



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXIS
DINOTAXI S.A

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención de Título en Licenciada en Comercio.

Autora:

Garay Freire Cinthya Stefania

Tutor:

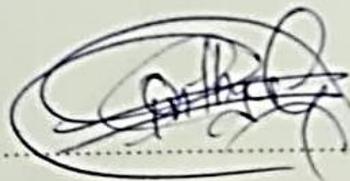
[MBA. Darío Javier Díaz Muñoz.

Latacunga – Ecuador

Marzo 2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Cintha Stefania Garay Freire**, declaro ser el autor del presente trabajo "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXIS DINOTAXI S.A., siendo el MBA. Darío Javier Díaz Muñoz tutor del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de investigación, son de nuestra exclusiva responsabilidad



Cintha Stefania Garay Freire

C I:050443281-6

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI DINOTAXI S.A.”, de **Garay Freire Cinthya Stefania** de la carrera de Licenciatura en comercio, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, marzo, 2022



MBA. Darío Díaz

C.I. 1802865194

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, la postulante, **GARAY FREIRE CINTHYA STEFANIA** con el título de Proyecto de Investigación, "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI DINOTAXI S.A." han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación final de Proyecto.

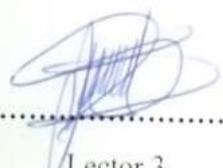
Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, marzo del 2022

Para constancia firman:


.....
Lector 1
Ing. Eliana Palma
C.C. 0503032751.....


.....
Lector 2
Ing. Carolina Villa
C.C. 180307117-8.....


.....
Lector 3
Ing. Yadira Borja
C.C. 6807786873.....

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a mi familia y maestros, ya que sin ellos no hubiese sido posible esto, la confianza, la dedicación y el aliento que día a día me dieran para llegar a culminar esto.

A mis hermanas, mis confidentes y amigas que me han apoyado en este largo camino, con sus consejos, su apoyo y su fe en mí.

A mis docentes, que con sus enseñanzas han estado a mi lado en este proceso y al Alma Mater por recibirme en sus instalaciones durante estos años.

Muchas gracias... ¡Lo logramos!

Cinthyá Stefania

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a mi madre, Marina, que siempre está para levantarme

en los peores momentos, a mis hermanas Carla y Sarita, por el apoyo que me han dado, me han guiado, escuchado y apoyado y especialmente a mi hermana Cristina, que no me ha dejado rendirme en este duro camino siendo mi luz y mi guía en todo momento.

A Cristian y Amelia por ser el pilar y el apoyo en esta travesía, a mis sobrinos Leonardo, que con su inocencia se alegra de mis triunfos y me ayuda a afrontar mis fracasos, a Horus, Aris y Martina, que con su ternura me alegran la vida, a mis cuñados y a mi segundo padre Tío Rafa, que está en los momentos que necesito un consejo, a la virgen María y a mi padre Leo Garay que desde el cielo me cuida, te amo papá, estamos cumpliendo esta meta juntos.

¡Lo logramos!

Cinthya Stefania

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: Plan estratégico para la Compañía de transporte en Taxis Dinotaxi S.A.

Autora:

Garay Freire Cinthya Stefania

RESUMEN DEL PROYECTO

En la actualidad, el transporte público a nivel nacional atraviesa una situación compleja debido a la disminución de la demanda de usuarios. Se percibió una importante caída en el uso de servicios de movilidad públicos. La Compañía DINOTAXI S.A. con más de 12 años de experiencia en la transportación de usuarios, no cuenta con una planeación estratégica de direccionamiento institucional. El objetivo es mejorar estrategias en la atención y servicio a sus usuarios.

Con el proyecto de investigación se propone la elaboración de un plan estratégico institucional para la Compañía de taxis, la cual permitirá determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende al crecimiento empresarial. Se realizó a través de una investigación cualitativa con instrumentos de investigación como la entrevista a los socios, profundizando en componentes estratégicos humanos internos de la empresa. Gracias a un análisis sistemático de esta investigación se estableció un escenario real de análisis de los factores internos y externos de la empresa, componentes esenciales para el direccionamiento de la misma, determinando una serie de estrategias de acuerdo con las perspectivas de procesos internos y administrativos que podrían mejorar la situación interna de la compañía, obteniendo así un mejoramiento en el servicio de transporte, en la atención al cliente, brindando la satisfacción entre las dos partes, tanto en los clientes como en la Compañía Taxis DINOTAXI S.A.

Palabras claves: plan estratégico, diagnóstico, empresa, organización institucional.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: Strategic plan for Dinotaxi S.A., a cab transportation company.

Autor:

Garay Freire Cinthya Stefania

ABSTRACT

The Taxi Company DINOTAXI S.A. with more than 12 years of service to the transportation and mobility does not have a strategic planning of institutional direction. The research project proposes the elaboration of a strategic plan for cab transportation company DINOTAXI S.A., a plan that will allow to determine a better institutional organization that contributes to the fulfillment of the strategic objectives and therefore to the business growth. It was carried out through a qualitative research with its respective instruments of the in-depth interview to the internal human strategic components of the company. Thanks to a systematic analysis of this research, a real scenario of the internal and external factors of the company was established, essential components for the company's management, as well as to know the external environment of the organization in order to generate a series of opportunities and threats. Finally, a series of strategies were determined according to the perspectives: Customer-marketing, internal and administrative processes that could improve the administrative and executive situation of the company. These were based on an analysis of the situational diagnosis of the DINOTAXI S.A. Taxi Cooperative.

Keywords: strategic plan, diagnosis, company, business analysis, institutional organization.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN DEL PROYECTO	viii
ABSTRACT	ix
Información General	1
Introducción.....	2
Planteamiento del problema	3
Beneficiarios del proyecto.....	5
Justificación.....	6
OBJETIVOS.....	7
Objetivo General:.....	7
Objetivos Específicos:.....	7
CAPÍTULO I	8
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
1. Antecedentes.....	9
1.1 Los principios de Fayol.....	11
1.1.1 Administración Estratégica.....	11
1.2 La Planeación Estratégica	13
1.3 DESARROLLO DE LAS DECLARACIONES	15
1.3.1 Visión	15
1.3.2 Misión.....	16
1.4 Análisis Interno	17
1.4.1 Capacidad Gerencial.....	18
1.4.2 Capacidad Administrativa	18
1.4.3 Capacidad Financiera	18
1.4.4 Capacidad Operativa	18
1.4.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos	19

1.5 Análisis Externo	19
1.6 Análisis Competitivo	21
1.6.1 El modelo de las 5 fuerzas de Porter	21
1.6.2 Poder de Negociación con los Proveedores	23
1.6.3 Riesgo de entrada de nuevos competidores	24
1.6.4 Ventajas Competitivas	25
1.6.5. Análisis FODA	26
1.6.5.1 Objetivos	27
1.6.5.2 Toma de decisiones.....	27
1.6.5.3 Eficacia en la organización.....	27
1.6.5.4 Evaluación de desempeño	27
1.6.6 Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.	28
GENERAR LAS ESTRATEGIAS	29
1.7 Operacionalización Estratégica.....	29
1.8 Plan Operativo-POA	29
CAPITULO II.....	29
DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1.Tipo de investigación.....	30
2.1.1 Investigación descriptiva	30
2.1.2 Enfoque Cualitativo.....	30
2.1.3 Método.....	31
2.1.4 Técnicas e Instrumentos	32
2.1.4.1 Entrevista.	32
2.1.5 Plan de Procesamiento de la informacion	32
2.1.6 Poblacion y muestra de la investigación.....	32
2.1.7. Muestra	33
CAPÍTULO III.....	34
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TAXIS DINOTAXI S.A. 34	
3.1 Identificación empresarial.....	34
3.1.1 Historia	34
3.1.2. Razón Social	34
3.1.3. Misión.....	35

3.1.4. Visión.....	35
3.1.5. Valores Corporativos.....	35
3.1.6. Objetivos Institucionales	35
3.1.7. Actividad.....	35
3.1.8 Organigrama estructural	35
3.1.9 Descripción de funciones.....	36
3.1.9.1. Asamblea General de Socios	36
3.1.9.2. Comisiones	37
3.1.9.3. El Gerente.....	38
3.1.10. Descripción de los servicios.....	39
3.1.10.1 Servicio de Transporte puerta a puerta.....	39
3.1.10.2 Servicio de entrega de encomiendas	39
3.1.11 Cobertura dentro del mercado.....	40
3.1.12 Portafolio de clientes	41
3.1.13 Portafolio de proveedores	41
3.1.14 Infraestructura	41
3.1.15 Competidores principales	42
3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIONAL ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS DINOTAAXI S.A.....	43
3.2.1 Análisis Interno	43
3.2.1.1 Capacidad Gerencial.	43
3.2.1.2 Desarrollo y crecimiento empresarial	44
3.2.1.3 Capacidad Financiera.....	44
3.2.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos	44
3.2.1.5 Análisis de la Matriz de evaluación de factores internos.....	46
3.3. Análisis Situacional Externo	48
3.3.1. Macro-Ambiente	48
3.3.1.1 Área Económica.....	48
3.3.1.2 Área Político-Legal	52
3.3.1.3 Área Demográfica.....	52
3.3.1.4 Área Sociocultural	52
3.3.1.5 Área Natural	53
3.3.2. Microambiente	53

3.3.2.1 Área de competencia.....	53
3.3.2.2 Área de Clientes.....	53
3.3.3 Matriz de evaluación de factores externos.....	53
3.4 Matriz FODA	57
3.5 Estrategias FODA.....	58
Capítulo IV	61
PROPUESTA	61
4.1. Formulación de Misión	61
4.2. Formulación de Visión.....	61
4.3. Formulación de Valores Empresariales	61
4.4. Políticas Institucionales	63
4.4.1 Políticas de Administración.....	63
4.4.2 Políticas de los Socios	64
4.5 Estrategias aprendizaje y conocimiento	65
4.6 Estrategias Procesos Internos	66
4.7.Estrategias Clientes.....	67
4.8 Estrategia Financiera.....	67
CAPÍTULO V.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
Conclusiones	68
Recomendaciones.....	69
CAPÍTULO VI	70
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Nomenclatura.....	20
Cuadro 2. Población y muestra de la investigación	33
Cuadro 3. Tarifario del servicio de taxi.....	40
Cuadro 4. Tarifas taxis por hora de recorrido dentro y fuera del perímetro urbano:.....	40
Cuadro 5. Cobertura de mercado del servicio de la compañía de taxis DINOTAXI S.A.....	41
Cuadro 6. Infraestructura de la compañía de taxis DINOTAXI S.A.	42
Cuadro 7. Competidores principales de la compañía de taxis DINOTAXI S.A.	42
Cuadro 8. Matriz de evaluación de factores internos	44
Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores externos	53
Cuadro 10. Matriz de aplicación de valores empresariales	62
Cuadro 11. Estrategia de aprendizaje y conocimiento	65
Cuadro 12. Estrategias de proceso interno	66
Cuadro 13. Estrategias de clientes	67
Cuadro 13. Estrategias Financieras.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividad por objetivo	8
---------------------------------------	---

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del proceso de planificación estratégica	13
Figura 2. Las 5 fuerzas que conforman la estructura de Porter	21
Figura 3. Organigrama estructural	35
Figura 4. Índice de Precios al Consumidor por ciudades y regiones	49
Figura 5. Tasa activa referencial y máxima para el mes de febrero de 2022	50
Figura 6. Crecimiento de PIB (%) anual Ecuador	51
Figura 7. Mapa Estrategico.....	51

Información General

Título del Proyecto: Plan estratégico para la Compañía de Transporte de Taxis DINOTAXI S.A.

Fecha de inicio: 04 de noviembre 2021

Fecha de finalización: 24 de marzo 2022

Lugar de Ejecución:

- Provincia de Cotopaxi
- Cantón Latacunga
- Calle Maldonado entre Saquisilí y Tanicuchi
- 0°55'46.2"S 78°37'33 (Google Maps, 2021)

Institución: Universidad Técnica de Cotopaxi

Facultad que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas.

Carrera que auspicia: Licenciatura en Comercio

Nombres de equipo de investigación

Docente: MBA. Darío Javier Díaz Muñoz.

Equipo de trabajo:

Nombre Completo	Número de Cédula
Garay Freire Cinthya Stefania.	050443281-6

Área de conocimiento: Administración de empresa, marketing estratégico (Senescyt, pág. 1)

Línea de investigación: Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social. (Ramírez, pág. 1)

Sub línea de investigación: Estrategias Administrativas, Productividad y Emprendimiento. (Ramírez, pág. 1)

Introducción

En la actualidad la planificación estratégica a nivel gerencial se ha convertido en una herramienta administrativa exitosa, puesto que contribuye significativamente en el direccionamiento de la empresa, gracias al análisis de las fortalezas y debilidades. Esto determinará el futuro estableciendo un entramado de objetivos y metas, así mismo permitirá conocer la situación de la organización para generar una serie de oportunidades y amenazas. Sin embargo, la planificación no se registrará únicamente en el planteamiento de dichos objetivos y metas, esta debe representarse en planes estratégicos asociados a diversos proyectos que cumplan los procesos de formulación, implementación y evaluación de las estrategias. La evaluación estratégica es la etapa más importante, pues permitirá la valoración recurrente de cada proceso aplicado en base a lo programado, permitiendo rectificar o reacomodar acciones para así alcanzar los objetivos y metas propuestos. Toda empresa legalmente constituida que brinde un servicio o producto debe cumplir con un plan estratégico empresarial. Por ello, con la presente investigación se pretende establecer un plan estratégico institucional para la compañía transporte en Taxis DINOTAXI S.A, constituida en la ciudad de Latacunga como una institución privada desde el año 2002. El cantón Latacunga, es la cabecera cantonal de la provincia de Cotopaxi, misma que cuenta con más de 60 cooperativas de taxis entre legales, ilegales y ejecutivos. Las empresas de servicio de transporte deben poseer lineamientos estratégicos que les permitan establecer acciones para enfrentar la dinámica social para responder eficientemente a la competencia tanto actual como potencial. Este proyecto propone establecer un plan estratégico para el desarrollo y fortalecimiento sostenible de la institución, esto incluye conocer el mercado y el estudio técnico para definir su viabilidad. La eficacia de este plan radica en la aplicación de los conocimientos adquiridos en las áreas de comercio.

Planteamiento del problema

En la actualidad, el transporte público a nivel nacional atraviesa una situación compleja por la pandemia por el COVID-19, por ello se busca fortalecer la imagen empresarial que la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A., que tenía antes de la misma, con el fin de destacar en la competencia. Este plan estratégico permitirá crear una institución más competitiva, organizada y solvente.

El sondeo inicial reveló que existen falencias administrativas en las que serían, la falta de organización administrativa, al no contar con departamentos especializados, y fungen la misma función más de una persona, la falta de compromiso con los socios en cuanto al cumplimiento del reglamentos, falta de compañerismo y comunicación en la compañía por el quemeimportismo de algunos socios, y falta de actualización en cuanto a digitalización de documentos ya que en su mayoría realizan la documentación en libros escritos a mano que no permiten su desarrollo empresarial, por ello, es fundamental establecer un Plan Estratégico institucional de mejoramiento y refuerzo continuo, para mejorar el trato a los socios mediante capacitaciones e incentivos y de esa manera mejorar el servicio a los usuarios. Con esta investigación se pretende elaborar dicha propuesta, que confiera a la administración de la compañía de taxis al poseer una planificación de estrategias resolutivas.

Debido a la disminución de la demanda de usuarios como resultado del impacto sanitario sobre la pandemia del COVID-19, se percibió una importante caída del uso del transporte público. (Ruffo Villa, 2021); Posterior a ello se ha iniciado un proceso de recuperación lenta, no obstante, a inicios del mes de agosto del 2020 la demanda de este servicio continuó disminuyendo. Los usuarios tienen el miedo al contagio del COVID-19; ya que, el transporte público es considerado como un foco de contagio por ser de uso frecuente y ambiente cerrado,

además, a esta problemática mundial se le suma la fuerte competencia de transporte público como buses, UBER y el transporte informal.

En el contexto, la transmisión del COVID-19 y las medidas adoptadas por los gobiernos han presentado consecuencias importantes en la economía del país, interrumpiendo gran parte de las actividades productivas, cierres extendidos de fronteras, entre otros. Esto ha fortalecido el incremento de la tasa de desempleo, asimismo en la disminución de la demanda de bienes y servicios. A partir del año 2020, en la ciudad de Latacunga la mayoría de taxistas han refinanciado sus deudas causando que el nivel de endeudamiento se haya incrementado. (La Gaceta, 2020) A esto se suma la presencia de cooperativas de taxis de Quito, Ambato y otros cantones que trabajan en la ciudad de Latacunga, lo que ha causado que se haya decrecido la cantidad de usuarios, por ello, optaron por ofertar parcialmente la modalidad de pasaje reducido a todo destino, que consiste en recoger varios pasajeros que se direccionan entre Pujilí y Saquisilí. Los socios de la Unión de Taxistas de Latacunga han implementado protocolos de seguridad para mejorar el servicio e incrementar la confianza de los usuarios, por lo que, han ubicado mamparas, uso de alcohol y desinfección permanente de las unidades, generando así seguridad a los ciudadanos al realizar el uso de las unidades de transporte, pero no ha sido suficiente para recuperarse. Al momento, los taxis de la compañía tienen un máximo de ocupación de 250 usuarios, según el registro de la central, puesto que antes de la pandemia el promedio eran 450 usuarios aproximadamente, esto evidencia un declive en la compañía. Ante lo expuesto, la presente investigación tiene como finalidad analizar los retos que enfrenta la compañía de transporte para establecer estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio y optimizar la demanda de usuarios a la compañía DINOTAXI S.A.

La alta competencia de cooperativas reduce al límite las ganancias, por esto se ven obligadas a diseñar planes estratégicos para innovar y mejorar sus servicios, puesto que, la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A actualmente no cuenta con un plan estratégico que delimite su misión y visión a corto, mediano y largo plazo, y a la vez no se ha permitido formar un equipo empoderado con una sola visión empresarial.

Beneficiarios del proyecto

Beneficiarios directos:

Compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A que cuenta con 47 socios.

Beneficiarios	Cantidad
Socios o Accionistas	21
Directorio	8
Comisiones	16
Administrativo	2
Total	47

Elaborado por: Cinthya Stefania Garay Freire

Beneficiarios indirectos:

Beneficiarios	Cantidad
Usuarios de las unidades de transporte	250
Usuarios del Centro Comercial "Maltería Plaza".	200
Total	450

Elaborado por: Cinthya Stefania Garay Freire

Justificación:

Este proyecto se justifica ya que mediante la planificación estratégica se fortalecerá la imagen institucional, mejorando el servicio y atención al cliente para acrecentar la demanda de los usuarios de los taxis de la compañía DINOTAXI S.A., además de crear una ventaja competitiva en el mercado cumpliendo con los estándares de calidad en beneficio de los clientes.

El plan estratégico permitirá mejorar y fortalecer su posicionamiento en el mercado comercial, facilitando la ejecución de los procesos de coordinación, por lo que, este plan contribuirá a la implementación de nuevas estrategias de calidad, para generar socios comprometidos. Se dispone de los recursos necesarios para la elaboración del plan estratégico y que se fundamentará la revisión bibliográfica de proyectos de estudio similares existentes.

La investigación inicial reveló que existe falencias administrativas y de servicio en la compañía, que no permiten su buen desarrollo empresarial y competitivo, así también, socios desmotivados por la demanda de usuarios y desacuerdos con la administración, por ello, es fundamental establecer un Plan Estratégico institucional para identificar las amenazas y fortalecer la imagen corporativa con mejoramiento y refuerzo continuo, siendo esta la propuesta de la investigación el crear una misión, visión y valores corporativos, así también la mejora del reglamento interno y la organización estructural de la compañía.

Los usuarios tienen el miedo al contagio del COVID-19; ya que, el transporte público es considerado como un foco de contagio por ser de uso frecuente y ambiente cerrado, además, a esta problemática mundial se le suma la fuerte competencia de transporte público como buses, UBER y el transporte informal.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Proponer un plan estratégico para la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A, de la ciudad de Latacunga que contribuya a la empresa a proyectarse a mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar teóricamente el plan estratégico que permitirá mejorar la gestión de la compañía de taxis DINOTAXI S.A.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de la compañía de taxis DINOTAXI S.A.
- Diseñar las estrategias de mejora administrativa y ejecutiva que permitan suplir las necesidades, fortaleciendo la calidad del servicio generando competitividad empresarial

Tabla 1. Actividad por objetivo

Objetivos	Actividades
Fundamentar teóricamente el plan estratégico que permitirá mejorar la gestión de la compañía de taxis DINOTAXIS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mediante la fundamentación teórica, se realizará un análisis para identificar y reconocer las necesidades. 2. Identificar el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.
Diagnosticar la situación actual de la gestión de la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar documentación bibliográfica que permita sustentar las estrategias de mejora institucional. 2. Realiza un FODA para saber la situación actual de la compañía. 3. Elaborar estrategias para poder conocer la realidad objetiva. 4. Analizar el mercado competitivo de la compañía para establecer las mejoras.
Diseñar las estrategias de mejora administrativa y ejecutiva que permitan suplir las necesidades, fortaleciendo la calidad del servicio generando competitividad empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar continuamente la calidad de los servicios. 2. Definir mecanismos para la mejora continua del Sistema de la calidad de servicio. 3. Establecer estrategias que permitan mejorar el trato al cliente para así garantizar la fidelidad los mismos.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Antecedentes

Actualmente el transporte público atraviesa una situación compleja debido a la disminución de la demanda de usuarios como resultado del gran impacto sanitario sobre la pandemia del COVID-19. A inicios del mes de agosto del 2020 la demanda de este servicio disminuyó, el transporte público es considerado como un foco de contagio, además, a esta problemática mundial se le suma la fuerte competencia de transporte público como buses, UBER y el transporte informal. La compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A. es parte de la proporción de baja económica ante los factores externos expuestos, sin embargo, la necesidad de aplicar una planificación estratégica a nivel gerencial se ha convertido en una herramienta administrativa estratégica para mejorar los procesos internos y lograr alcanzar los objetivos institucionales. Asimismo, la planeación no se registra únicamente en el planteamiento de dichos objetivos y metas, esta debe plasmarse en planes estratégicos asociados a diversos proyectos que cumplan los procesos de formulación, implementación y evaluación de las estrategias. La evaluación estratégica es la etapa más importante, pues permitiría la evaluación recurrente de cada proceso aplicado en base a lo programado permitiendo rectificar o reacomodar acciones para así alcanzar los objetivos y metas propuestos. Toda empresa legalmente constituida que brinde un servicio o producto debe cumplir con un plan estratégico empresarial.

Para Montaña (2015) en su proyecto de investigación titulado “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Taxis La Universitaria 1 de la ciudad de Loja 2015-2020”, menciona que la planificación estratégica permite identificar las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado de la empresa para brindar un direccionamiento a fin de cumplir con los objetivos institucionales planteados. Ya que, un plan estratégico es un mapa de ruta para las instituciones,

este incluye metas y objetivos definidos para cada área crítica empresarial. Las áreas más críticas identificadas por Montaña son: la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas.

Áreas comerciales distribuidas por un sistema integrado permitiendo a la organización establecer una misión de trabajo exitosa a encaminarse en cumplir sus metas.

Montaña estableció en su proyecto de investigación que, dentro de la gestión estratégica es importante conocer y determinar los sistemas para establecer factores claves del éxito de la empresa. Además, esta planeación es la encargada de conducir a la empresa al futuro deseado, esto implica que la gestión debe mediar directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos. La gestión estratégica, además, debe referir con toda la información necesaria para que las decisiones gerenciales puedan asumirse con respecto a la actitud con la que obtendrá ante toda situación sea planificada o imprevista. Dicha planeación permitió mejorar el direccionamiento institucional encaminado a cumplir los objetivos trazados.

Así mismo, Sangoquiza (2011) en su proyecto de titulación muestra que “Al implementar el Plan Estratégico en el COSSFA, se determinará el direccionamiento estratégico como parte de la definición de la filosofía corporativa, los objetivos, tácticas y el Balance Scorecard”; esta herramienta de gestión ayuda a medir el logro de los resultados adquiridos, gracias a la evaluación de cuatro perspectivas que fortalecen y optimizan la imagen y posicionamiento institucional, pero contando con productos y servicios de altos niveles de calidad, optimizar y acrecentar la rentabilidad financiera manteniendo un talento humano certificado que permitan satisfacer las expectativas de los clientes y el crecimiento empresarial.

Además, Neira (2017) en su proyecto “Plan estratégico para la empresa SERVIEXPRESS dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil” estableció que las empresas

de servicio tienen la obligación de controlar y administrar de forma eficiente las acciones operativas a fin de optimizar los recursos y obtener el posicionamiento en el mercado a través de estrategias competitivas. Neira y Tenelema establecieron un plan estratégico para la compañía “Serviexpress” que garantizó la estabilidad empresarial y de cada área para posibilitar el desarrollo de las actividades comerciales. Las ventajas que obtuvo la organización al emplear dicha Planificación estratégica se lo relacionan directamente con las mejoras en los resultados, calidad de proceso y aportando a la organización con una gestión más empresarial y menos basada en improvisaciones.

Con el diagnóstico estratégico detectaron las debilidades y amenazas a las que se debe dar respuesta la compañía, así mismo, oportunidades y fortalezas que hay que aprovechar. Toda la información del plan estratégico recabada se va a tener presente a la hora de manifestar y anticipar las líneas estratégicas que se van a llevar a cabo.

1.1 LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE FAYOL

1.1.1 Administración Estratégica

En tiempos de Fayol, la administración se precisa como un proceso de planificación, organización, dirección, coordinación y controlar. De acuerdo con (Bruno Fernandez, 2005) esto puede variar de autor o época, pero generalmente, los procesos sugestionan a miles de escritores en esta área. La administración es concebida a partir de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, las Personas y las Finanzas.

(Lana, 2008) Afirma que las ventajas de la administración estratégica permiten proporcionar a las empresas, una vez que esta, esté (adecuadamente perfeccionada e implementada) diversos y amplios procesos, tales como:

- a. Modelos de gestión un poco más simples, flexibles y sustentables.

- b. Caracterización facilitada de capacidades e incapacidades del personal de las empresas, así como, la consolidación de un nuevo perfil ejecutivo.
- c. Consolidación del escenario de actuación institucional dirigido a suplir las necesidades y expectativas presentes y futuras del mercado.
- d. Avance de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en la institución.
- e. Mejora en la extensión del accionar y en los resultados de la institución.

De acuerdo con Acosta (2007) El diagnóstico empresarial con enfoque estratégico, activo, en el cual no solo se establezca el largo plazo, sino el factor que procede para ajustar la institución a las nuevas condiciones para adaptarse al entorno, es decir, formar nuevos espacios a través de la Inversión Desarrollo, es el componente esencial, que define la ejecución del proceso real de una dirección estratégica.

Esta esencia de la administración estratégica es identificar las acciones fuertes y débiles de la organización y su personal para establecer las oportunidades y amenazas del entorno corporativo. Los componentes de la institución establecidos por: empleados, supervisores y gerencia media tienen que estar familiarizados con la administración estratégica.

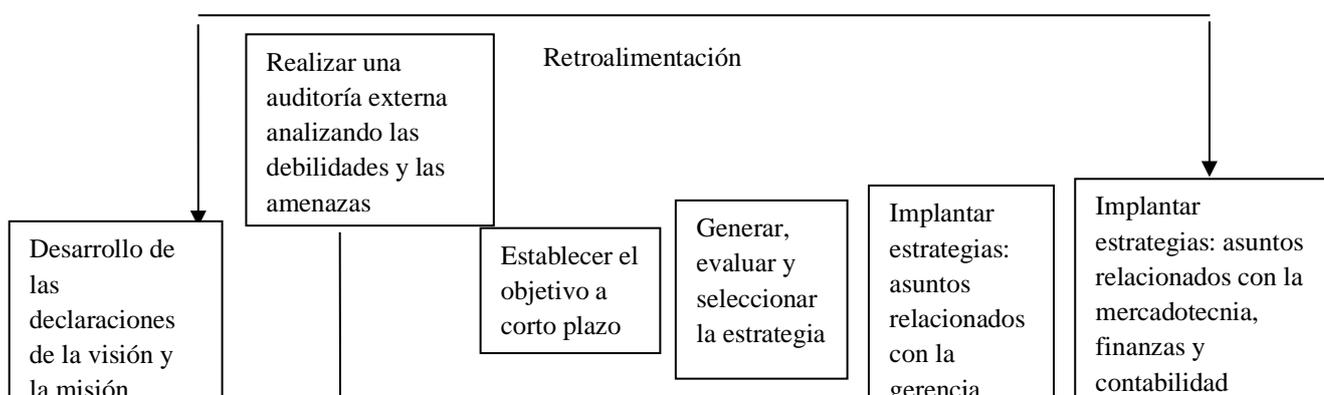
Estrategia es la palabra clave en la teoría y práctica de la administración, (Hernández, Administración estratégica, 2014) que envuelve no sólo la guerra y los negocios, sino también se extiende a todos los procesos de formación, el funcionamiento, organización o negocios. Es indudable la necesidad de que las instituciones adopten métodos o herramientas acordes que permitan enfrentar nuevos retos gerenciales e incluso crecer y consolidarse en ambientes cada vez más complejos. Sin duda, la aplicación de la administración estratégica poseerá un papel más predominante en la gerencia.

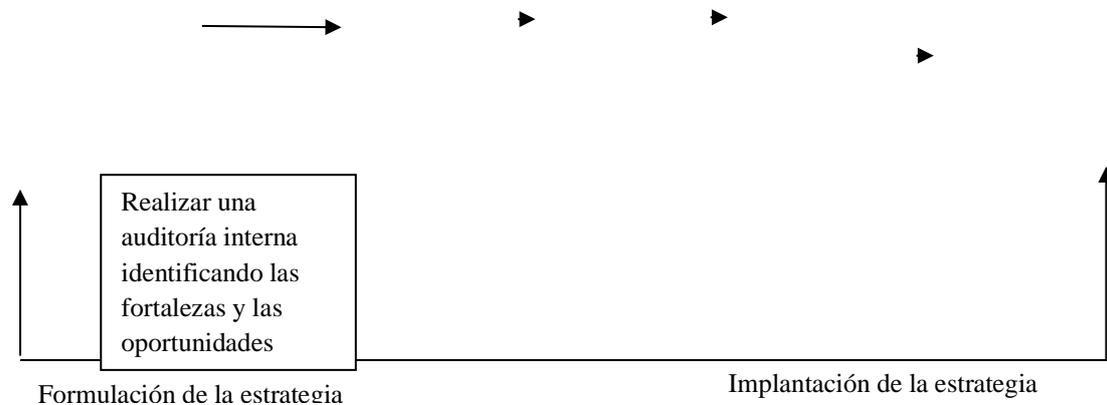
1.2 La Planeación Estratégica

Es un proceso para establecer una dirección para la organización, valorando dónde se encuentra y hacia dónde va. A fin de esta manera establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que se utilizará para conseguirlos. Cuando una planificación estratégica organizacional está bien estructurada logra desempeñar un papel fundamental en el desarrollo y el éxito de la empresa, ya que te indica a los componentes para responder a las oportunidades y desafíos (Saavedra Oscar, 2012).

La planificación estratégica está integrada en los departamentos comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión, para lograr los objetivos de la organización.

Figura 1. Esquema del proceso de planificación estratégica





Fuente: (David, 2003)

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se realizan de manera simultánea y alternativa como se puede apreciar en la Figura No.2 a fin de establecer el plan estratégico de la organización. El proceso debe incluir un análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, además de la planificación de las operaciones futuras de una manera prioritaria y realista.

Para una correcta elaboración estratégica, según David (2003) se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Desarrollo de la elaboración la declaración de la misión y la visión.
2. Realizar una auditoría externa analizando las debilidades y las amenazas.
3. Realizar una auditoría interna analizando las fortalezas y las oportunidades.
4. Evaluar los objetivos a corto plazo.
5. Generar evaluar y seleccionar la estrategia.
6. Implantar las estrategias: asuntos relacionados con la gerencia.

Implementar estrategias: asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas y contabilidad.

Las primeras cinco etapas son actividades que son parte integradora del documento escrito que contiene la planeación estratégica de la institución, mientras que las dos últimas son parte de la puesta en práctica de plan. Sin embargo, constan de diferentes factores que impiden la integración de la planeación.

Por otro lado, en un estudio desarrollado por (Wang, 2005) explica la falta de planificación estratégica en las PYME, en donde se puso de manifiesto algunas barreras que impiden una exitosa planeación estratégica como: la turbulencia del ambiente externo; el tamaño de la institución; el tipo de industria; y el ciclo de vida de la institución. Al disminuir el impacto de estos factores en las PYME se podría elevar la cuantía y calidad de la planeación.

En su trabajo respecto a la planificación estratégica en la PYME, concluyó los errores más comunes que dificultan la planificación pueden ser el tiempo que los administradores brindan a planear; desconocimiento del proceso; la falta de conocimientos especializados en el proceso de planificación; y la desconfianza de gerencia en dar a conocer la planeación a sus colaboradores o consultores externos.

1.3 DESARROLLO DE LAS DECLARACIONES

1.3.1 Visión

Según Chiavenato (2009) la visión organizacional refiere a todo lo que la empresa desea ser en un futuro. La visión puede ser algo inspiradora ya normalmente las personas brindan la mayor parte del tiempo al éxito de la empresa. Una visión estratégica plasma el horizonte comercial futuro de la institución (para dónde vamos). Es como una importante herramienta

administrativa para registrar el compromiso de los trabajadores gracias a las acciones que harán que la institución evolucione en la orientación deseada.

Es preeminente que toda institución posea una visión con la cual se plantee el futuro y trayectoria empresarial, tanto en la gerencia administrativa como en el personal, para generar compromiso a realizar todas las acciones que contribuyan al crecimiento institucional de manera positiva (Thompson, 2018). Esto ofrecerá que los clientes y usuarios de la empresa se sientan a gusto al saber que la organización que les brinda sus productos o servicios están comprometidos en mejorar constantemente los modelos de producción y desarrollo. Se considera que una institución sin visión es una institución sin identidad y dirección de plantear los objetivos empresariales.

Es sustancial que en la empresa la Visión pueda encontrarse a la vista de todo el personal empresarial, así como, en vista de los clientes pues ellos se guían por la visión empresarial con el propósito de conocer la planeación empresarial.

1.3.2 Misión

La misión empresarial es la afirmación del propósito y el alcance de la organización en términos del servicio/producto y del mercado. Ya que, la misión precisa la función de la organización en la sociedad en la que se encuentra y figura la razón de ser y de existir. "La misión representa un concepto afín de la identidad del individuo. Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio (soy un carpintero, soy un pescador), Las empresas se definían por su producto". (Francés, 2016)

Según David (2003) La afirmación de la misión son: expresiones perpetuas de los objetivos de identificación de la misión empresarial en términos del producto y del mercado. La misión se define como una afirmación que representa los valores y las prioridades de la organización. Esta declaración de la misión eficiente que no debe ser extensa; al menos de 200 palabras es una dimensión recomendable. Esta declaración eficaz permite lograr sentimientos y emociones positivas de los colaboradores hacia la empresa; inspira la motivación y la acción a los lectores.

Una misión eficaz da la impresión de que una institución es exitosa, ya que, posee dirección e inversión. La misión muestra los juicios de la dirección y estratégica futura basada en los análisis y pronósticos externos e internos. La misión de la empresa debe propiciar estrategias, herramientas y alternativas de fundamento para la creación y elección de opciones estratégicas. La afirmación de una misión tiene que ser dinámica en orientación, reconociendo las direcciones de desarrollo más capacitadas y las menos capacitadas. La misión de una organización es imprescindible aun cuando la organización no esté debidamente establecida, pero si es fundamental que esté diseñada a la vista del cliente y de los colaboradores.

1.4 Análisis Interno

Para establecer el análisis interno de la compañía determinamos las fortalezas y debilidades empresariales, a fin de establecer la capacidad interna que posee la compañía y definir la posibilidad de alcanzar los objetivos establecidos para el desarrollo exitoso de una empresa, gracias al buen uso de los recursos ya sean financieros, humanos y tecnológicos de la empresa.

Fortaleza. - Son las acciones positivas que posee la empresa y que permiten ejecutar los objetivos institucionales gracias a una constante mejora de los factores internos aprovechando el momento conveniente.

Debilidad. – Son las acciones negativas que obstaculizan el buen trabajo de la empresa en relación con el alcance de las metas y los objetivos que estuvieron instituidos por las empresas.

1.4.1 Capacidad Gerencial

Es el desarrollo administrativo interpersonal entre el administrador con los empleados, en relación con los procesos administrativos de liderazgo intelectual, de acuerdo con cada uno de los niveles jerárquicos empresariales establecido por las funciones encomendadas, asimismo por el cumplimiento de las normas determinadas dentro y fuera de la empresa.

1.4.2 Capacidad Administrativa

Permite establecer la gestión y administración de los recursos (financieros, tecnológicos, materiales, humanos) a fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales propuestos por el área empresarial usando las herramientas y el proceso administrativo de forma eficiente y eficaz en direccionamiento del cumplimiento de los componentes empresariales establecidos.

1.4.3 Capacidad Financiera

Esta capacidad establece el accionar financiero entorno a las inversiones estratégicas o pagos de acuerdo a los tiempos, período y objetos de contrato, ya sean a corto medio o largo plazo, estos deben estar direccionados proporcionalmente al logro de los objetivos previamente establecidos por la institución. Esta capacidad determinará el desarrollo y crecimiento empresarial en base de asegurar liquidez y margen en las diferentes operaciones.

1.4.4 Capacidad Operativa

Estas capacidades operativas se establecen al accionar técnico y operativo en el cual se plasman los conocimientos disponibles para producir productos y servicios empresariales que optimicen su uso, con el objetivo de cumplir con los niveles de eficiencia y productividad institucional y

comercial. Además, permite identificar el nivel de desarrollo de las capacidades operativas organizacionales.

1.4.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz EFI, conocida también como MEFI, una herramienta que permite ejecutar una auditoría interna comprendiendo las fortalezas y debilidades de una compañía o ciertas áreas funcionales de la institución (Munte, 2019). Esta matriz permite esclarecer las acciones a ejecutarse en una planificación estratégica al entender cuáles son las fuerzas y debilidades, para así, considerarlas y mejorarlas antes de un riesgo institucional.

En esta matriz crearemos cada factor positivo y negativo de la compañía de taxis DINOTAXI S.A. factores que nos permitieron desarrollar mejoras y optimizaciones del ambiente interno, asimismo conocer la capacidad y limitaciones en el mercado del transporte y movilidad.

1.5 Análisis Externo

La empresa no es una organización aislada, sino que interactúa permanentemente con su entorno, el cual le plantea una serie de retos a los que hay que responder como consecuencia de las oportunidades y amenazas. Además, se trata de investigar el marco conceptual en donde la empresa tendrá su actividad empresarial. (Arellano, 2019)

Amenazas. - Se refiere a los factores externos que suponen un riesgo para la institución o cooperativa, resultando un bajo en las ventas, insolvencia de la institución, pérdida de la reputación o dejar obsoleto a un servicio o producto. Las amenazas suponen un resultado negativo de las fuerzas externas que no permite el cumplimiento de los objetivos planificados, pero a su vez, en la atención de una amenaza puede suponer una oportunidad a ser aprovechada.

Oportunidades. - Se refiere a los factores externos que se puede aprovechar para permitir el crecimiento de una institución o empresa, identificar las oportunidades del ambiente externo competitivo permitirá a la empresa planificar estrategias asertivas para obtener ventajas de aquellas oportunidades y menguar el riesgo de las amenazas que la empresa podría enfrentar. Las oportunidades también son nuevas formas de desarrollo del mercado potencial, para ser aprovechadas e implantadas en un plazo determinado alcanzando los objetivos planteados.

Cuadro 1. Nomenclatura

Nomenclatura	
Macro-ambiente	
AE	Área Económica
APL	Área Político-legal
AD	Área Demográfica
AS	Área Social cultural
AT	Área Tecnológica
Micro-ambiente	
AC	Área de la competencia
AP	Área de los proveedores
ACL	Área de los clientes

Fuente: Compañía de Taxis DINOTAXI SA.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

1.6 Análisis Competitivo

1.6.1 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

(Jones, 2009) Conceptualiza la popular estructura de Michael E. Porter, conocida como el modelo de las 5 fuerzas, esta permite a los administradores realizar este análisis. El modelo Porter se basa en 5 fuerzas que componen la competencia en una institución, así como, se muestra en la Figura No. 2:

Figura 2. Las 5 fuerzas que conforman la estructura de Porter



Fuente: (David, 2003)

Michael E. Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más restringida será la capacidad de las instituciones determinadas para ampliar los precios y conseguir más ganancias. En la estructura de Porter una fuerza competitiva enérgica puede plantearse como una amenaza ya que abate las ganancias, mientras que, una fuerza competitiva débil puede plantearse como una oportunidad pues ayuda a la compañía tener más ganancias (José, 2021).

La potencia que forma la estructura de las 5 fuerzas es susceptible a cambios en medida que cambian las condiciones de la empresa. Las tareas que asumen los administradores es reconocer la manera en que dan origen a nuevas oportunidades, amenazas y formulación de respuestas eficaces apropiadas a la empresa, estas fuerzas competitivas de Porter son una herramienta de beneficio para la compañía, pues a través de las fuerzas se ejecutará un análisis, que permitirá dar respuesta a las debilidades internas y externas empresariales tomando las medidas necesarias para fortalecer el funcionamiento organizacional, además las acciones empleadas

para el posicionamiento empresarial en el mercado de forma competitiva sin riesgo de perder el rumbo de la empresa a lo ya planificado.

Las ventajas de las fuerzas de Porter se miden en cuanto la empresa como tal logre hacer de estas un buen uso, pues estas fuerzas sin una buena operación resultan ser contraproducentes y provocar disfunciones en la empresa. Cuando los clientes potenciales de la empresa se concentran en un solo mercado estratégico, ya sean muchos o compran en volumen, su poder de negociación simboliza una importante afectación a la intensidad de la competencia. Las instituciones rivales ofertan garantías amplias o servicios especiales para captar la lealtad de sus clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea demostrativo (David, 2003). Los clientes constituyen el factor clave de una empresa y ellos requieren un producto de calidad y precios accesibles y aún en grandes cantidades, esto puede ocasionar una rebaja en las utilidades de la empresa. A medida que se amplifica la cantidad solicitada así mismo se solicitará la calidad del producto.

1.6.2 Poder de Negociación con los Proveedores

El poder de negociación puede afectar la intensidad de adquisición de la competencia en una empresa aun cuando existen varios proveedores, ocurre sólo al momento de existir cierta materia prima sustituta adecuada o cuando el costo de cambiar estas es muy alto. Así como los proveedores, los productores deben colaborar mutuamente con precios accesibles, de calidad, nuevos servicios, entregas a tiempo y costos reducidos para entregar una rentabilidad posterior con ventajas para todos. Las instituciones tienen que direccionarse mediante esta estrategia de integración y conseguir el control o la pertenencia de los proveedores.

Es necesario puntualizar en invertir en estrategias para mejorar los niveles de confianza en los clientes potenciales caso contrario sería contraproducente, esto no supone un despilfarro de recursos, sino que permite la obtención de resultados (Fernández Arias, 2003).

Esta estrategia es eficiente aun cuando proveedores sean poco confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las producciones de una institución de manera permanente. Las instituciones que negocian, normalmente en términos más propicios con sus proveedores facilitan la integración de una estrategia usada usualmente entre organizaciones rivales en una industria (David, 2003, pág. 101).

Los proveedores suelen ejercer su poder sobre los componentes de una empresa, si estos amenazan con aumentar los precios disminuyendo calidad de los productos o servicios que ofrecen. (Porter, 2007, págs. 43-45) Menciona que es poderoso si:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
- El grupo está obligado a competir con productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Siempre que una institución aplica el poder de las negociaciones con proveedores es ineludible que se efectúen cotizaciones con los diversos proveedores del tomando en cuenta la calidad del producto servicio que se requiere la empresa, para a posterior poder realizar negocios con proveedores que oferten la calidad que se necesite.

1.6.3 Riesgo de entrada de nuevos competidores

Para (Porter, 2007) Los nuevos integrantes y componentes del mercado pueden ocasionar una disminución en los precios iniciales o que se eleven los costos en las instituciones ya determinadas. El riesgo de integrar más participantes en un mercado acatará a las barreras existentes de la entrada y asimismo de la reacción previsiblemente actuada de las empresas ya concretadas. Al contrario, este riesgo puede ser escaso si las barreras son sustanciales o si las nuevas empresas requieren una gran reparación de los competidores determinados.

Para analizar este riesgo de ingreso de nuevos competidores y sus barreras de entrada presentes en el sector, se suponen los siguientes elementos:

- Economías de escala
- Diferenciación de producto
- Necesidades de capital
- Costos cambiantes
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

Es sustancial que la empresa se encuentre alerta al ingreso de nuevas empresas competidoras dentro del mismo mercado, pues la empresa debe estar consciente de sus fortalezas competitivas frente a la demanda y producción del mercado, para esto se debe abarcar todas las estrategias potenciales (compra de materia prima de calidad y a bajos costos) que ayude a brindar un producto o servicio eficaz con precios reales al mercado actual (estrategia de liderazgo en costo).

1.6.4 Ventajas Competitivas

Las ventajas en los competidores se obtienen al ofertar a un consumidor un producto o servicio de mayor valor y con precios más accesibles o su vez con mejores beneficios que justifican los precios más elevados (Armstrong, 2008, pág. 186). Mientras que para (Francés, 2016) Las estrategias competitivas representan las acciones que promueve una empresa o unidad de negocios para obtener sus objetivos en contextos circunstanciales del mercado, ya sea en la integración de nuevos competidores es la decisión de integrarse en un nuevo mercado o la de afrontar la aparición de productos sustitutos.

La empresa puede acoger estrategias genéricas determinadas o estrategias competitivas, esto dependerá de las situaciones que debe afrontar. Las estrategias competitivas según Porter se clasifican en cuatro grupos:

1. **De disuasión:** tienen como fin evitar los conflictos con los competidores o Atenuar su magnitud.
2. **Ofensivas:** destinadas a eliminar o debilitar a los competidores.
3. **Defensivas:** nacen como respuesta a ataques de los competidores.
4. **De cooperación o alianzas:** mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz

1.6.5 Análisis FODA

(Hill, 2019) Puntualiza que un análisis FODA es “La comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades”, de una forma más generalizada, el objetivo de un análisis FODA es establecer, reforzar y perfeccionar un plan de negocio

específico de la empresa que permita incrementar, adecuar o combinar mejor sus recursos, capacidades y herramientas en relación con las demandas del entorno en el que se maneja. Los administradores suelen cotejar y contrastar las diferentes estrategias alternativas que logren identificar el conjunto de estas acciones que ayudarán a crear y sostener una ventaja competitiva.

(Talancón, 2006) Menciona que la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es un fuerte estratégico para la organización en todas las funciones que ésta realice, considerando las habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Además, que permite identificar la fortaleza de los recursos institucionales apreciados como valiosos y competitivos de la empresa, esto para ayudar a mejorar la situación favorable en el medio social empresarial establecido.

Además para Porter, las fortalezas y oportunidades son parte del conjunto de capacidades en torno a un estudio de aspectos fuertes o débiles de las instituciones o empresas también competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc) este instrumento ajusta un apoyo a la parte gerencial para establecer cuatro tipos de estrategias: Fortalezas y oportunidades (FO), Estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

El ajuste de los factores externos e internos es lo más complicado de ejecutar en una matriz FODA ya que requiere un criterio más apropiado. El análisis FODA es usada para todas las organizaciones ya que suministra un mejor aporte de cómo establecer las estrategias y así ser una empresa exitosa que pone en práctica las mejores estrategias para progresar en el mercado, siendo más competitiva fortaleciendo sus debilidades y preparándose para afrontar las

amenazas, estas últimas como una herramienta que permita cumplir con metas y objetivos planteados, así como se muestra en el Cuadro No.1.

1.6.5.1 Objetivos

Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica (Francés, 2016).

Los objetivos estratégicos guardan relación a los resultados proyectados que muestran si una compañía fortalece su imagen en el mercado, vitalidad competitiva y representaciones comerciales. (Thompson, 2018) Menciona que “los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión”. El establecer objetivos estratégicos se los realiza como un instrumento de trabajo para alcanzar la misión de la organización, ya que, a través de estos objetivos se tendrá el direccionamiento de la organización para defenderse en el mercado de manera competente, apoyando a captar el mercado objetivo según el producto o servicio que brinda la institución, a la vez que, por medio de los objetivos estratégicos se consigue saber la trayectoria esperada de la empresa.

Los objetivos ayudan a formar y fortalecer la estructura empresarial enrumada así donde se quiere llegar y se desea alcanzar. Según Francisco (2016) los objetivos precisan a:

1.6.5.2 Toma de decisiones. - el proceso de tomar decisiones en una organización genera un mejor ambiente de progreso laboral y empresarial, apoyando a lograr las metas empresariales y personales.

1.6.5.3 Eficacia en la organización. - permite definir un modelo de calidad que a futuro generará éxitos y oportunidades para la empresa. Con objetivos apropiados y correctamente estructurados posicionan un modelo empresarial competitivo en mercado.

1.6.5.4 Evaluación de desempeño. - la evaluación de desempeño laboral ayuda a conocer las problemáticas reales de todos los miembros y áreas de la institución. Una forma eficiente de evaluación son los objetivos, mismos que deben ser planteados para alcanzar el éxito empresarial.

1.6.6 Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.

Las empresas con éxito perseveran por generar bases para alcanzar una ventaja competitiva y que esta pueda radicar en un liderazgo en costos y en la diferenciación, sea concentrándose en un pequeño segmento del mercado objetivo o conteniendo un sector con una actividad concreto, pero de gran alcance. Esta actividad sectorial o entorno competitivo, que este cercano a la empresa y compuesto por competidores de otras empresas pueden ocasionar una amenaza, el éxito de productos y servicios de una empresa (Paucar, SF, pág. 20). La gerencia no ejecuta decisiones estratégicas en un vacío competitivo ya que, las compañías rivalizan con otras por los clientes.

La competencia es parte de un proceso que anexa varias caídas en las que solo las más eficientes y eficaces dominan, esto se convierte en una carrera interminable. Para propagar el valor para el accionista y los administradores que van a formular y establecer estrategias que admitan a su compañía prevalecer a las empresas rivales permitiendo una ventaja competitiva. Pues, se dice que una empresa posee una ventaja competitiva sobre sus rivales al momento que su rentabilidad sea mayor a la rentabilidad promedio de otras empresas que compiten por el mismo mercado, “Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la

ventaja competitiva” (Hill, 2019). Es importante resaltar que cada institución que pretenda ser más competitiva en su potencial mercado y así lograr a conformarse como empresa y generar más rentabilidad sobre las empresas competitivas.

GENERAR LAS ESTRATEGIAS

1.7 Operacionalización Estratégica

Es la parte de gran importancia de una planeación estratégica, ya que, se desarrollará las etapas de cada proceso de operacionalización de un plan, estableciendo métodos, instrumentos y técnicas de procedimientos que permitirá conseguir los objetivos y las estrategias planteadas.

1.8 Plan Operativo-POA

El plan operativo es un documento donde los administradores de una empresa o institución constituyen los objetivos que esperan cumplir y acuerdan los pasos a seguir. Los objetivos figuran de manera equivalente al plan de acción, priorizando las iniciativas fundamentales que permiten lograr los objetivos y metas. Un POA es una guía necesaria para establecer la dirección empresarial de cada proyecto a ejecutarse.

El POA es una guía anual que enumera objetivos, directrices y acciones a cumplir durante un tiempo determinado en relación aún presupuesto asignado con los responsables. Para el cumplimiento del POA se debe realizar el seguimiento para evaluar la gestión de los procesos a ejecutarse ya sea de manera anual, semestral y mensual según como la planificación

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de investigación

2.1.1 Investigación descriptiva

Como dice L. Gay (1996) “La investigación descriptiva, comprende la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos.”

La investigación descriptiva sirve para determinar cuál va a ser el enfoque, que se utilizará para la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A. en que se determinó que se manejará el enfoque cualitativo.

2.1.2. Enfoque Cualitativo

Es un método para recoger y evaluar datos no estandarizados. En la mayoría de los casos se utiliza una muestra pequeña y no representativa con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus criterios de decisión y de su motivación. (Guerrero Bejarano, 2016)

Es el método científico de observación para recopilar datos no numéricos, esta investigación se realizó una exploración cualitativa, mediante la aplicación de entrevistas a los directivos y socios de la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A. en el que se determinó la situación interna de la misma, con la cual se permitió proponer un plan estratégico institucional a través de un nivel descriptivo de la investigación, esto para garantizar la búsqueda específica y precisa de los causales del plan estratégico como parte del planteamiento del problema que se encuentra parcialmente definido.

Permitiendo así conocer la situación interna de la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A. para analizar el objeto de estudio en la creación del plan estratégico. Una vez analizado y propuesto se aplicará el instrumento de investigación, mismo que arrojará los resultados. Con una extracción de datos a partir de muestras, de manera que los resultados que se puedan

deducir a la población que ha sido objeto de estudio. Esto permitirá realizar un análisis exhaustivo de los resultados para proponer cambios que se vayan desarrollando dentro de un proceso para así mejorar la situación interna de la compañía. Al hacer un problema.

2.1.3 Método

Método Analítico: Es un método de investigación que se desprende del método científico y es utilizado en las ciencias naturales y sociales para el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permiten resolverlos. (Orellana, 2020).

Mediante este método se permitió realizar un análisis de cada uno de los procesos y acciones generadas gracias a la recopilación de información, disgregándola a las circunstancias ubicadas en relación con la importancia, generando un análisis más amplio de la situación interna de la cooperativa y de sus factores externos.

2.1.4 Técnicas e Instrumento

Técnica: conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objeto o sujeto de la investigación.

Instrumento: mecanismo que usa el investigador para recolectar y registrar la información: formularios, pruebas, test, escalas de opinión y listas de chequeo. (Mejía, 2015).

2.1.4.1 Entrevista

Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada. (Peña, 2020)

Se aplicó una entrevista a profundidad al directivo de la institución a fin de establecer los factores estratégicos de análisis de la compañía, además mediante un registro de cifras,

artículos científicos, libros publicación se pudo terminar la necesidad de poseer un plan estratégico para la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A. Con la Documentación bibliográfica se aplicará la observación, evaluación y verificación a fin de comparar y contrastar registros que cuantifiquen el problema de investigación. También se plantea que es indispensable la utilización de otras fuentes bibliográficas de información con una visión panorámica del problema, la misma que se halló en libros, tesis relacionadas, revistas, internet, videos, artículos científicos, todos relacionados con el tema de investigación, considerándola así una información secundaria, pero de gran valor para el enriquecimiento del proyecto.

2.1.5 Plan de Procesamiento de la información

Para efectuar un correcto proceso de análisis comparativo de los resultados obtenidos en la técnica (la observación) realizadas a los participantes activos del proceso investigativo, se seguirán los siguientes parámetros de procesamiento con el objetivo de sistematizar y así analizar las relaciones de las variables prestas a un análisis de resultados que permitió establecer el diagnóstico situacional de la compañía de Taxis DINOTAXI S. A. y plantear un plan estratégico empresarial:

- Revisión de la información obtenida en las técnicas de recolección.
- Corrección de respuestas, fallidas o innecesarias.
- Análisis y comparación de los resultados.
- Tabulación de la información cuantificable.
- Análisis de los resultados con la información previa.

2.1.6 Población y muestra de la investigación

Para la delimitación de la población, se tomó en cuenta el personal administrativo y socios de la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A. como una unidad de muestra de análisis

para establecer el diagnóstico situacional. Por tanto, a continuación, se presentan los cuadros de muestra:

Cuadro 2. Población y muestra de la investigación

Encuestados	Cantidad
Socios o Accionistas	21
Directorio	8
Comisiones	16
Administrativo	2
Total	47

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania.

La investigación recoge información de componentes principales que conforman la empresa como los socios y personal administrativo de la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A. ya que en base a sus respuestas se podrá establecer el diagnóstico interno de la compañía.

2.1.7. Muestra

Cualquier subconjunto del universo. Desde la estadística pueden ser probabilísticas o no probabilísticas. (Carrillo, 2015)

Debido a la necesidad de recolectar información importante para establecer un diagnóstico situacional actual y proponer un plan estratégico, por tanto, se trabajó con todos los miembros de la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXIS DINOTAXI S.A.

3.1 Identificación empresarial

3.1.1 Historia

La compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A., nace jurídicamente a los veinte días del mes de febrero de 2010, como COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXIS DINOTAXI S.A gracias a un equipo empresarial con espíritu emprendedor de la ciudad de Latacunga. Hugo Efraín Guano Toapanta representante legal, suscribió un acuerdo de prestación de servicio con Hilda Emperatriz Guanoluiza, representante legal del Centro Comercial “La Maltería” a fin de acordar los términos de la prestación de servicios en jornada del centro comercial y bajo los términos y condiciones. La directiva estableció cumplir con su plan de trabajo, que contiene laborar en la mejora de la institución, con el objetivo de generar un eficiente servicio de transporte a sus clientes, mantener una capacitación constante a sus socios, preparar las oficinas centrales en busca del bienestar colectivo. Actualmente la compañía cuenta con 47 socios.

3.1.2. Razón Social

La compañía obtiene su razón social de carácter Limitada el 22 del mes de febrero de 2002, autorizada y reconocida en el Registro Mercantil de Latacunga, se constituyó la “Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A” Según la adopción de los nuevos estatutos se estableció a los señores Christian Aníbal Tello Jiménez en calidad de Gerente General y a Hugo Efraín Guano Toapanta, en calidad de Representante Legal.

3.1.3. Misión

La “Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A” no cuenta con una misión empresarial.

3.1.4. Visión

La “Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A” no cuenta con una visión empresarial.

3.1.5. Valores Corporativos

La “Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A” no cuenta con valores corporativos.

3.1.6. Objetivos Institucionales

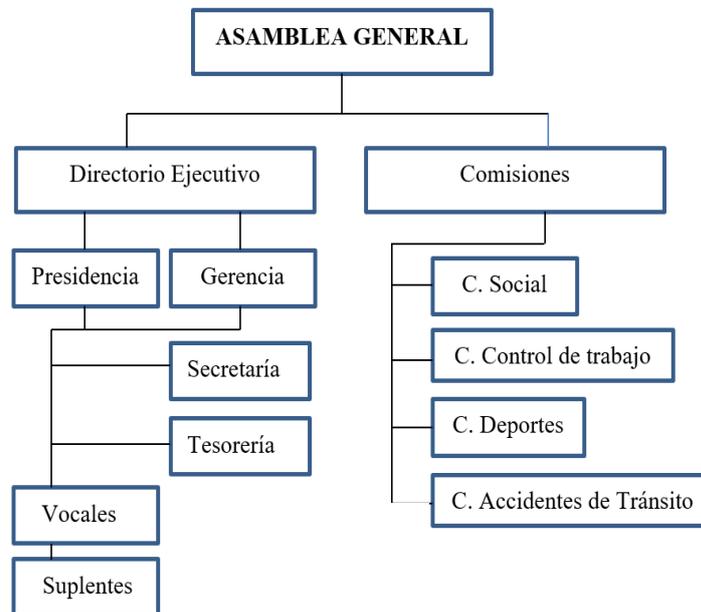
La “Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A” no cuenta con objetivos institucionales.

3.1.7. Actividad

La compañía de transporte tiene por objetivo organizar la prestación de servicio de transporte o a su vez ejecutar actividades que hagan posible dicho objeto. “Las cooperativas de taxis agrupan a transportistas, conductores u otro personal con el fin de llevar a cabo el objeto social, también puede ser cooperativas de servicio o de transportistas, que tienen por objeto facilitar la actividad empresarial a los mismos” (Ballesteros, 2017) Los transportes de servicios de transporte urbano como las cooperativas de taxis, permiten suplir las necesidades de transporte y movilización de los usuarios como un servicio más personalizado y eficiente aunque con un costo superior al de los buses.

3.1.8 Organigrama estructural

Figura 3. Organigrama estructural



Fuente: Compañía de taxis DINOTAXI S. A.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

3.1.9 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

3.1.9.1. Asamblea General de Socios

En cuanto a la Cooperativa, la máxima autoridad es la Asamblea General de Socios o accionistas conformada por 47 miembros ejecutoriales para efectuar las decisiones de vital importancia para la gestión empresarial. Para la ejecución de asambleas generales siempre debe existir mayoría de sus socios asistentes convocados para efectuarse con total normalidad, mientras que, no exista la presencia de la mitad más uno de sus socios, las asambleas generales se posponen por lo general una hora más tarde o a su vez, se deberá dar inicio con los que se encuentre presentes, sin ejecutar resoluciones generales.

En la Asamblea General cada socio o accionista tiene derecho a un solo voto ejecutorial secreto, ya sea que posea un mayor certificado de aportación este será presidido por el presidente (Primer vocal principal) y secretario (Segundo vocal principal). De esta manera todas las actas, acuerdos o resoluciones establecidas en la Asamblea deberán ser suscritos por las dos personas

antes mencionadas. A continuación, indicamos cada una de las obligaciones que la Asamblea General debe cumplir con base a los estatutos empresariales:

- Reformar del Estatuto.
- Aprobar el plan estratégico y presupuesto anual presentado por el Administrador.
- Autorizar la compra de bienes materiales en su totalidad o parcial para la compañía
- Aprobar o Rechazar los balances semestrales y anuales del funcionamiento de la cooperativa.
- Elegir y Destituir por causa justa al Concejo de Administración o comisión alguna de acuerdo con la ley y el reglamento interno de la cooperativa.
- Otorgar la disolución y fusión de la compañía con otra o también la afiliación de esta a organismos de Cooperativismo siempre y cuando no sean estas obligatorias.

3.1.9.2. Comisiones

El Organismo comisionado encargado de establecer las acciones de la compañía durante una duración de 2 años en sus funciones. Las comisiones son elegidas por unanimidad en voto secreto de la asamblea general de socios o accionistas, durante el año de la vigencia de la Comisiones deberán reunirse por lo menos 4 veces, o las veces que fueran necesarias para establecer las acciones a ejecutarse dentro de sus funciones, las comisiones establecidas, cada una conformada por cuatro personas son:

- Comisión Social.
- Comisión de Control de Trabajo o Disciplina.
- Comisión de deportes.
- Comisión de accidentes de tránsito.

Entre sus funciones a ser cumplidas se especifica:

- Hacer que se cumpla la ley, el reglamento interno y el estatuto de la compañía.
- Dictaminar normas internas de administración, trabajo-disciplina, deportes y prevención de accidentes de tránsitos.
- Admitir o impugnar acciones que no cuenten con el respaldo de la asamblea general.

3.1.9.3. El Gerente

El Gerente será elegido por la Asamblea General de socios de la compañía, persona encargada de la administración general velando por el cumplimiento de las siguientes funciones y atribuciones de acuerdo con los estatutos de la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A.

- Verificar y hacer cumplir con los estatutos, reglamentos de acuerdo con la ley.
- Poner en función todos los acuerdos tomados en la Asamblea General y Comisiones de acuerdo con la ley.
- Sera el representante legal de la compañía en cualquier trámite legal.
- Firmar la documentación pertinente junto al presidente siempre y cuando esté de acuerdo con la ley.
- Entregar la información necesaria que fuera solicitada por la Asamblea General, Comisiones, clientes externos e internos.
- Verificar que la administración, contabilidad y servicio de la cooperativa sea llevado con responsabilidad y compromiso.
- Organizar y controlar la administración de la compañía.

3.1.10. Descripción de los servicios

3.1.10.1 Servicio de Transporte puerta a puerta.

Las cooperativas de taxis son un medio de transporte que prioriza las tarifas reguladas, ofreciendo el servicio de transporte a personas naturales, ya sea un pasajero o un grupo pequeño de máximo 4 usuarios quienes se dirijan a diferentes destinos establecidos dentro del área de concesión de la compañía. Este servicio es remunerado, por contrato o por dinero de acuerdo con la tarifa representada por el taxímetro.

Generalmente el destino y lugar de recogida está establecido por el usuario (demandante), por ende, radica una gran diferencia con relación a los otros tipos de transporte y movilización de personas, como las líneas del autobús o metro, ya que, este servicio ofrecido por el taxi se determina por el poder elegir la salida y la llegada del usuario es decir es un servicio de puerta a puerta.

3.1.10.2 Servicio de entrega de encomiendas

Las entregas de encomiendas es un servicio prestado gracias al envío de paquetes personales a través del servicio de transporte, el mismo que lleva el producto enviado por un remitente a un usuario receptor. Este servicio de encomienda ejercido por la cooperativa de taxis se la ejecuta estableciendo un costo en relación con la ubicación o los márgenes de entrega; a la vez, esto varía de acuerdo con las entregas a domicilio o en los puntos de venta establecidos.

Este servicio de envíos de encomiendas surge de la necesidad de reemitir encomiendas a raíz de las escasas posibilidades que poseen los usuarios para trasladarse a los servicios de encomiendas y retirarlo o a su vez solicitan la compra de un producto de manera rápida. Los servicios de envíos de encomiendas normalmente son contratados por usuarios gracias a la practicidad, comodidad, bajos precios y excelentes tiempos de entrega.

Según el nivel de urgencia, varía también el costo del servicio, ya que dependerá de la ubicación y el margen de peso.

Cuadro 3. Tarifario del servicio de taxi

CUADRO TARIFARIO DE TAXIS*		
	DIURNO (\$)	NOCTURNO (\$)
Arrancada	0.35	0.40
Km. Recorrido	0.26	0.30
Minuto de espera	0.09	0.10
Carrera minuto	1.00	1.10
Tarifa mínima	1.50	1.75
EL HORARIO NOCTURNO COMPRENDE DESDE LAS 22H00 HASTA LAS 05H00		
En caso de que exista un cambio en las tarifas de taxis, se aplicará la tarifa vigente.		

Fuente: Compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania.

Cuadro 4. Tarifas taxis por hora de recorrido dentro y fuera del perímetro urbano:

RECORRIDOS	VALOR
Hora de recorrido dentro del perímetro urbano (Diurno).	S/. 7,50
Hora de recorrido dentro del perímetro urbano (Nocturno).	S/. 10,50
Hora de recorrido fuera del perímetro urbano (Diurno).	S/. 12,00
Hora de recorrido fuera del perímetro urbano (Nocturno).	S/. 14,50
Esta tarifa se aplicará por hora, si sobrepasa la hora se aplicará el proporcional al tiempo transcurrido.	
Se entenderá por recorrido cuando por necesidad de trabajo los funcionarios deban dirigirse a diferentes destinos (incluye traslados de ida, a los destinos, esperas y regreso).	

Fuente: Compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

3.1.11 Cobertura dentro del mercado

La compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A. brinda el servicio de transporte puerta a puerta desde su central ubicado en el Centro Comercial “La Maltería” a todo el cantón Latacunga conformado por 5 parroquias urbanas y 10 rurales, conforme a la distribución geográficas situacional del cantón.

Cuadro 5. Cobertura de mercado del servicio de la Compañía DINOTAXI S.A.

Parroquias Urbanas	Parroquias Rurales
La Matriz	Toacaso
Eloy Alfaro (San Felipe)	San Juan de Pastocalle
Ignacio Flores (La Laguna)	Mulaló
Juan Montalvo (San Sebastián)	Tanicuchí
San Buenaventura	Guaytacama
	Aláquez
	Poaló
	Once de Noviembre
	Belisario Quevedo
	Joseguango Bajo

Fuente: Compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

3.1.12 Portafolio de clientes

La “Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A” no cuenta con un portafolio de clientes.

3.1.13 Portafolio de proveedores

La “Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A” no cuenta con un portafolio de proveedores para las necesidades administrativas o comerciales.

3.1.14 Infraestructura

La “Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A”, no cuenta con una infraestructura propia, por lo tanto, arrienda una oficina y el sitio de parqueo en base a un convenio de

cooperación interinstitucional con el Centro Comercial “La Maltería” para su funcionamiento y brindar el servicio de transporte, no obstante, el área administrativa consta de la siguiente infraestructura.

Cuadro 6. Infraestructura de la Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A

ÁREAS	MATERIALES/ EQUIPOS
Gerencia	Computadora
	Impresora
	Sillas
	Escritorio
	Teléfono
	Caja Fuerte
	Anaqueles
Secretaría	Computadora
	Impresora
	Esferos, lápices, borrador.
	Hojas de registro
	Sillas
	Escritorio
	Sello

Fuente: Compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

3.1.15 Competidores principales

En cuanto al mercado de servicio de transporte del mercado Compañía de Transporte en Taxis DINOTAXI S.A encontramos a los siguientes:

Cuadro 7. Competidores principales de la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A.

COOPERATIVA DE BUSES	Citulasa
	Sultana de Cotopaxi
	Ataxrev S.A. Automoviles Taxis La Revisión
	Cia De Transportes De Pasajeros En Taxis Cotopaxi Cotranstaxis Cotopaxi S.A.
	Cochatranstaxis S.A
	Compañía De Servicio Ejecutivo En Taxis Av. Velasco Ibarra S.A.
	Compañía De Taxi Ejecutivo Transcaracol S.A.

COOPERATIVAS DE TAXIS	Compañía De Taxis Ejecutivos Atebalca S.A.
	Compañía De Taxis Ejecutivos Exssaexpress S.A.
	Compañía De Taxis Ejecutivos Losmashcas S.A.
	Compañía De Taxis Ejecutivos Migrantes De Zumbahua En Latacunga Cotamigralat S.A.
	Compañía De Taxis Taxiamigo S.A.
	Compañía De Transporte Ejecutivos Cotopaxi Taxruc S.A. Latacunga – Cotopaxi
	Compañía De Transporte En Taxis Universidad Taxiutc S.A.
	Compañía De Transportes En Taxis Universidad Tecnica De Cotopaxi S. A
	Servifastsan Taxi Ejecutivo Renta Car S.A.
	Silvertaxi S.A.
	Taxi Ejecutivo Calvario Brasales Cal-Braz S.A.
	Taxi Ejecutivo Taxsegejecutivo S.A.

Fuente: Compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIONAL ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI DINOTAXI S.A.

3.2.1 Análisis Interno

3.2.1.1 Capacidad Gerencial.

La capacidad gerencial es la que nos permite que se gestione de manera insuperable que la COMPAÑÍA DE TRASNPORTE EN TAXIS DINOTAXI S.A. en las cuales podemos tomar en cuenta que es una DEBILIDAD que la empresa no cuente con un Manual de usuario.

Es desarrollo administrativo interpersonal entre el administrador con los empleados en relación con los procesos administrativos de liderazgo intelectual, de acuerdo con cada uno de los niveles jerárquicos empresariales establecido por las funciones encomendadas asi mismo por

el cumplimiento de las normas determinadas dentro y fuera de la compañía de transporte Taxis DINOTAXI S.A.

3.2.1.2 Desarrollo y crecimiento empresarial

En relación con el mercado del transporte y movilidad existe un servicio dinámico en constante aceleración, por ello se realizó un escenario actual del desarrollo y crecimiento empresarial que la compañía de taxis ha tenido y le ha permitido mejorar sus servicios contantes a los clientes potencias.

3.2.1.3 Capacidad Financiera.

Se establece en relación con la capacidad de contratación y solvencia que tiene la compañía para dar cumplimiento a las mejoras institucionales ya sea en un corto, mediano o largo plazo, recursos que permitirán hacer frente a obligaciones o riesgos empresariales.

3.2.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Cuadro 8. Matriz de evaluación de factores internos

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI DINOTAXI S.A.							
CAPACIDAD GERENCIAL							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Tomar las decisiones	Jerarquía de acuerdo a la estructura organizacional.	Toma de decisiones de acuerdo a la jerarquía de la estructura organizacional.	X			
2	Describir tareas y responsabilidades	Organizada y comprometida con las tareas de cada área, pero no cuenta	Tareas y responsabilidades organizadas y comprometidas sin			X	

		con un manual de funciones.	contar con un manual de funciones.				
3	Establecer líneas de autoridad	Direccionada de forma clara, transparente y precisa las líneas de autoridad entre jefe y subordinado.	Líneas de autoridad y responsabilidad direccionadas de forma clara, transparente y precisa entre jefe y subordinado.	X			
4	Elaborar la planificación anual	Organizada de acuerdo a metas y objetivos medibles y alcanzables, con la participación de todos los directivos.	Planificación anual organizada de acuerdo a metas y objetivos medibles y alcanzables con la participación de todos los directivos.		X		
5	Comunicar objetivos institucionales o metas productivas	Inexistencia de métodos comunicacionales debido al mal flujo de la información.	No existen métodos que permitan comunicar a todos los niveles sobre los objetivos institucionales o sobre las metas productivas que se desean cumplir.			X	

DESARROLLO Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Aplicar plan de capacitación	Organizado y orientado a los trabajadores aumentando la productividad y la calidad del trabajo.	Plan de capacitación organizado y orientado a los trabajadores aumentando la productividad y la calidad del trabajo.	X			
2	Fomentar un buen ambiente laboral	Participativo y flexible mediante un sistema de recompensas.	Ambiente laboral participativo y flexible mediante un sistema de recompensas.		X		
3	Distribuir actividades laborales	Organizada y planificada de acuerdo a un cronograma	Distribución de actividades laborales de manera organizada y planificada de acuerdo a un		X		

		establecido por la empresa.	cronograma establecido por la empresa.				
4	Evaluar el desempeño del personal	Incorrecto en cuanto a la aplicación de técnicas y herramientas de rendimiento.	Evaluación del desempeño de una manera incorrecta en cuanto a la aplicación de técnicas y herramientas de rendimiento del personal.			X	
5	Acatar las disposiciones del Código de trabajo	Correcto y actualizado cumpliendo con la legislación laboral.	Aplicación del código de trabajo de forma correcta y actualizada cumpliendo con la legislación laboral.	X			
CAPACIDAD DE MARKETING							
N	Factor	Comportamiento	Resultado	Fortaleza		Debilidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Diseñar estrategias para venta	Creativo e innovador de acuerdo al perfil de los clientes potenciales.	Estrategias para ventas de manera creativa e innovadora de acuerdo al perfil de los clientes potenciales.	X			
2	Contar con plan de marketing	Planificado y orientado a las metas.	Plan de marketing planificado y orientado a las metas.	X			
3	Cumplir con las necesidades del cliente	Comprometido y honesto de acuerdo a las expectativas y requerimientos de los clientes.	Cumplimiento de las necesidades del cliente de una manera comprometida y honesta de acuerdo a las expectativas y requerimientos de los mismos.		X		

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

3.2.1.5 Análisis de la Matriz de evaluación de factores internos

En base a los factores internos analizados mediante de la matriz estratégica del perfil interno de la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A. la mayor debilidad institucional es no

contar con un plan de acción institución, comunicación efectiva y asertiva entre la gerencia y los socios de la cooperativa además las acciones no están encaminadas a mejorar y obtener los objetivos institucionales, además de la carencia de un buen ambiente laboral y una adecuada seguridad y salud ocupacional. Mientras que las fortalezas se reflejan gracias al buen liderazgo, ubicación estratégica y capital activo que la cooperativa mantiene para su buena funcionalidad, además el buen servicio y atención al cliente permite que estas fortalezas mantengan una dirección buena.

Asimismo, las debilidades representadas como los valores más altos de la matriz EFI establecida por una mala organización, evaluaciones faltantes, escasa capacitación al personal para mejorar sus competencias, poca experiencia laboral en el personal administrativo de la institución, insuficiente control u observación y la falta de un estudio de mercado potencial.

Finalmente se determina la gran debilidad de la compañía es la ineficiente y nula planificación de acciones institucionales, deficiente control, ocasionales plazas de vacantes para cubrir los espacios empresariales vacíos, falta de comunicación asertiva en la administración.

3.3. Análisis Situacional Externo

Una vez efectuado el análisis macro ambiente de la compañía de Taxis DINOTAXI S.A. Se ha establecido que la situación de planificación, comunicación y organización institucional, sumándole a la afectación por la actual situación económica del país debido a la pandemia del COVID-19 y la gran competencia en el mercado del transporte son factores claves para el desarrollo de la cooperativa en cada actividad económica y de servicio.

En la actualidad, el transporte es parte importante de la vertebración económica y social de Ecuador, sin embargo, la alta competitividad con los diferentes medios de transporte, taxismo

pirata y el aumento exponencial de la compra de vehículos particulares representan una gran amenaza para el buen desarrollo de las cooperativas de servicio de taxis.

3.3.1. Macro-Ambiente

3.3.1.1 Área Económica

Se ha determinado que en relación con la afectación del área económica se establecieron varios factores que afectan circunstancialmente a las empresas o instituciones del país que a continuación se detallan:

Inflación: La inflación es una elevación normalizada en los precios de bienes y servicios en un período de tiempo establecido en un tipo de mercado, enmarcado a través de un índice de precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU). En el mes de enero de 2022, la variación mensual de precios para el grupo de bienes transables se situó en un 0,90%, mientras que el mes anterior fue de 0,26% y el valor asentado en enero de 2021 fue de 0,19%, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4. Índice de Precios al Consumidor por ciudades y regiones

Ciudad	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
Guayaquil	107,88	1,17%	2,98%	1,17%
Ambato	106,17	0,68%	1,83%	0,68%
Manta	105,98	0,68%	2,73%	0,68%
Santo Domingo	107,56	0,64%	3,49%	0,64%
Cuenca	108,95	0,53%	3,21%	0,53%
Quito	106,63	0,49%	2,48%	0,49%
Machala	107,42	0,48%	0,85%	0,48%
Loja	105,39	0,33%	1,90%	0,33%
Esmeraldas	106,49	0,29%	1,78%	0,29%
Reg. Costa	107,37	0,92%	2,71%	0,92%
Reg. Sierra	106,64	0,50%	2,39%	0,50%
Nacional	107,02	0,72%	2,56%	0,72%

Fuente: (INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

Como se aprecia en la figura, se muestra una variación del 0,90% para el mes de enero de 2022, Representa una AMENAZA generando que los socios y clientes potenciales de la compañía de Taxis DINOTAXI S.A se vea afectada por la adquisición relativa de servicios de menor volumen y por ello su valor monetario.

Tasa Activa

Son los cobros de los bancos al público en relación con préstamos que se otorgan. Se llaman activas ya que el dinero prestado por el banco a un público natural o jurídico representa un activo para la entidad. Estas además pueden ser otorgadas por intermediarios financiero relacionados a la tasa de captación que permite el financiamiento de costos administrativos y en la suma de la utilidad.

Figura 5. Tasa activa referencial y máxima para el mes de febrero de 2022

Tasas Referenciales		Tasas Máximas*	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.38	Productivo Corporativo	8.86
Productivo Empresarial	8.78	Productivo Empresarial	9.89
Productivo PYMES	9.99	Productivo PYMES	11.26
Consumo	16.03	Consumo	16.77
Educativo	8.47	Educativo	9.50
Educativo Social	5.49	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social	4.98	Vivienda de Interés Social	4.99
Inmobiliario	9.56	Inmobiliario	10.40
Microcrédito Minorista	17.99	Microcrédito Minorista	28.23
Microcrédito de Acumulación Simple	20.47	Microcrédito de Acumulación Simple	24.89
Microcrédito de Acumulación Ampliada	19.74	Microcrédito de Acumulación Ampliada	22.05
Inversión Pública	9.16	Inversión Pública	9.33

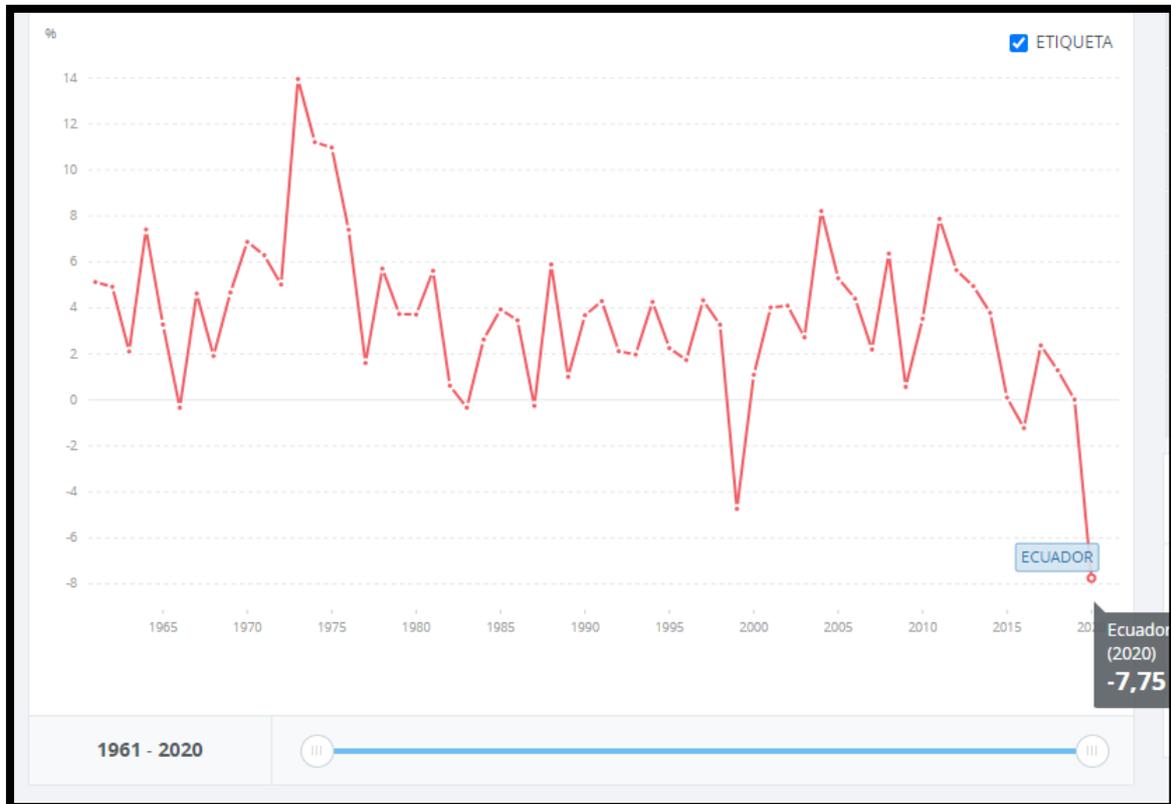
Fuente: (INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

En las tablas activas referenciales y máximas se aprecia una permanente variación, es así como para la compañía de Taxis DINOTAXI S.A. simboliza una AMENAZA ante los porcentajes de variación constantemente.

Producto interno bruto (PIB)

El producto interior bruto (PIB) o producto bruto interno (PBI) es un señalador económico que manifiesta el valor monetario de los bienes y servicios últimos procedentes de un tiempo y territorio determinado. Además, este indicador es una muestra de medición de la riqueza que genera un país.

Figura 6. Crecimiento de PIB (%) anual Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se muestra en la figura del crecimiento del PIB anual del Ecuador, se muestra el crecimiento exponencial del porcentaje, esto presenta una oportunidad para la compañía de Taxis DINOTAXI S.A. ya que todo lo producido por los sectores estratégicos generan desarrollo y crecimiento económico para el país.

En relación con los factores económicos analizados que generan impacto en la actividad económica se terminó el siguiente componente:

3.3.1.2 Área Político-Legal

El Reglamento a ley de transporte terrestre tránsito y seguridad vial es el encargado de regular las competencias a través de las normas de aplicación de los sujetos de acción como: los

conductores, peatones, pasajeros y operadoras de transporte, asimismo establece las regulaciones para los automotores y vehículos en las vías de tránsito y transporte terrestre del país. El gremio de taxistas regulados ya sean convencionales o ejecutivos, son sujetos de regulaciones y agentes de pago de costos de nuevos modelos de negocio que no se encuentran regulados como son: CABIFY, UBER y EASY TAXI, ya que prestan servicios de transporte a través de plataformas digitales.

3.3.1.3 Área Demográfica

Según la información proporcionada por la página del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en relación con el número de habitantes en relación con el último censo que se realizó a nivel nacional en el año 2022 hay un total de 17.852.192 millones de habitantes. Mientras que las proyecciones del INEC para el año 2023 se tendrá un incremento de aproximadamente a 18.101.943 millones de habitantes. Según el INEC, Ecuador sumaría 249.751 habitantes por año.

3.3.1.4 Área Sociocultural

Cada vez las necesidades de las personas van creciendo, el tener un vehículo propio ya no es parte de un lujo o moda, ya supone una necesidad sociocultural de movilización y solución de necesidades cotidianas, según (El Universo, 2021) la venta de carros acrecentó en un 13,72% en el primer trimestre del año 2021.

El comportamiento presentado por el mercado presagia que a pesar de las condiciones económicas se complican el sector automotriz sigue aumentando, para el próximo año se presagia que superarán las 85.818 unidades en relación con el 2020.

3.3.1.5 Área Natural

Los factores de impactos naturales engloban los potenciales desastres naturales o problemas climatológicos que la empresa puede presentar debido a su ubicación geográfica que de manera directa o indirecta pueden afectar al normal y correcto funcionamiento de las actividades de la institución. Además, la pandemia del COVID-19 volvió vulnerables a todos los sectores estratégicos con la reducción parcial o temporal del servicio.

3.3.2. Microambiente

3.3.2.1 Área de competencia

En el actual sistema automotor del Cantón Latacunga, se ha evidenciado un gran crecimiento e incremento de cupos para la creación de cooperativas de taxis, por lo que reducen la cartera de clientes y los nichos de mercados, cada vez el sector del transporte y movilidad son más competitivos debido también a las otras modalidades de transporte público.

3.3.2.2 Área de Clientes

En relación con el área de clientes de la compañía de Taxis DINOTAXI S.A. ya que sus clientes internos y externos son el factor clave para el buen desarrollo y crecimiento empresarial. Los clientes en la actualidad constituyen el proceso institucional, además debido al aporte económico mensual a la compañía representa un capital permanente necesario para la ejecución de actividades institucionales.

3.3.3 Matriz de evaluación de factores externos

Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores externos

SITUACION EXTERNA

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXIS DINOTAXI S.A.
--

ÁREA ECONÓMICA							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Inflación	Incremento constante en los últimos meses	Incremento de la inflación en los últimos meses.	X			
2	Tasa activa	La variación de porcentajes.	Tasa activa representa la variación de porcentajes.			X	
3	PIB	Crecimiento interanual en el segundo trimestre del año 2021.	Crecimiento interanual del PIB en el segundo trimestre del año 2021.			X	
ÁREA POLÍTICO- LEGAL							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Reglamentos a la ley	Plataformas digitales de servicio de transporte no regulado.	Los reglamentos de la ley que acepta las plataformas de transporte no regulado.	X			
ÁREA DEMOGRÁFICA							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Habitantes	El aumento prolongado de los habitantes	El aumento prolongado de los habitantes	X			
ÁREA SOCIO CULTURAL							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

1	Estilo de vida	Aumento de vehículos propios	Aumento de vehículos propios por parte de la ciudadanía.	X			
ÁREA NATURAL							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Desastre natural	Imprevisto por la naturaleza.	Desastres naturales imprevistos por la naturaleza.	X			
2	Pandemias	Inesperado a causa de las amenazas epidemiológicas.	Pandemias inesperadas a causa de las amenazas epidemiológicas.	X			
ÁREA DE COMPETENCIA							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Competitivas	Incremento importante de nuevos cupos para la creación de nuevas cooperativas.	Competitividad ante el incremento de nuevos cupos para la creación de nuevas cooperativas.			X	
2	Redes sociales	Útil en la comunicación entre diversas personas a nivel mundial.	Redes sociales útiles en la comunicación entre diversas personas a nivel mundial.			X	
ÁREA DE CLIENTES							
N°	Factor	Comportamiento	Resultado	Amenaza		Oportunidad	
				Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
1	Socios	Aportes económicos mensuales	Los socios aportan económicamente mensualmente.				X
2	Clientes externos satisfechos	Clientes positivos frecuentes	Clientes externos satisfechos frecuentemente.				X
3	Decrecimiento de la	Perdida del porcentaje de clientes	Decrecimiento de la cartera y Perdida del	X			

	cartera de clientes		porcentaje de los clientes				
--	---------------------	--	----------------------------	--	--	--	--

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

Al realizar el análisis de la Matriz del Perfil Estratégico Externo se puede establecer que podemos que las Oportunidades que presenta la compañía de Taxis DINOTAXI S.A. con los elementos positivos eficientes del desarrollo y crecimiento de la empresa de acuerdo al área económica como una tolerable tasa activa, incremento del PIB, con clientes fieles y socios satisfechos. A la vez, la matriz nos denota un importante valor ponderado con respecto a la amenaza que representan los aspectos negativos poniendo énfasis en la competitividad y el crecimiento del sector automotor de la ciudad además de los factores naturales que representan una amenaza inminente para el buen desarrollo institucional, por una inflación inestable, inestabilidad política, alerta del volcán Cotopaxi que supondría la afectación completa de la institución debido a la mala ubicación geográfica vulnerable en relación a los deslizamientos ocasionados por una erupción volcánica.

3.4 Matriz FODA

MATRIZ FODA – DAFO			
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planificación estratégica. 2. Mala organización de actividades instituciones. 3. Falta de un control de evaluaciones y rendimientos al personal. 4. Falta de una asertiva y correcta comunicación entre los socios y la gerencia. 5. Limitada información del servicio que ofrece la institución en plataformas digitales y físicas 6. Falta de un estudio de mercado competitivo 7. Sistema contable ineficiente, no existe control en los procesos de gasto e inversión 8. Falta de software digital de transporte en torno al servicio 9. Falta de informes de manejo presupuestario 	D	F	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con el personal responsable, calificado y comprometido con su trabajo. 2. Cuenta con local propio para estacionamiento y control de sus unidades. 3. Cuenta con radio base de tecnología, les permite tener comunicación más rápida con sus colaboradores. 4. Ubicación estratégica parada de taxis. 5. Sólido capital de la cooperativa 6. Servicio de puerta a puerta posicionado y con buenos resultados 7. Servicio de transporte seguro y confiable. 8. Reconocimiento en el mercado de organizaciones gubernamentales.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación cerca a los sectores frecuentemente afectados ante una erupción del volcán Cotopaxi. 2. Aumento de la delincuencia en la ciudad. 3. Incremento de la competencia informal. 4. La continuación de la pandemia por covid-19 amenaza la seguridad y activación económica. 5. Aceptación de las nuevas plataformas digitales de uso de servicio de transporte. 6. Incremento de vehículos particulares. 7. Eficaz posicionamiento de la competencia de transporte público. 8. Inestable economía debido a la pandemia por la Covid-19. 	A	O	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran interés y aceptación de la compañía por parte del usuario. 2. La población activa tiene a crecer cada año, convirtiéndose en clientes potenciales. 3. Clientes satisfechos con el servicio. 4. Socios que aportan capital mensualmente. 5. El servicio de encomiendas con buena aceptación en el mercado competitivo.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania.

3.5. Estrategias FODA

ESTRATEGIAS FODA			
<p>Estrategias fortalezas - oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar eventos recreativos para los socios 2. Realizar convenios con instituciones financieras 3. Convenios con las instituciones educativas de la carrera de automotriz y electromecánica para el mantenimiento de la flota vehicular. 4. Contratar seguros vehiculares conjuntamente con otras operadoras aliadas. 	<p>F</p> <p>O</p>	<p>D</p> <p>O</p>	<p>Estrategias debilidades - oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de uniformes 2. Alianzas estratégicas con proveedores de mantenimientos y repuestos. 3. Revisión bimensual de las unidades de transporte. 4. Eleva la rentabilidad de los socios.
<p>Estrategias fortalezas -amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de turnos en los diferentes horarios 2. Capacitación continua del personal 3. Diseño y socialización de la filosofía empresarial 	<p>F</p> <p>A</p>	<p>D</p> <p>A</p>	<p>Estrategias debilidades-amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tarjetas de consumo 2. Implementar una aplicación 3. Diseñar una página web 4. Ofertas de bonos por acumulación de viajes

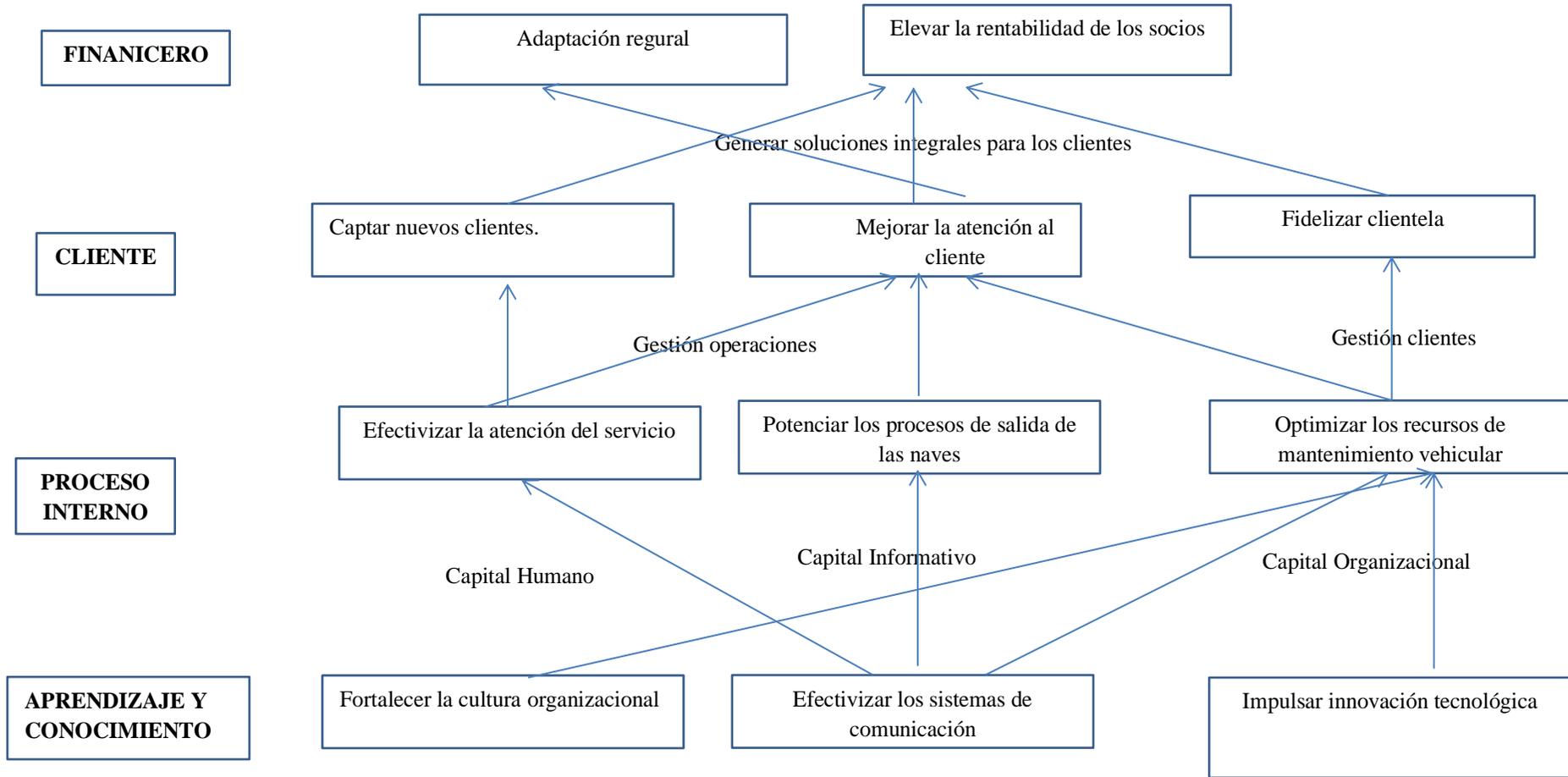
Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

La matriz FODA es una herramienta factible para efectuar un análisis interno y externo de la institución, realizada en relación con los elementos que determinen el cumplimiento de metas

empresariales y riesgos existentes (Ponce, 2006). La Matriz FODA supone una alternativa para la formulación y planificación de estrategias, seguimiento y la evaluación de cumplimientos de los componentes institucionales.

Para efectuar un análisis interno y externo se deben determinar los aspectos positivos y negativos de la compañía de Taxis DINOTAXI S.A. entendidos como las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades para poder continuar en el mercado competitivo.

Figura 7. Mapa estratégico



Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

Capítulo IV

PROPUESTA

4.1. Formulación de Misión

La Compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A. es sostenible, estructurada y eficiente que permite brindar un servicio de transporte seguro y confiable con calidad y calidez para la comunidad en general. Convirtiendo a nuestros usuarios en socios estratégicos y comerciales que permitan establecer oportunidades de crecimiento profesional y personal a nuestros colaboradores.

4.2. Formulación de Visión

Ser una cooperativa líder en el transporte a nivel local, regional y nacional, ofreciendo competitividad en el mercado ofertando altos estándares de calidad e innovación a través de nuestro personal y vehículos, asimismo implementando constantemente estrategias tecnológicas enfocadas a la mejora del servicio integral.

4.3. Formulación de Valores Empresariales

Para cumplir con las metas y objetivos trazados aplicaremos los siguientes valores empresariales:

- Integridad: la calidad humana del socio hacia el crie
- Excelencia: cumplir con los parámetros establecidos con acuerdos de buen trato.
- Calidad: calidad de servicio brindada a los usuarios
- Respeto: Ante los compañeros y los usuarios
- Servicio al cliente: Saber las necesidades de los usuarios
- Liderazgo y competitividad: encabezar las mejoras en pro de la compañía.

Cuadro 10. Matriz de aplicación de valores empresariales.

Valores \ Grupos de preferencia	Directivos	Administrativos	Socios y clientes
Integridad	X	X	X
Excelencia	X	X	X
Calidad	X	X	X
Respeto	X	X	X
Servicio al cliente	X	X	X
Liderazgo y competitividad	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X
Responsabilidad social	X	X	X

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

4.4. Políticas Institucionales

Las políticas institucionales generalmente son parte de las competencias e interpretaciones que rigen las acciones individuales a fin de ejecutar la planificación y estrategia del accionar de la compañía de Taxis DINOTAXI S.A.

4.4.1 Políticas de Administración

- Aumentar el portafolio de clientes potenciales en relación con las competencias y necesidades de nuevos mercados;
- Establecer un óptimo clima laboral dentro de los públicos internos, a través de una comunicación organizacional asertiva.
- Propagar y recordar el plan estratégico institucional al personal de la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A.

- Definir un presupuesto anual de gastos e inversión estratégico para la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A.
- Evaluar constantemente el accionar laboral de los empleados cada semestre.
- Desarrollar un Plan de marketing y comunicación estratégicos para mejorar la calidad del servicio que permita atraer más clientes potenciales a la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A.
- Ofrecer capacitaciones constantes a los socios, personal administrativo y directivo de la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A.
- Establecer una buena planificación institucional anual que permita plasmar las acciones a ejecutarse en todas las áreas.
- Dotar de uniformes a los socios, personal administrativo y directivo
- Hacer cumplir las políticas institucionales

4.4.2 Políticas de los Socios

- Brindar un servicio personalizado de calidad a cada usuario
- Utilizar correctamente el uniforme institucional
- Mantener limpios los vehículos para brindar un servicio de calidad
- Respetar las tarifas establecidas para cada sitio geográfico del área de competencia
- Los socios de la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A.
- deberán propiciar un contacto constante entre clientes internos y clientes externos de cordialidad para generar un diálogo en cumplimiento de la misión y visión empresarial
- Cumplir con las políticas institucionales
- Los empleados que vayan a formar parte de la cooperativa serán respectivamente evaluados antes de su ingreso.

- Llevar la auditoria de la cooperativa como lo establece la SEPS, interna y externa.

1.5 Estrategias aprendizaje y conocimiento

Cuadro 11. Estrategias aprendizaje y conocimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Aprendizaje y conocimiento	Fortalecer la cultura organizacional	Desarrollar eventos recreativos deportivos para los socios para tenerlos motivados.	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los lugares • Realizar una reunión con los socios • Determinar cual va a ser el lugar para el desarrollo del evento. 	Comisión de deportes.
		Fomentar los valores institucionales de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el propósito de la organización a las partes interesadas. • Informar acerca del desarrollo de la estrategia. • Desarrollar las metas y objetivos mensurables para medir el éxito de la estrategia de la organización. 	Comisión social.
		Capacitación continua al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el personal capacitador • Determinar los temas a tratar • Capacitar al personal para mantenerlos motivados y con los conocimientos respectivos para la atención al cliente. 	Comisión de control de trabajo
	Efectivizar los sistemas de comunicación	Diseñar un manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar las funciones • Progreso de una tarea asignada. 	Comisión de control de trabajo
	Impulsar innovación tecnológica	Diseñar una página web	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un diseñador grafico • Diseñar la página Web presentando todos los servicios que presta la compañía. 	Gerente, presidente y socios.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

1.6 Estrategias de proceso interno

Cuadro 12. Estrategias de proceso interno

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Proceso Interno	Optimizar los recursos de mantenimiento vehicular	Convenios con las instituciones educativas de la carrera de automotriz y electromecánica para el mantenimiento de la flota vehicular.	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar oficios para la realización de los convenios con la institución • Realizar una reunión para determinar por qué es necesario realizar convenios. 	Secretario Gerente Personal administrativo
		Contratar seguros vehiculares conjuntamente con otras operadoras aliadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los precios • Presupuestarla contratación de seguros vehiculares para seguridad del socio y del vehículo. 	Secretario Tesorero
		Alianzas estratégicas con proveedores de mantenimientos y repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar oficios para poder tener alianzas estratégicas • Determinar cuáles son las necesidades de realizar la alianza • Precisar cuáles son los beneficios de realizar la misma. 	Secretario Gerente
		Revisión bimensual de las unidades de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar oficios avisando que se va a realizar las revisiones. • Presupuestar las mismas. • Cotizar los repuestos con los aliados. • Saber cuáles son las necesidades 	Gerente y presidente
		Potenciar los procesos de salida de las unidades de	Planificación de turnos en los diferentes horarios	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un horario. • Planificar el numero de unidades • Planificar el número de horas que va a cumplir el turno cada unidad.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania.

	transporte		<ul style="list-style-type: none"> Realizar una reunión para hacerle saber cuáles son las medidas tomadas. 	
--	------------	--	---	--

Estrategias Clientes

Cuadro 13. Estrategias Clientes.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Cliente	Captar nuevos clientes.	Tarjetas de consumo	<ul style="list-style-type: none"> Segmentar la audiencia. Realizar un presupuesto. Seleccionar el tipo de descuento. Definir las cláusulas del descuento 	Comisión social
	Mejorar la atención al cliente	Capacitación continua al personal en atención al cliente y en leyes de tránsito.	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las necesidades de la empresa Temas a tratar Incrementar la retención de clientes internos y externos. 	Comisión de control de trabajo
	Mejorar la atención al cliente	Diseño y socialización de la filosofía empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar la misión la visión y los valores corporativo. Proponer los mismos en la compañía. 	Gerente, presidente y socios

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

4.8 Estrategias Financieras

Cuadro 14. Estrategias Financieras

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Financiera	Adaptación regular a las circunstancias cambiantes.	Realizar convenios con instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de financiamiento que puede tener la compañía Analizar la situación financiera de cada uno de los socios Determinar si los socios son candidatos o no a un financiamiento 	Gerente.
	Eleva la rentabilidad de los socios	Elaborar un plan de distribución con rutas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> Crear buena relación con los clientes. Hacer que el usuario se sienta seguro y confiable con el trato y con el servicio. Revisar la información 	Socios.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se fundamentó teóricamente que el plan estratégico consta del diagnóstico de la compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A., no lleva un proceso administrativo adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales, el mismo que no permite la mejora de las acciones empresariales en mejora del rendimiento laboral de sus componentes humanos. Con un accionar deficiente no ha permitido el crecimiento institucional, además de no contar con procesos eficientes de posicionamientos institucional.
- Este déficit en los procesos administrativos ha desencadenado un ambiental laboral inadecuado para el adecuado rendimiento de los colaboradores, reflejándose en el servicio que brindan a la ciudadanía del área de cobertura y extensión de la compañía.
- Se propone una serie de estrategias las cuales son Convenios con las instituciones educativas de la carrera de automotriz y electromecánica para el mantenimiento de la flota vehicular, Alianzas estratégicas con proveedores de mantenimientos y repuestos, Capacitación continua del personal e Implementar una aplicación, e acuerdo con las perspectivas de los procesos internos, que podrían mejorar la situación administrativa y ejecutiva de la compañía. Estas se basaron en torno a un análisis del diagnóstico situacional de la compañía establecido en base a una recopilación de información de socios, personal administrativo y directivo.

Recomendaciones

- La compañía debe iniciar por implementar áreas estratégicas y competentes que permitan establecer un diseño de benchmarking y un plan de marketing y comunicación efectivo a fin de efectuar estrategias para fortalecer el posicionamiento institucional en el mercado del transporte.
- Utilizar las amenazas y transformarlas en oportunidades de crecimiento empresarial para la cooperativa. Eliminar los puntos críticos existentes e iniciar a crear los ambientes laborales óptimos, implementar un diseño digital de servicio de atención al cliente a fin de convertirse en una cooperativa más competitiva dentro del mercado del transporte.
- Aplicar el Plan estratégico presentado que le ayudará a implementar estrategias de gestión empresarial en base a un análisis de diagnósticos situacional de compañía de transporte en Taxis DINOTAXI S.A.

CAPÍTULO VI

Bibliografía

- Acosta Carla, T. M. (2007). Administración Estratégica. *Publicaciones científicas, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 45.
- Arellano, J. (mayo de 2019). *teoria general del entorno* . Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4249/TSP_AE_1908.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Armando, R. P. (marzo de 2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/#:~:text=Samuel%20Certo%20y%20Paul%20Peters%20definen%20la%20direcci%C3%B3n,con%20el%20ambiente%20en%20el%20que%20se%20desenvuelve>.
- Armstrong, P. K. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación .
- Ballesteros, K. (2017). *Análisis de la gestión administrativa de la cooperativa de transporte de taxis No. 4 "9 de marzo"*. Esmeraldas.
- Bruno Fernandez, L. B. (2005). Administración Estratégica: La competencia emprendedora de evaluación de desempeño. Sao Paulo.
- Carrillo, A. (2015). Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/bitstream/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dennise, C. J. (2017). *Gestión Administrativa y de servicios de las compañías de transporte de taxis del cantón La Maná*. La Maná.
- Díaz, Y. (2019). *Loja para todos*.
- El Universo. (abril de 2021). La venta de carros aumentó 13,72% en el primer trimestre . *El Universo*, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-venta-de-carros-aumento-1372-en-el-primer-trimestre-y-el-segmento-suv-sigue-creciendo-nota/>.

- EPMMOP,2016. (s.f.). EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PUBLICAS, EPMMOP,2016.
- Estrada Roberto, G. D. (2009). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las PYMES . 5.
- Fernández Arias, M. (2003). Una revisión de la estrategia de colaboración con proveedores. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6.
- Francés, A. (2016). *Estrategia y Planes Para La Empresa*. México: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- Francisco, F. C. (2016). *Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y crédito Santa Bárbara de la provincia de Cotopaxi*. Latacunga.
- Google Maps. (2021). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/0%C2%B055'46.2%22S+78%C2%B037'33.1%22W/@-0.9294629,-78.6281323,17.04z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x708289216a18ef80!8m2!3d-0.9295106!4d-78.6258603?hl=es>
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. Guerrero Bejarano, M. A. (2016). *La Investigación Cualitativa*. INNOVA Research Journal, 1(2), 1-9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>.
- Hernández, Z. T. (2014). Administración estratégica. *PRIMERA EDICIÓN EBOOK*, 7.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: PRIMERA EDICIÓN EBOOK.
- Hill, C. W. (2019). *Administración Estratégica Un enfoque integral teoría y casos 11ed*. México: Cengage Learning.
- Huamaní, P. L. (2013). Obtenido de IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- INEC-Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Boletín Técnico No.1-2022-IPC*. Quito.
- James, S. (2015). *Administración* (Vol. 5ta edición).
- Jarquín Armas, P. J. (2015). *Diagnóstico estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, Año 2014*. Nicaragua.

- Jiménez Valentina, C. Y. (2022). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 248.
- Jones, C. W. (2009). *Administración Estratégica*. México: The McGRAW-Hill Companies,.
- José, H. (marzo de 2021). *Gestiopolis* . Obtenido de Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- La Gaceta. (30 de julio de 2020). Taxistas afectados gravemente con la crisis económica. pág. 1.
- La Hora. (24 de marzo de 2019). *365.235 personas habilitadas para votar hoy, en Cotopaxi*. Recuperado el 09 de Mayo de 2021, de <https://lahora.com.ec/cotopaxi/noticia/1102231283/365235-personas-habilitadas-para-votar-hoy-en-cotopaxi>
- Lana, R. A. (2018). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 4.
- Lilia, C. A. (s.f.). Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/bitstream/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Maps, G. (2021).
- Martínez, C. (2019). La importancia de un Plan Estratégico. *pQliar*, 1.
- Medina, M. (Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Mejía, E. M. (2015). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS*. Obtenido de TÉCNICAS E INSTRUMENTOS: <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Montaño, N. (2015). “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Taxis La Universitaria 1” de la ciudad de Loja 2015-2020. Loja.
- Montoya, C. A. (2021). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro, revista científica*, 8.
- Muente, G. (abril de 2019). *Blog rockcontent*. Obtenido de Matriz EFI: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Neria, C. &. (Febrero de 2017). “Plan estratégico para la empresa SERVIEXPRESS dedicada al servicio técnico automotriz de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil.

- Norton, R. K. (2019). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Bussines school press.
- Orellana, P. (2020). *Metodo analitico*. Bogota.
- Pacheco, J. (Octubre de 2017). Etapas del proceso de planificación estratégica.
- Paucar, R. (SF). *La Elaboración del plan estratégico*. ECO3 Colecciones:: Altair Consultores.
- Peña, O. (25 de 10 de 2020). Obtenido de <https://concepto.de/entrevista/#ixzz7ONrQiqmL>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Económica Contribuciones a la Economía*, 2.
- Porter, M. (2017). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramirez, G. (s.f.). *Políticas de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico*. Obtenido de Universidad Técnica de Ctopaxi.
- Reyes. (2014). *Administracion Moderna*. Limusa.
- Ruffo Villa, M. F. (2021). Retos del transporte público frente al covid-19, caso Riobamba. *Revista Científica, dominio de la ciencia*, 826.
- Saavedra Oscar, S. D. (2012). Modelo de Dirección Estratégica. *Proceedings del XXVIII-ASFAE*, 1448.
- Sangoquiza, A. (Noviembre de 2011). “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMISARIATO SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS (COSSFA) DE LA BRIGADA N.9 PATRIA, PERIODO 2011 – 2014”. Latacunga.
- Senescyt. (s.f.). *Senescyt. (s.f.). Secretaria Nacional de Educacion Superior, Ciencia Tecnologia e Innovación*.
- Talancón, H. P. (2016). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales . *Contribuciones a la Economía*, 2.
- Terán, O. E., Sánchez del Rosario, I., & Ruíz, M. E. (2012). Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital. *Revsita Omnia*, 126.
- Thompson, J. S. (2018). *Administracion Estartegica Teorias y Casos*. México: D.F: The McGRAW-HILL Companies, Inc.
- UNAM. (2018). *Teoria de la planeacion en Mexico* .

Wang, C. W. (2015). “Explicar la falta de estrategia planificación en las PYMES: La importancia de la motivación del propietario”. *International Journal of Organisational Behaviour*, 1-16.

ANEXOS

ANEXO N° 1

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENTREVISTA

Dirigido: Al Gerente General de la compañía de Taxis DINOTAXI S.A

Objetivo: Recoger información para establecer los factores internos con los cuales cuenta la cooperativa, a fin de realizar el plan estratégico.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

1.- ¿Qué tiempo tiene la cooperativa dentro del mercado del transporte?

.....

2.- ¿Con que frecuencia son planteados los objetivos de la cooperativa y cuáles son?

.....

3.- ¿En qué medida se da cumplimiento con los objetivos?

.....

4.- ¿Usted, como proyecta a la cooperativa en un tiempo de 4 años?

.....

5.- ¿Cuáles son las fortalezas de la cooperativa?

.....

6.- ¿Cuáles son las debilidades de la cooperativa?

.....

7.- ¿Cuáles son los incentivos que se entrega para motivar al cliente interno?

.....

8.- ¿Quiénes son sus competidores principales?

.....

9.- ¿Con que frecuencia se capacita al personal de la institución?

.....

10.- ¿La institución cuenta con un plan estratégico? ¿Por qué?

.....

11.- ¿La comunicación que mantiene con sus clientes internos es eficiente?

.....

12.- ¿Se siente satisfecho del ambiente actual laboral? ¿Por qué?

.....

ANEXO N° 2

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENTREVISTA

Dirigido: Al Gerente General compañía de Taxis DINOTAXI S.A

Objetivo: Recoger información para establecer los factores internos con los cuales cuenta la cooperativa, a fin de realizar el plan estratégico.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

1.- ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?

.....

.....

2.- ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?

.....

.....

3.- ¿Existen todos los niveles jerárquicos y realizan una planeación eficaz?

.....

.....

4.- ¿Los socios y personal administrativo delegan actividades de manera adecuada?

.....

.....

5.- ¿La estructura de la organización es apropiada?

.....

.....

6.- ¿La descripción y las especificaciones de los trabajos son claras?

.....

.....

7.- ¿La moral de los empleados es alta?

.....

.....

8.- ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?

.....

.....

9.- ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?

.....

.....

ANEXO N° 3

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENTREVISTA

Dirigido: Al Gerente General compañía de Taxis DINOTAXI S.A.

Objetivo: Recoger información para establecer los factores internos con los cuales cuenta la cooperativa, a fin de realizar el plan estratégico.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor seriedad y sinceridad posible.

1.- ¿Todos los funcionarios de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisión?

.....

2.- ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?

.....

3.- ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?

.....

4.- ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?

.....

5.- ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?

.....

6.- ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital financiero que requiere a corto plazo?

.....

7.- ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?

.....

8.- ¿Los procedimientos de elaboración de presupuesto son eficientes?

.....

9.- ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANEXO No. 1

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
1.- ¿Qué tiempo tiene la cooperativa dentro del mercado del transporte?	La compañía de Taxis DINOTAXI S.A., nació jurídicamente a los veinte días del mes de febrero de 2010, con un equipo de amigos visionarios que buscábamos emprender en el mercado del transporte en la ciudad de Latacunga. Yo Hugo Efraín Guano Toapanta soy representante legal y tengo el objetivo de generar un eficiente en el servicio de transporte a nuestros clientes. Ya la cooperativa cuenta con 47 socios.	La compañía de Taxis DINOTAXI S.A ya tiene una antigüedad de 12 años brindando un transporte a la colectividad latacungueña, el objetivo de su representante legal fue darle el giro de negocio que permita la sustentabilidad de los socios y a la vez garantizar un servicio seguro y eficiente.
2.- ¿Con que frecuencia son planteados los objetivos de la cooperativa y cuáles son?	En realidad, mi objetivo siempre ha sido brindar un servicio responsable de movilidad para la ciudadanía, aún recuerdo que en aquel tiempo de creación de la empresa mi objetivo principal fue ser líderes en el transporte a nivel local y nacional y creo que poco a poco lo estamos logrando, pero han existido muchos problemas que han dificultado la realización de estos.	El Gerente General tiene la dirección y la visión empresarial de posicionarse como una empresa líder en el transporte local y nacional, sin embargo, la deficiente gestión institucional basada en la planificación y planteamiento de objetivos institucionales no le ha permitido direccionar correctamente a la empresa.

3.- ¿En qué medida se da cumplimiento con los objetivos?	Siempre hacemos lo que mejor podemos, tratamos de brindar un buen servicio, seguro, comprometidos con la rapidez y la calidez de al cliente, a veces tenemos inconvenientes con ciertos socios, pero es parte del proceso. Lo que si puedo resaltar es que siempre estoy preocupado por gestionar y apoyar a toda mi gente en lo que necesiten para dar un buen servicio.	La gerencia no tiene establecidos los principios corporativos y por ende no posee un direccionamiento adecuado de ejecución de acciones institucionales. La gerencia esta manejada en base a la improvisación que en ciertos momentos les ha permitido sobrepasar las dificultades, pero no les ha permitido avanzar empresarialmente.
4.- ¿Usted, como proyecta a la cooperativa en un tiempo de 4 años?	Con más unidades, bien dotadas de todos los implementos tecnológicos que nos permita brindar un servicio más eficiente. En realidad, quiero que la empresa crezca mucho más de lo que ahora es, tenemos el potencial, pero sé que también nos hacen falta muchas cosas.	La visión empresarial por parte del Gerente existe, quiere el crecimiento empresarial y no personal eso lo representa con un buen líder. Sin embargo, el desconocimiento de la planificación estratégica le pude jugar en contra.
5.- ¿Cuáles son las fortalezas de la cooperativa?	Primeramente, logramos conseguir una buena ubicación, aquí en el centro Comercial ya tenemos a nuestros clientes fijos la verdad. que siempre utilizan nuestro servicio. Además, puedo dar fe de que mi gente brinda un buen servicio siempre nos felicitan nuestros clientes, veo que les gusta nuestras unidades, siempre estoy preocupado de que se vean limpias para dar una buena imagen.	El gerente es capaz de reconocer ciertas fortalezas que le caracterizan a la cooperativa y le permiten distinguirse del mercado de transporte.

6.- ¿Cuáles son las debilidades de la cooperativa?	No tenemos implementado un dispositivo que podamos brindar un servicio mediante redes sociales, eso nos ha quitado muchas ventas la verdad, ahora con todas esas plataformas como UBER nos quitan buenos clientes. Estoy pensando en implementarlo la verdad.	El gerente es capaz de reconocer ciertas debilidades que le caracterizan a la cooperativa y le permiten distinguirse del mercado de transporte.
7.- ¿Cuáles son los incentivos que se entrega para motivar al cliente interno?	Siempre me preocupo por mantener a todo mi personal emocionado por el trabajo, a veces nos reunimos y les damos una comida o hacemos algunas reuniones, mañanas deportivas eso nos ayuda mucho a des estresarnos a veces.	Los incentivos están entregados en la medida de las creencias que el Gerente considera les puede ayudar a mejorar el empoderamiento corporativo de todos, sin embargo, no existe un estudio de necesidades para que pueda apoyar al personal.
8.- ¿Quiénes son sus competidores principales?	Los vehículos piratas y los que están en las plataformas digitales, también los buses ellos nos quitan ciertos clientes, no nos llevamos muy la verdad.	El gerente identifica y comprende quienes son sus principales competidores que generan la amenaza en su crecimiento laboral dentro del mercado competitivo.
9.- ¿Con que frecuencia se capacita al personal de la institución?	A veces si les mando unos videos en los grupos de WhatsApp para que escuchen unas técnicas buenas de otros transportistas, también nos manejamos de boca a boca, quien es más antiguo le da	Se han utilizado técnicas digitales para envío de videos de motivación y capacitación esporádica, pero la institución no cuenta con un plan de capacitación profesional que

	una capacitación a los más nuevos para que sepan como es este trabajo.	permita mejorar las aptitudes ya actitudes de los socios que permitan solventar las necesidades de todo tipo de cliente.
10.- ¿La institución cuenta con un plan estratégico? ¿Por qué?	La verdad teníamos un POA que nos hizo un pasante hace dos años justo antes de la pandemia, pero no hemos podido implementar más por este mismo tema, recién estamos queriendo reactivarnos.	Claramente la institución carece de un Plan estratégico que permita direccional las acciones en cumplimiento de los objetivos institucionales. El gerente no conoce sobre la importante de manejar una planificación corporativa, sin embargo, está consciente que necesitan una.
	Si todos nos llevamos bien creo yo, a veces como en todo lado hay peleas, pero como casi no nos vemos eso ayuda mucho. Normalmente nos comunicamos por lo grupos ahí me mandan todos los reportes que necesito saber, eso de las redes sociales ayudan mucho.	Existe una falta de comunicación interna efectiva que permita gestionar la información institucional de mejor manera.
12.- ¿Se siente satisfecho del ambiente actual laboral? ¿Por qué?	En parte si, aunque si siento que debemos mejorar mucho, el problema es que no tengo el tiempo necesario para estar pendiente de todo, las ocupaciones me impiden mejorar algunas falencias que tenemos. También estoy consciente que me falta personal capacitado que me ayude a solucionar estos problemas internos	El Gerente duda de la existencia de un buen ambiente laboral que ayude al incentivo del personal. Es consciente de las falencias administrativas que existen en la cooperativa.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Anexo No.2

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?	Eventualmente si, manejaos actividades que tenemos planificadas en el mes, como nuestros socios ya conocen los procedimientos entonces muchas veces ellos ya realizan todo.	No existe una planificación y una dirección estratégica, todos los componentes que realizan es en base a la improvisación y experimentación.
2.- ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?	Si nosotros ponemos metas de trabajo a la semana y los socios deben cumplir tenemos líneas que cumplir, ellos me presentar una ruta de guía al día y yo la reviso cada semana así me voy dando cuenta de cómo van avanzando. Además, en las asambleas generales establecemos los objetivos que queremos cumplir como mejoramiento de la empresa.	Las metas y objetivos de cada socio están establecidas mediante informes, los que mismo que no están sectorizados y analizados en base a una matriz de acción, además la falta de planificación y coordinación no permiten el control de rendimiento de estos objetivos
3. ¿Existen todos los niveles jerárquicos y realizan una	No, la verdad eso nos falta solo tengo a mis socios, una persona que maneja la parte administrativa. Estoy consciente que debemos mejorar en esa parte	La cooperativa no cuenta con una estructura de niveles jerárquicos para la realización de las actividades en las

planeación eficaz?		diferentes áreas, menos aún una planeación de cada nivel.
4.- ¿Los socios y personal administrativo delegan actividades de manera adecuada?	Según tengo entendido y les he comunicado sí, siempre les digo que todos podemos hacer todo y colaborarnos como un equipo, si alguien puede apoyar en todas las áreas nadie será indispensable.	La visión empresarial está encaminada en unificar las competencias de los funcionarios y no en promoverlas y mejorarlas, es decir, que no existe persona de apoyo en las áreas estratégicas de la institución.
5.- ¿La estructura de la organización es apropiada?	No la verdad no, si debemos mejorar con el personal que tenemos no nos alcanzamos y si necesito más personal técnico como finanzas y sistemas que nos ayuden en algunos procesos internos.	La compañía de Taxis DINOTAXI S.A no cuenta con una estructura organización adecuada y apropiada para la ejecución de las actividades institucionales.
6.- ¿La descripción y las especificaciones de los trabajos son claras?	Si la gente ya sabe lo que tiene que hacer, hemos trabajado bien hasta el momento sin problemas, los nuevos socios poco a poco se van adecuando a nuestra manera de trabajar.	El gerente es capaz de reconocer ciertas debilidades que le caracterizan a la cooperativa y le permiten distinguirse del mercado de transporte.
7.- ¿La moral de los empleados es alta?	Sí, siempre hemos tenido personas buenas y honestas en nuestra institución, eso prevalece más que cualquier cosa, además comprometidas en trabajar.	La gerencia reconoce los valores de los funcionarios e identifica con una alta moral a sus empleados
8.- ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?	Normal creo yo como cualquier empresa, rotamos los horarios de trabajo y lugares de viaje siempre para mantener la igualdad con todos nuestros empleados. En un nivel bajo de ausentismo tenemos ya que si no	Los índices de rotación son altos debido al contexto mismo del trabajo, además que el ausentismo también es bajo ya que las ganancias

	vienen a trabajar simplemente no tienen ganancias. Nuestro trabajo es al día.	dependen del trabajo que realicen.
9.- ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?	Si siempre damos incentivos eso nos ayuda a mejorar nuestro equipo de trabajo, controlamos en base a las guías diarias como lo había mencionado. Pero, así como tal control de mecanismos no tenemos mucho, por el mismo hecho de que no tengo tiempo y de que cada socio maneja su producción.	Los mecanismos de control y recompensa no están bien estructurados y fundamentados, la empresa lidera y planifica en base a la improvisación de las cuestiones institucionales.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Anexo No.3

PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
1.- ¿Todos los funcionarios de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisión?	la verdad no tenemos un sistema de información como tal, pero si manejamos nuestras radios conectadas a la central y los grupos de WhatsApp que ayudan mucho para comunicarnos rápidamente.	La compañía de Taxis DINOTAXI S.A no tiene un sistema de información institucional con tal, sino manejan herramientas de comunicación como las radios y plataformas digitales.
2.- ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de	No, no contamos con un puesto de jefe de sistemas, cuando necesitamos algún programa o arreglo contratamos bajo servicios profesionales a una empresa que	La empresa no cuenta con un jefe o director de sistemas de información.

información en la empresa?	nos ayuda con todos esos inconvenientes que a veces tenemos.	
3.- ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?	Si, cada uno maneja una frecuencia establecida en las radios y en las plataformas que tenemos en la empresa.	No cuenta la empresa con un sistema de información, por ende, no tienen contraseñas eficaces.
4.- ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?	La verdad no los hemos hecho al momento, pero si pudiéramos planificar en el caso de que sea necesario. Sin embargo, tenemos otras necesidades más urgentes	La gerencia no lo ve como necesario el contar con un sistema de información y por ende tampoco las capacitaciones en el tema a los socios.
5.- ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?	No, si estoy consciente que nos falta un software que brinda un servicio digital más personalizado a nuestros clientes. Esas plataformas como UBER nos llevan una importante ventaja.	El gerente reconoce que la empresa no cuenta con una competitividad tecnológica en relación con el mercado del transporte y movilidad, además reconoce quienes son sus competidores estratégicos.
6.- ¿La empresa tiene la posibilidad	Si, nuestra empresa es rentable siempre y cuando no nos afecte más lo de la pandemia, además que tenemos el ingreso mensual de	La empresa cuenta con un capital financiero siempre y cuando las amenazas

de obtener el capital financiero que requiere a corto plazo?	nuestros socios para el fortalecimiento institucional.	externas no influyan en el trabajo y accionar institucional.
8.- ¿Los procedimientos de elaboración de presupuesto son eficientes?	No muy bien, tenemos una contadora que hace lo que puede, pero si necesitamos llevar un control más profesional con informes de gastos que nos permita llevar un control.	El gerente identifica y comprende la falta de los procesos financieros estratégicos en base al control de gastos e inversiones que mejoren las inversiones institucionales.
9.- ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?	No hemos tenido reparto de utilidades últimamente debido a la pandemia que nos causó una fuerte recesión económica, esperamos que con el tiempo se mejore nuestra situación económica para mejorar la situación de todos.	Las políticas actuales del reparto de utilidades no se han realizado en base a una planificación estratégica razonada para el mejoramiento institucional de los componentes de trabajo de la cooperativa.

Elaborado por: Garay Freire Cinthya Stefania.

COMPañA DE TRANSPORTE EN TAXIS DINOTAXI S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	Versión:001
		Pag. 001

FUNCIONES QUE DEPENDEN DE LA GERENCIA

DENOMINACION DEL CARGO	Gerente
No. de Cargos: 1	
NIVEL: Directivo	UBICACIÓN:
EDUCACION: educación secundaria- Varios certificados de capacitaciones de atención al cliente y otras relacionadas.	
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en cargos similares	
FUNCION GENERAL DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> Entre sus funciones está la de elaborar, desarrollar y poner en práctica la Planificación estratégica, la cual deberá tener una clara orientación atendiendo las necesidades de los clientes que utilizan los servicios de transporte. 	
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> Elaborar una correcta y adecuada planificación estratégica. Dirigir su puesta en práctica, coordinando y supervisando el servicio brindado a los clientes. Organizar la distribución horaria. Informar al personal de todos los asuntos que se vaya a tratar en la compañía. Realizar los trámites pertinentes en el caso que algún vehículo este por hacer el cambio del mismo. Realizar reuniones para tratar temas necesarios e importantes para la compañía. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> Facilidad de palabra para los convenios que se puedan realizar con beneficio para la compañía de transporte en taxis DINOTAXI S.A. La habilidad que tiene para manejar la compañía de transporte si contar una filosofía empresarial determinada. 	

COMPañÍA DE TRANSPORTE EN TAXIS DINOTAXI S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	Versión:001
		Pag. 001

FUNCIONES QUE DEPENDEN DE LA PRESIDENCIA

DENOMINACION DEL CARGO	Presidencia
No. de Cargos: 1	
NIVEL: Directivo	UBICACIÓN: Presidencia
EDUCACION: Educación secundaria- Varios certificados de capacitaciones de atención al cliente y otras relacionadas.	
EXPERIENCIA: 4 años de experiencia en cargos similares	
FUNCION GENERAL DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar planear controlar los procesos 	
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una correcta y adecuada planificación. • Determinar cuáles son las funciones y mejorar el trato de los socios hacia los clientes. • Organizar la distribución horaria. • Informar al personal de todos los asuntos que se vaya a tratar en la compañía. • Realizar los trámites pertinentes en el caso que algún vehículo este por hacer el cambio del mismo. • Realizar reuniones para tratar temas necesarios e importantes para la compañía. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Liderar las reuniones con los socios para determinar las necesidades de la misma. • La habilidad que tiene para manejar la compañía de transporte si contar una filosofía empresarial determinada. 	

COMPañIA DE TRANSPORTE EN TAXIS DINOTAXI S.A.	MANUAL DE FUNCIONES	Versión:001
		Pag. 001

FUNCIONES QUE DEPENDEN DE LOS SOCIOS

DENOMINACION DEL CARGO	SOCIOS -COMISIONES
No. de Cargos: 1	
NIVEL: Directivo	UBICACIÓN: comisiones
EDUCACION: Varios certificados de capacitaciones de atención al cliente y otras relacionadas.	
EXPERIENCIA: Varios años de experiencia en cargos similares	
FUNCION GENERAL DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y analiza los asuntos que se les desinan según la comisión presentada de acuerdo a las necesidades 	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora una propuesta de las actividades a realizar de acuerdo al evento establecido. • Determinar los patrocinadores y el financiamiento • Dirigir su puesta en práctica, coordinando y supervisando los deberes establecidos a los mismos • Organizar la distribución horaria. • Informar al personal de todos los asuntos que se vaya a tratar en la compañía. • Realizar los trámites pertinentes en el caso que algún vehículo este por hacer el cambio del mismo. • Realizar reuniones para tratar temas necesarios e importantes para la compañía. 	
HABILIDADES Y DESTREZAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tener facilidad de palabra para determinar cuáles son las inquietudes de los socios • La habilidad que tiene para manejar la compañía de transporte si contar una filosofía empresarial determinada. 	

