



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO  
“INMACULADA” S.A. INMASE DE LA  
CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013  
-2018”**

Tesis previa a la obtención  
del Título de Ingeniera  
Comercial

**AUTORA:**

*GRACE MAGALY CAMACHO COLAMBO*

**DIRECTOR:**

*ING. EDISON ESPINOSA BAILÓN MAE.*

Loja - Ecuador

2014

# CERTIFICACIÓN

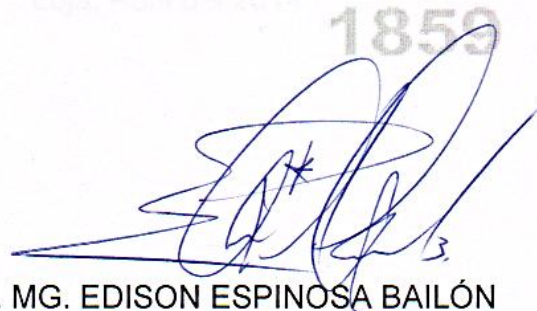
**ING. Edison Vinício Espinosa Bailón MAE**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **CERTIFICA:**

Haber dirigido y supervisado, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA” S.A. INMASE DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 -2018”** de autoría de la postulante **GRACE MAGALY CAMACHO COLAMBO**, cuyo informe cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la planificación estratégica y con las normas de la investigación científica, por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Abril del 2014



1859

**ING. MG. EDISON ESPINOSA BAILÓN**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Yo, Grace Magaly Camacho Colombo, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes, juicios de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional Biblioteca - Virtual.

**Autora:** Grace Magaly Camacho Colombo

**Firma:**



**Cedula:** 110392563-0

**Fecha:** Loja, Abril del 2014

**CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICO DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, **Grace Magaly Camacho Colambo**, declaro ser autora de la tesis titulada **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA” S.A. INMASE DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 -2018”** como requisito para optar el grado de: **INGENIERA COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción Intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 11 días del mes de abril del dos mil catorce, firma la autora.

Firma: ..... 

**Autora:** Grace Magaly Camacho Colambo

**Cédula:** 110392563-0

**Dirección:** Esteban Godoy (Loja)

**Correo Electrónico:** g\_magaly\_c@yahoo.com

**Teléfono:** 2545977

**Celular:** 0986849558

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Edison Espinosa Bailón MAE

**Miembros del Tribunal**

**Presidente:** Dr. Ángel Cabrera Achupallas Mg. Sc.

**Vocal:** Ing. Lolyta Hualpa Lima Mg. Sc.

**Vocal:** Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

# **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a la Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, a sus docentes y personal administrativo. De manera especial quiero dejar expresa constancia de mi gratitud al Ingeniero Edison Espinosa Bailón por su invaluable apoyo en la realización de la presente tesis.

A Dios por la sabiduría que ha puesto en mí, para culminar este trabajo investigativo. A mí querido Esposo, a mis Hijos y a mi Familia por su constante apoyo incondicional en cada momento de estudio y sacrificio a lo largo de estos diez módulos de mi carrera.

De igual manera al gerente y personal de la compañía en taxi ejecutivo **INMACULADA S.A** por la ayuda brindada al haberme facilitado la información necesaria para el desarrollo de la presente tesis.

**La Autora**

# **DEDICATORIA**

Gracia a Dios por la vida, por la lucha constante por querer superarme ser orgullo para mi Esposo, que siempre ha estado ahí para apoyarme y creer en mí, a mis Hijos que son mi vida y que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera.

A mis Padres, a mi Hermano que han sido ejemplos dignos de superación y entrega por haber fomentado en mí, el deseo de superación y anhelo de triunfar en la vida

**Grace Magaly**

***a. TÍTULO***

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA”  
S.A. INMASE DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL  
PERIODO 2013 -2018”**

## ***b. RESUMEN***

El presente trabajo de investigación titulado, Propuesta de un Plan Estratégico para la compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada de la ciudad de Loja, corresponde a una investigación orientada a proponer una alternativa de solución a los problemas que atraviesa la mencionada organización, toda vez que de acuerdo al trabajo se ha podido determinar que, al no contar con un Plan Estratégico, la Compañía no posee la suficiente organización de sus actividades lo que le limita en los logros que podría alcanzar con una trabajo mucho más organizado orientado a potenciar la actividad que cumple la mencionada empresa.

Desde sus inicios, la Compañía en taxi ejecutivo Inmaculada, ha sido cumplidora de las disposiciones legales referentes a su actividad; de manera sistemática se cumplió con todos los trámites relativos a la autorización para su funcionamiento; todos sus integrantes son conductores profesionales, responsables, dinámicos que cumplen con el perfil requerido para cumplir con este servicio; las unidades son todas nuevas y están equipadas con sistema de rastreo satelital, sistema de radio comunicación; disponen de seguro privado con amplia cobertura, entre otros elementos que garantizan el servicio que presta la compañía.

De acuerdo al trabajo de campo en el cual participaron, tanto socios de la mencionada empresa, clientes y ciudadanía en general se ha podido determinar que esta empresa de transporte urbano, tiene un gran porcentaje de clientela fija las cuales poseen una clave con la cual, se le concede la preferencia en la solicitud de carreras mediante llamada telefónica; así



mismo un buen número de personas que son clientes eventuales. Como valor agregado la compañía propone, un servicio personalizado y un trato preferencial a los usuarios por parte de los conductores.

No obstante el servicio que presta, la empresa puede tener un mejor desempeño.

Se podría determinar que la problemática de la Compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada se centra en la carencia de:

- ❖ Organigrama funcional
- ❖ Taller mecánico que preste un servicio oportuno ágil y confiable.
- ❖ Elevados costos de repuestos de los vehículos

Frente a esta realidad, mediante el trabajo de investigación se propone un Plan Estratégico con una duración de cinco años, con el propósito de estructurar la parte orgánica de la empresa, implementar un taller propio de la Compañía que brinde un servicio eficiente, rápido y sobre todo garantizado a los socios de la empresa, la adquisición al mayor de repuestos, particularmente, lubricantes y llantas para reducir los costos en beneficio directo de los propietarios de los vehículos. Se tiene previsto una inversión de **\$ 37.372,48** en la implementación de todo el plan.

## ABSTRACT

This research work entitled, Proposed Strategic Plan for Executive Taxi company Immaculate city of Loja, corresponds to a strategy to propose alternative solutions to the problems facing this organization, whenever research of according to the work it has been determined that by not having a strategic plan, the Company does not have sufficient organization which limits its activities on the achievements that you could reach a lot more organized work designed to enhance the activity complies that company.

Since its inception, the Company's executive cab Immaculate, was dutiful of laws relating to their activity; was systematically fulfilled all the formalities for the authorization to operate; all members are professional, responsible, dynamic drivers that meet the required to comply with this service profile; units are all new and are equipped with satellite tracking system, radio communication system; have private insurance coverage, among other elements that ensure the service provided by the company.

According to fieldwork with the participation of both partners of that company, the customers and the general public has been determined that this urban transport company, have a large percentage of regular clients which have a key with which, you are granted preference in racing application by telephone; likewise a good number of people who are potential customers . As added value the company offers a personalized service and preferential treatment to users by the drivers.

However the service that the company can do better.

You might determine that the problem of Company Executive Taxi Immaculate focuses on the lack of:

- Functional Flowchart
- Machine Shop who provides a fast and reliable timely service.
- High costs of spare parts for vehicles.

Faced with this reality, through research proposes a Strategic Plan for a period of five years, with the aim of structuring the organic part of the company, implementing a company own workshop to provide an efficient, fast service and guaranteed to all members of the company, the acquisition of spare parts wholesale, particularly, lubricants and tires to reduce costs for the direct benefit of the owners of the vehicles. It plans an investment of **\$ 37.372,48** on the implementation of the entire plan.

## **c. *INTRODUCCIÓN***

La velocidad con la que se dan los cambios en la sociedad hoy en día, son verdaderamente sorprendentes, que muchas veces rebasa nuestra capacidad para ponernos a tono con ellos. Vivimos en un mundo que nos exige constantemente entrar en competencia para poder alcanzar el éxito, en la empresa que iniciemos, y pena de quedarnos rezagados y condenados a un irremediable fracaso.

Para la supervivencia de la empresa, y más importante aún, para lograr cumplir los objetivos empresariales, es absolutamente necesario poner atención al entorno, realizando un análisis permanente de lo que constituye la administración moderna.

Para ello es necesario la implementación de un plan estratégico que constituye un programa de actuación orientado a aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, se forja en un documento de aceptación, en donde se concretan las decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente cuyo objetivo es trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones.

La compañía en Taxi ejecutivo “Inmaculada” de la Ciudad de Loja, fue creada, con la finalidad de prestar un servicio y ayuda a la comunidad, no obstante, hasta la actualidad no ha contado con una herramienta de Planificación Estratégica que le permita mejorar la situación organizacional actual y su nivel de competitividad interna y externa.

El Plan estratégico para la Compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada, de la ciudad de Loja, constituye una propuesta dirigida a impulsar el desarrollo de la empresa y de todos quienes forman parte de ella, lo que contribuirá a la preparación de elementos complementarios que surgen de la estrategia y que deben estar alineados a los ejes de desarrollo, que facilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, además permitirá desarrollar la capacidad de administrar estratégicamente la Compañía, propulsando, sistemáticamente, la capacidad de la empresa para implementar un plan estratégico de manera efectiva; se potencie la comprensión del entorno en donde desarrolla la actividad la Compañía, para ajustarse a los hechos o acciones generados; El fomento de los vínculos entre todos quienes forman parte de la empresa tanto a nivel de directivos cuanto a nivel de los socios con la finalidad de proponer en conjunto alternativas orientadas a conseguir el desarrollo pleno de la entidad, a través del compromiso de todos.

El trabajo investigativo, se ajusta plenamente a la normativa legal vigente propuesto por la Universidad Nacional de Loja en el Reglamento de Régimen Académico que contiene: el Resumen que sintetiza una visión global del tema con tendencia a los resultados; Introducción, la cual refleja la relevancia y aporte científico técnico del tema, así como la estructuración del trabajo; Revisión de Literatura, en el que se exponen conceptualizaciones básicas que sustentaron el desarrollo de la estructuración de la presente práctica profesional; Materiales y Métodos en donde se detallan los materiales y métodos de investigación utilizados,

necesarios para la ejecución del trabajo investigativo; Resultados en el que se demuestra el comportamiento de las variables consultadas como producto de la aplicación de encuestas a los usuarios de la compañía, directivos y socios con el diagnóstico respectivo; además se formula la **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO INMACULADA S.A INMASE DE LA CIUDAD DE LOJA”**; Discusión de los resultados obtenidos, donde se fundamenta, a través de la confrontación con la realidad investigada, el aporte que se brinda para dar solución a la problemática determinada; las Conclusiones y Recomendaciones dirigidas a quienes forman parte y son beneficiarios de las propuestas, para que sean consideradas y aplicadas con la finalidad de conseguir resultados positivos, tanto en el mejoramiento del clima organizacional con el que debe contar la Compañía, cuanto en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## ***d. REVISIÓN DE LITERATURA***

### **CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

#### **Introducción:**

La planificación Estratégica es una actitud una forma de vida, requiere de Una dedicación para actuar con base en la observación del futuro y Determinación para planear constante y sistemáticamente como parte Integral de la dirección<sup>1</sup>. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, Estructuras o técnicas prescritas.

En resumen Planificación Estratégica, es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

---

<sup>1</sup>JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, de su tamaño depende para la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar en cada unidad operativa ya sea de niveles superiores o inferiores. Así también es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos, para lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, es de fundamental importancia la misión ya que ésta representa las funciones operativas que va ejecutar en el mercado y va suministrar a los consumidores.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. “La planificación estratégica, comprende el proceso para establecer metas, como aquel para formular metas”.<sup>2</sup>

### **La planificación estratégica:**

Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar

---

<sup>2</sup> STONER, James y otros, “Administración”, México 1996, Sexta edición, pág, 295



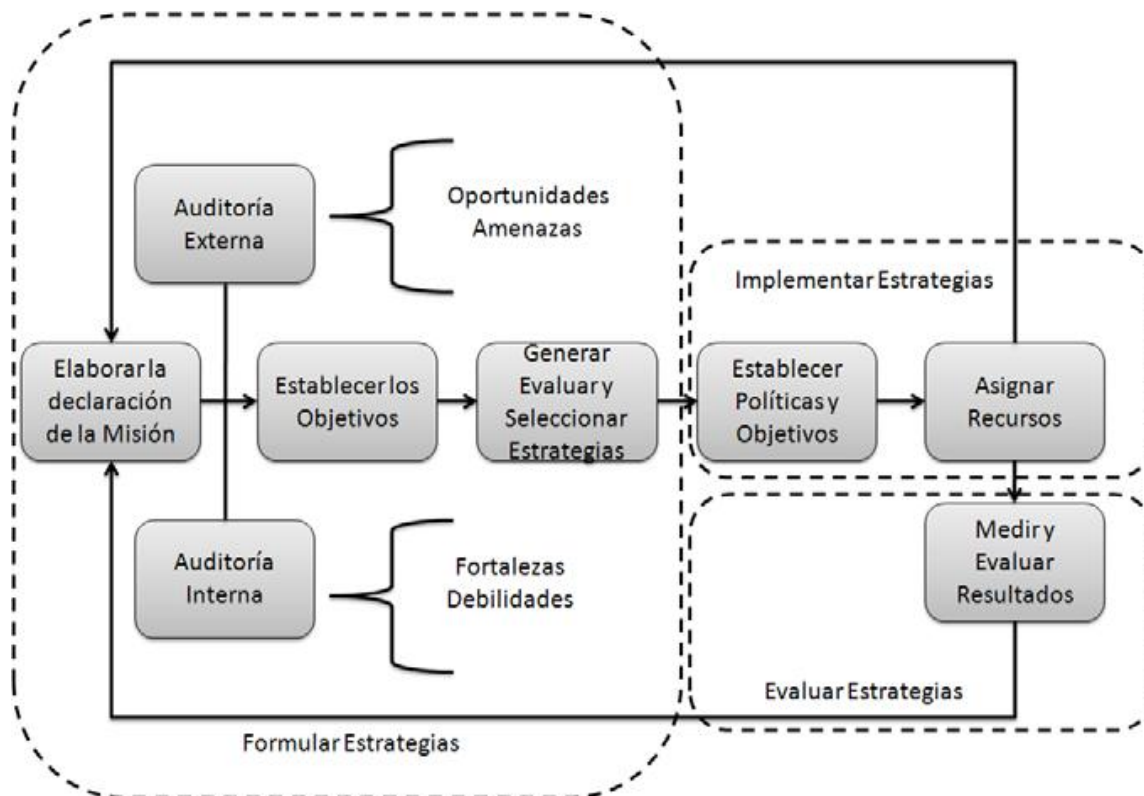
- El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas, es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio<sup>3</sup>.
- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la organización.

---

<sup>3</sup> **DONNELLY GIBSON IVANCEVICH** (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas Octava Edición

## BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

GRÁFICO N° 1



- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

- Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas<sup>4</sup>.
- No existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de una mente intuitiva y brillante.
- Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.
- Constituye un sistema gerencia<sup>5</sup>l que desplaza el énfasis en el “que lograr”, (objetivos) al “qué hacer” (estrategias).
- Se necesita concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencias con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

## **BREVE HISTORIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Cuando Aníbal<sup>6</sup> planeaba conquistar Roma, se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos, para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica, que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

---

<sup>4</sup> **PHILLIP KOTLER (1993)** "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación, control ) 7a. . edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

<sup>5</sup> David, F. (1997). **“Conceptos de Administración Estratégica”**, Editorial Pearson Educación, México

<sup>6</sup>**GEORGE A. STEINER** (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

Igor Ansof (1980), gran teórico de estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Taylor, manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la Planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La Investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos, por una mayor competencia. Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las Oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planeación estratégica (también conocida como planificación a largo plazo) fue tomando impulso durante los años sesenta y alcanzó su cima en los setenta. Según Kotler, "se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación."<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> **BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan**, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

“Muchas de las más populares herramientas de la planificación estratégica proporcionan claros esquemas mentales, mediante los que los directivos pueden pensar sobre cuestiones y retos a los que se enfrentan en el nivel de estrategia de la institución. La visión con la utilización de estas herramientas era a menudo poderosa y podía desembocar en el desarrollo de una estrategia cuya siguiente aplicación podía afectar a muchas compañías y a las vidas de sus empleados. La decisión de dejar de invertir en una empresa subsidiaria de una industria no atractiva, por ejemplo, podía afectar las vidas de miles de personas. Como el nombre sugiere, la mayoría de las herramientas están dirigidas sólo a la estrategia y se preocupan poco de la ejecución. Las herramientas no dicen verdaderamente a los directivos cómo hacer nada. Esto, por supuesto no implica que no sean poderosas herramientas de dirección. Simplemente, no siempre son herramientas que los directivos pueden utilizar bien a lo largo y ancho de la organización.

En los años setenta, muchas empresas empezaron lo que se llamó planificación a largo plazo. Prever el futuro parecía algo bueno. Gran parte del proceso se sacó de modelos matemáticos, mucho de los cuales provenían de modelos originalmente desarrollados por la Oficina de Servicios Estratégicos de la Segunda Guerra Mundial y en años posteriores. Estos modelos fueron diseñados para determinar qué consecuencias se derivarían de una serie definida de supuestos.

Aproximadamente al mismo tiempo, un puñado de las empresas consultoras de la dirección vanguardista desarrollaba unas reglas básicas y unas herramientas de planificación estratégica para facilitar a sus clientes de las

grandes empresas un mejor entendimiento de los temas de estrategia empresarial a los que se enfrentaban en sus negocios diversificados.<sup>8</sup>

Dos de las herramientas analíticas más populares y fáciles de entender fueron la matriz crecimiento/ participación, del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey. Son notablemente similares en términos del análisis que proporcionan, pero suficientemente diferentes como para no ser confundidas por los directivos empresariales que reciben propuestas de consultoras que compiten por grandes contratos de ejercicio mental.

El matriz crecimiento de BCG y la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey fueron herramientas que permitieron a los directivos analizar una cartera de empresas bajo propiedad común y determinar el flujo óptimo de recursos (normalmente caja y atenciones a altos ejecutivos) entre ellas. Cuando se utilizan como herramientas de análisis competitivo, proporcionan al analista la capacidad para determinar en qué lugar de la cartera de una central de negocios está una unidad del negocio concreta, de lo cual se puede deducir la respuesta más probable de la central ante movimientos de la competencia. Por ejemplo, si uno de los varios negocios competidores aparece como «perro» en la cartera BCG, pueden pensar razonablemente que si la central es racional estará exprimiendo este negocio, y en consecuencia, puede no responder con ardor a batallas para conquistar la cuota de mercado.

---

<sup>8</sup> **Thompson, A. y Stinckland, A.** (1999). “Administración Estratégica”, Editorial Mc Graw – Hill, México

El mismo ejemplo puede aplicarse a negocios que están en la zona de cosecha utilizando la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey. La matriz crecimiento/ participación es muy sencilla y fácil de entender.

Las estrellas en el cuadrante superior izquierdo son las oportunidades de inversión. Con un elevado uso y generación de efectivo (debida a una posición favorable de costes de industria), son relativamente autosuficientes.

Las vacas de ordeño en el cuadrante inferior izquierdo generan elevados flujos de efectivo, pero lo usan poco en su mercado de bajo crecimiento. Son proveedoras netas de efectivo, que es canalizado generalmente a incertidumbres y a proyectos de I&D.<sup>9</sup>

Los perros del cuadrante inferior derecho son sumideros de efectivo, en los que no se pueden recobrar las inversiones adicionales de efectivo. El aumentar la cuota de mercado en un mercado estable es fútil, porque nadie puede permitirse aumentar su capacidad, del mismo modo que no puede permitirse funcionar muy por debajo de su capacidad total. Los perros son candidatos a la liquidación.

Las incertidumbres en el cuadrante superior derecho son los riesgos reales. Si se les deja solas, se convertirán en perros a medida que el crecimiento del mercado se ralentiza, y sus márgenes de ganancia contraerán en relación a los de los competidores dominantes de la industria. Para convertirlos en estrellas se requiere una gran aportación de efectivo para

---

<sup>9</sup> **Thompson, A. y Stinckland A.** (1992). "Dirección y Administración Estratégica", Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.

cambiarlos a cuota de mercado aumentada y, por tanto, en experiencia acumulada.

Debe subrayarse que las relaciones entre flujo de efectivo, cuota de mercado y crecimiento de mercado probablemente resultan más evidentes en las industrias en las que: a) se da un fenómeno importante de experiencia, y b) los bajos costes pueden transformarse en ventaja competitiva, bien mediante precios más bajos o mediante gastos de marketing y técnicos más altos, o por otros medios. Donde los costes más bajos no son decisivos para el éxito, tal como sucede en los mercados altamente diferenciados, o donde los efectos de la curva de experiencia están limitados en el tiempo porque se da un gran ritmo de cambio tecnológico, o porque llega la obsolescencia de los productos, estas relaciones se diluyen.

La matriz crecimiento/ participación de BCG descansa en gran medida sobre la existencia de una curva de experiencia en una industria de tipo vaca de ordeño. Si existe una curva de experiencia, el líder de la cuota de mercado debería conseguir, a lo largo del tiempo, una ventaja de costes frente a sus competidores. A causa de la dependencia inherente de factores cualitativos en su valoración de la posición de la unidad de negocios y del atractivo de la industria, la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey es en cierto modo más subjetiva que la matriz crecimiento/ participación.

Las dimensiones de la matriz de tres por tres de McKinsey son más multi variables con el fin de representar mejor la calidad. En esta matriz la posición competitiva de la institución en una actividad determinada sería



representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los factores claves de éxito en la actividad. Dado que estos factores no son siempre los mismos no existe una lista cerrada de estos. Las variables elegidas no tienen por qué ser variables cuantitativas y de hecho se da la misma importancia a las variables cualitativas si estas constituyen realmente factores de éxito.”<sup>10</sup>

## **ANALISIS ESTRATEGICO**

El Análisis Estratégico comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

Existe un entorno en el ambiente competitivo donde se desempeña la empresa, este entorno es el que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo, ya sea positivo o negativo.

Se pueden diferenciar distintos ambientes en los que se desenvuelve la empresa:

- **Ambiente Interno:** Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- **Microambiente:** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.

---

<sup>10</sup> **BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan**, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

- **Macro Ambiente:** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social.

## EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación utilizado en la construcción de este plan, en términos generales coincide con la Planificación Estratégica básica y tradicional con el reforzamiento de los principios elementales de la “Planeación Estratégica aplicada”<sup>11</sup>, la misma que para que alcance el éxito deseado debe seguir los siguientes pasos:

- Análisis Situacional
- Identificación de la Misión y Visión, sus objetivos y estrategias.  
Revalorización de las mismas
- Identificación de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.  
Análisis FODA
- Análisis de los recursos de la empresa
- Formulación de Estrategias
- Implantación de Estrategias en cada uno de los proyectos operativos
- Evaluación de resultados

---

<sup>11</sup> SERNA, H.. Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Bogotá: 3R Editores, 1999. 385 p. Web

## El Plan Estratégico



### Elaborar la Declaración de la Misión

“Elaborar la misión de una empresa consiste en crear una definición de la misma que le permita distinguirse de las demás empresas similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en término de productos y mercados. Toda misión debe responder tres preguntas clave: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?. La declaración de la misión es el primer paso de la planificación estratégica”.<sup>12</sup>

<sup>12</sup>Thompson, A. y Stinckland, A. (1999). “Administración Estratégica”, Editorial Mc Graw – Hill, México

## **VISIÓN**

“La visión es el ideal que toda institución que requiere conseguir, es la expresión explícita del futuro deseado, es una aspiración factible de realizar, para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta”.<sup>13</sup>

## **Auditoría Externa**

“La auditoría externa se realiza con la finalidad de analizar en detalle el ambiente externo a la organización, el objetivo de esta auditoría es listar las oportunidades con las que cuenta la empresa las cuales podría aprovechar para destacarse en el mercado, por otra parte se identifican las amenazas existentes en el entorno externo para buscar la manera de reducir su impacto. El propósito de la auditoría externa es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben estar en la capacidad de formular estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades y eludir las amenazas”.<sup>14</sup>

## **Oportunidades y Amenazas Externas**

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales,

---

<sup>13</sup> [www.marketing.com/Libro virtual de marketing](http://www.marketing.com/Libro_virtual_de_marketing), **Muñiz Pablo**.

<sup>14</sup> **Thompson, A. y Stinckland, A.** (1999). “Administración Estratégica”, Editorial Mc Graw – Hill, México

políticos, legales gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda.

## **Metodología Empleada para Analizar el Ambiente Externo**

Mediante la elaboración de una matriz de evaluación de factores externos se puede conocer en qué situación se encuentra la empresa externamente.

- ***Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)***

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

- ***Matriz de Perfil Competitivo MPC***

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los

puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos<sup>15</sup>. Las clasificaciones se refieren, por tanto a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menos, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito de una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en la matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. Al final de los cálculos, la empresa que obtenga el mayor puntaje es la que está en mejor nivel y esta representaría, en caso de que la empresa objeto de estudio no resulte con la mayor puntuación la de mayor amenaza.<sup>16</sup>

## **Auditoría Interna**

La auditoría interna se realiza con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva

---

<sup>15</sup> **Mtro. Mario César Ramírez**, Asesor Especializado en el área de Mercadotecnia, “Incubadora Virtual de Empresas”.

<sup>16</sup> **JONES, Gareth y HILL, Charles**. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición

cuales son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas.

### **Fortalezas y Debilidades Internas**

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fortaleza y debilidades.

El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y superen las debilidades internas.

### **Metodología Empleada para la Evaluación del Ambiente Interno.**

Es necesario conocer el estado interno de la empresa, para esto se elabora una matriz de evaluación de factores internos (EFI) que permite conocer el estado interno de la empresa en estudio.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en



las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:<sup>17</sup>

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
- Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

---

<sup>17</sup> **DAVID, Fred.** CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación, México

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran un organización con debilidades internas.

### **Establecer Objetivos**

“Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo”.<sup>18</sup>

Establecer con claridad los objetivos ofrece muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una organización. Una organización reduce al mínimo los conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia.

---

<sup>18</sup>[www.unsm.edu.pe/plan\\_estrategico.pdf](http://www.unsm.edu.pe/plan_estrategico.pdf)

Los objetivos a largo plazo deben presentar las siguientes características

- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Especificar un solo resultado medible a lograr.
- Especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Especificar los factores de costo máximo.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
- Especificar sólo el qué y el cuándo.
- Apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.
- Ser realista o factible.

### **Formular, Evaluar y Seleccionar Estrategias**

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, sumados a la información de las auditorías interna y externa, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Las estrategias de una matriz FODA se agrupan en:

- **Las Estrategias FO:** Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de

utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.<sup>19</sup>

- **Las Estrategias DO:** Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- **Las Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- **Las Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar los efectos de las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en

---

<sup>19</sup> BROWN, Warren B., MOBERG, Dennis J. Teoría de la Organización y la Administración. Ed. Limusa. Mexico D.F.

una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

### **“Terminología Empleada en la Administración Estratégica”.<sup>20</sup>**

A continuación se presentan algunos términos empleados en la administración estratégica:

#### **F.O.D.A.**

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A., que consiste en evaluar al micro y macro ambiente de la compañía.

#### **Objetivos**

La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.

#### **Estrategias**

Aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

#### **Marketing Operativo**

Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix, marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción.

#### **Presupuesto**

---

<sup>20</sup> **Thompson, A. y Stinckland A.** (1992). “Dirección y Administración Estratégica”, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América

Es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción.

### ***Control***

Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

### **LA MISIÓN**

La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio.

Toda misión empresarial debe apoyarse en una "promesa" simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su "esperanza" de satisfacer una necesidad o un deseo.

## ANALISIS FODA

Figura N° 1

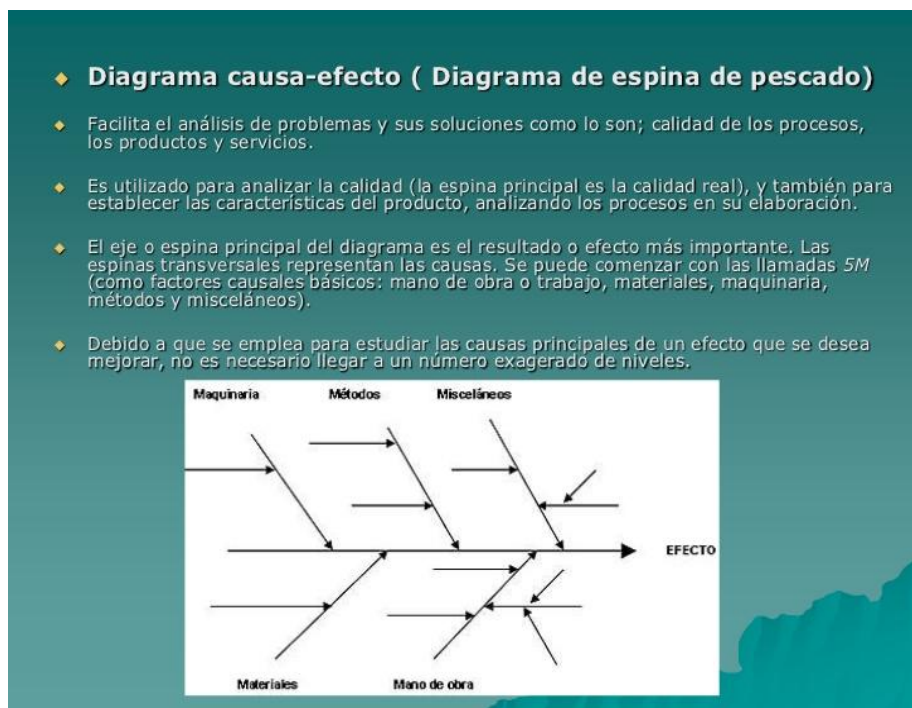
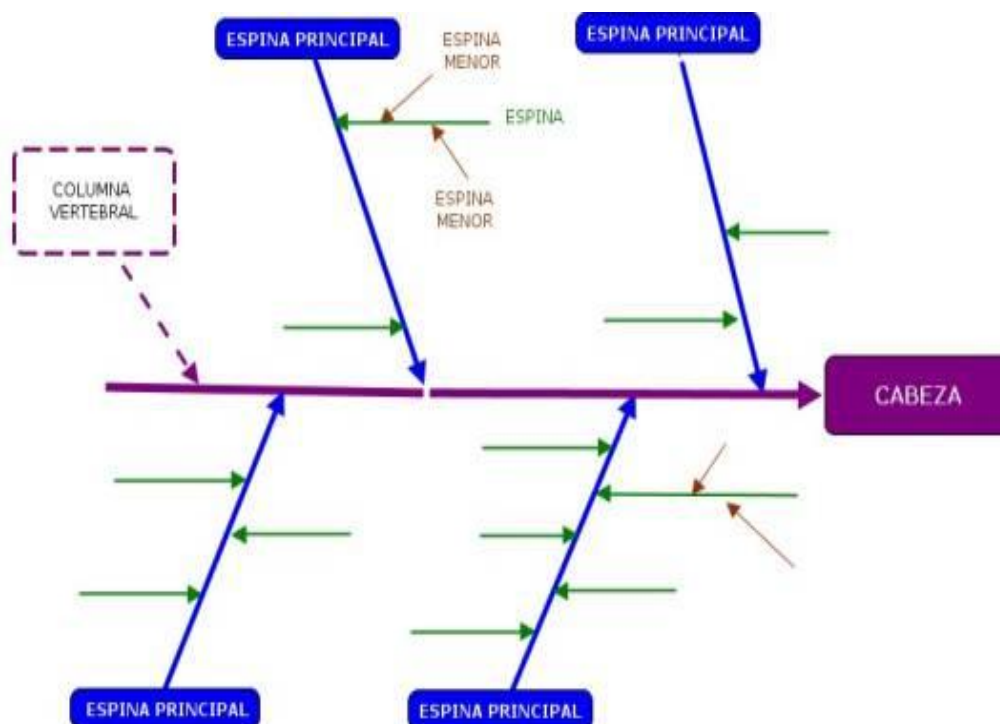


Figura N° 2



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.<sup>21</sup>

### ***Fortalezas y Debilidades***

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

- **Análisis de Riesgos**

---

<sup>21</sup> CERTO Samuel, Peter Paul. Dirección estratégica. 3ra Ed. España 1996



Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

### **1. Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

### **2. Fortalezas Distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su

fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).<sup>22</sup>

### **3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

---

<sup>22</sup> **FRED R. David.** Conceptos de Administración estratégica. 5ta. Ed. México 1997

## ***Oportunidades y Amenazas***

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

### **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

- ***Una síntesis del análisis FODA***

En cada mercado, el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa

Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.

Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.

No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.

El proceso del FODA debe ser inter funcional y en grupo.

El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.

Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.

Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.

Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá

para saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).<sup>23</sup>

El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa.

---

<sup>23</sup> **PINTO, Roberto.** Planeación Estratégica. 1ra Ed. México 2000

## ***e. MATERIALES Y MÉTODOS***

Para desarrollar el presente proyecto fue necesario la aplicación de los distintos métodos que la investigación permite utilizar, con la ayuda de las herramientas técnicas y metodológicas permitieron recabar información lógica objetiva y precisa con la finalidad de cuantificar con exactitud los datos requeridos para diagnosticar y proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades con respecto a la compañía en taxi ejecutivo “Inmaculada”.

### **METODOS:**

El desarrollo del trabajo de investigación comenzando por su introducción se utilizó.

**Método Analítico Sintético.-** En donde se describió los fundamentos teóricos y matemáticos que el proyecto tenga como carta de presentación para el gerente, personas que deseen conocer los resultados obtenidos de este trabajo. La metodología que se propuso y la que se utilizó en el desarrollo.

**Método Deductivo.-** Contribuyó a lograr los objetivos propuestos. Dentro del acopió de la información se utilizó el método inductivo - deductivo o viceversa donde se auscultaron las vivencias, temas resultados que en su análisis pertinente los unos fueron de lo general a lo particular o de lo particular a lo general, de lo cual se obtuvo el planteamiento del plan estratégico.

**Método Descriptivo o Matemático.-** Permitió realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, etc. Apoyados de modelos matemáticos que sirvieron para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a lo largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de mercado se aplicó la técnica de la encuesta a usuarios, socios y empleados de la compañía.

Así mismo por medio del método deductivo se efectuaron los análisis correspondientes que permitieron recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz FODA, deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas los que contribuyeron a establecer las conclusiones y recomendaciones.

### **TÉCNICAS:**

Para realización del presente trabajo de investigación se recurrió a la utilización de las siguientes técnicas:

**ENTREVISTA.-** Al Gerente de la Compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada” el mismo que permitió obtener una información clara y directa de los lineamientos administrativos y de gestión administrativa en esta empresa.

**ENCUESTA.-** Se aplicaron encuestas a los socios de la Compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada” de la ciudad de Loja.

Así mismo se aplicaron encuestas a 300 ciudadanos, usuarios que viven circundantes a la parada de la cooperativa ubicada en la avenida Salvador Bustamante Celi y Jaime Roldós Aguilera.

## **f. RESULTADOS**

### **ANÁLISIS SECTORIAL DE LA COMPAÑÍA EN TAXI**

#### **EJECUTIVO “INMACULADA S.A” EN LA CIUDAD DE LOJA**

El taxi es un vehículo de alquiler, que se utiliza en el servicio de transporte de uno o un grupo pequeño de pasajeros por contrato. Usualmente, en modos de transporte público, los lugares donde se recoge y se deja el pasajero se deciden por el propietario o conductor del medio de transporte, en tanto que en el caso del taxi, el usuario los determina. Es decir, el servicio ofrecido por el taxi se caracteriza por ser de puerta a puerta. La palabra «taxi», según el Diccionario de la Real Academia Española, es una forma abreviada de la palabra «taxímetro», que a su vez deriva del griego τάξις, «tasa» y el griego μέτρον, que significa «medida».<sup>24</sup>

En el caso de transporte urbano, un taxi es un medio de transporte público que permite desplazamientos rápidos, confortables y directos principalmente en áreas urbanas. El usuario paga una tarifa al conductor a cambio del servicio de transporte prestado. Provee un servicio flexible y conveniente, por lo que es uno de los sistemas de transporte costosos. A diferencia de los sistemas de transporte colectivo, como el bus, en los que existen unos principios generales para su diseño, regulación y operación, los sistemas de taxis son mucho más complejos y tienen más variables a ser consideradas.

---

<sup>24</sup> Diccionario de la Real Academia Española



La demanda es servida por la combinación de servicios prestados, en muchos países del mundo se consideran tres segmentos: despacho, calle y contrato.

Por el **segmento de despacho**: Solicitado por teléfono u otro medio, a una central, presta el servicio puerta a puerta, en zonas donde conseguir un taxi en la calle es difícil, durante la noche, por la baja demanda, o por seguridad. Al segmento de despacho se puede acceder bien sea llamando a una central donde, por medio de un sistema de radio de dos vía, se busca el taxi, o por otros medios como teléfonos celulares y en algunas ciudades, que han implementado este sistema, por internet.

Por el **segmento de la calle**: Las personas salen a la vía en búsqueda del servicio. Este segmento se divide a su vez en dos grandes ramas: Taxis de la calle o taxis de zonas de espera.

Por el **segmento de contrato**: El usuario contacta directamente al conductor del taxi, cada vez que quiera que le sea prestado el servicio y se le paga generalmente por horas o por actividad a un precio diferente al de la tarifa. Sin embargo, los segmentos por despacho y en la calle son los predominantes.

La tarifa en transporte público es el valor monetario que se paga en contraprestación del servicio prestado. En taxis, la tarifa no siempre es regulada. Cuando si lo es, el vehículo debe estar provisto con un dispositivo de medición, llamado taxímetro, para determinar el valor a pagar según la distancia recorrida. Cuando la tarifa no está regulada, el valor a pagar debe ser acordado en cada caso entre el usuario y el conductor.

Las circunstancias que se consideran, en el caso específico de la tarifa, varían de acuerdo a la ciudad o al país, muchas veces pueden considerarse elementos que sean prohibidos en otros lugares. Sin embargo, la mayor parte de las condiciones son semejantes en todos los centros urbanos de la urbe.

El servicio de taxi es prestado, en la mayoría de ciudades, por medio de automóviles o camionetas. Los vehículos están o deberían estar provistos de un espacio para la carga de maletas. Además, cada vez se generalizan más los taxis adaptados a pasajeros minusválidos, que permiten el acceso integro de la silla.

Los propietarios de los vehículos estén legalmente establecidos en alguna asociación, bastaba con ubicar el vehículo en una calle con el letrero de alquiler para que la persona que lo requería solicite el servicio, además no era necesario que tengan un color específico.

Ya con el incremento de la demanda del servicio de taxi, es que aparecen las primeras organizaciones conformadas por choferes profesionales, personas interesadas en poner al servicio de la comunidad lojana sus vehículos de una manera más organizada lo que les permitía parquearse en determinado lugar, previo evidentemente el permiso municipal, para que desde allí servir a la comunidad con la transportación.

A este servicio se fue adicionando, paralelo a la masificación de la comunicación telefónica fija, el servicio de pedido de cerraras, de la estación de taxis a los domicilios.

Las distancias, en todas las ciudades del planeta, sin ser la excepción la nuestra, se fueron agrandando hasta llegar al punto de tornarse indispensable el servicio de transportación urbana de carácter masivo y diferenciado, llámese estos el bus urbano y el taxi, respectivamente.

Tomándolo como una alternativa de trabajo, paralelo al servicio que se pueda brindar a la ciudadanía, se incrementan las organizaciones de choferes quienes se unen en cooperativas de transporte para brindar un servicio cada vez más rápido y eficiente.

El Ecuador tiene 14 306 876 habitantes, según el censo del 2010. Sin embargo, están registrados 46 141 taxis convencionales (amarillos) y más de 50 000 aspiran a legalizarse como taxis ejecutivos.

En lo referente a nuestra ciudad, existen doce empresas de taxis ejecutivos las que se presentaron para obtener sus permisos de operación, el mismo que tiene que ser entregado por la Superintendencia de Compañías. De estas doce empresas de taxis ejecutivos, la mitad recibió el aval de operación dentro del plazo establecido las otras seis debieron esperar para completar requisitos que faltaban sin embargo hoy en día se encuentran legalmente establecidas y laborando estas son: Loja norte, Denor, Suramigo, Transpeñasur, Ciudad Victoria, Riveras del Alcázar, Julio Ordoñez, Taxopel, Inmaculada, Loja Turística, Andina sur y otra más.

Los factores de competencia mencionados, a decir de los socios de la compañía en taxis ejecutivos inmaculada, no es un inconveniente de mayor cuidado toda vez que promueve una actitud de servicio eficaz y eficiente frente al usuario por parte de los conductores de las unidades que prestan el servicio de taxi.

Así las empresas se dedican a promover el servicio que prestan a través la utilización de elementos de publicidad que se ajustan a las ofertas propuestas ya con tarjetas de presentación ya a través de mensajes de texto utilizando las operadoras de servicio de telefonía celular.

La Compañía en Taxis Ejecutivos Inmaculada, tiene su sede, en la actualidad, en la Ciudadela del Chofer sector La banda, ubicada en el sector norte de la ciudad, en donde funciona igual la central de radio desde donde se efectúa la ubicación precisa de cada una de las unidades que se encuentran en servicio toda vez que la modalidad que presentan es por turnos en los cuales participan equitativamente todos y cada uno de los socios que conforman la empresa.

Los moradores del lugar se sienten complacidos con la presencia de esta compañía toda vez que pueden utilizar con facilidad las unidades de transporte y reconocen que el servicio es de calidad, seriedad, responsabilidad y rapidez. Manifiestan que desde hace algún tiempo cuentan en cada uno de los vehículos con taxímetro lo que garantiza que el cobro de cada carrera se ajuste a lo que realmente cuesta, evitando con esto el molesto regateo que muchas veces termina en agresiones verbales entre los conductores y los usuarios.

Durante el día, se suelen ubicar algunas unidades en la Avenida Salvador Bustamante Celi y Jaime Roldos Aguilera, en la cabecera norte de la Ciudadela Inmaculada, sector centro norte de Loja, un lugar estratégico desde donde pueden llegar con facilidad y rapidez a cualquier sitio de la ciudad. Hay que recalcar que las unidades recorren toda la urbe dando servicio al cliente, y son quienes receptan los requerimientos vía radio comunicación lo que permite orientar a la unidad más cercana al destino solicitado.

La Compañía de Taxis Inmaculada se ha preocupado constantemente de ponerse a tono con las tecnologías modernas tanto en comunicación cuanto en seguridad es así que cada una de las unidades cuenta con el sistema de rastreo satelital GPRS, lo que permite ubicar la posición exacta dentro del territorio nacional de la unidad de transporte. Esto constituye un factor de mucha ayuda en el caso de robo del vehículo, asalto o accidente que pueda suscitarse.

## **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA EN TAXI**

### **EJECUTIVO "INMACULADA".**

Entre las muchas empresas que laboran en la ciudad de Loja, se destaca, como una que se ha colocado a la vanguardia de organizaciones similares, la Compañía en Taxi ejecutivo Inmaculada que se conforma de manera legal el 4 de septiembre del 2012 y que cuenta en la actualidad con 62 socios, de los cuales 58 tienen la calidad de activos, en tanto que 4 se encuentran en proceso de legalización toda vez que no cumplen aún con los requerimientos legales para pertenecer como socios a la Compañía en referencia.

Luego de un proceso que inició mucho antes de su legalización, un grupo de personas con ideas progresistas y mucha iniciativa se propusieron como meta el formar una compañía de taxi ejecutivos, con la finalidad de brindar un servicio a la comunidad lojana y contar con una forma de trabajo digna que permita el sostenimiento de la familia; así, se organizaron choferes profesionales para proponer como alternativa confiable la conformación de una organización legal para la transportación de personas. Sistemáticamente se acopió la documentación necesaria para poder legalizar la empresa y conseguir el anhelado permiso de funcionamiento. A decir del gerente de la compañía, al inicio hubo un sinnúmero de tropiezos que entorpecieron la rápida aprobación del proyecto; sin embargo, con el fervor de quienes anhelaban ver cumplidas sus expectativas se consiguió el objetivo propuesto

y hoy forman parte de las compañías que prestas su contingente para el adelanto de esta noble tierra lojana .

Hoy se encuentra absolutamente consolidada con todos los requerimientos legales en orden y procurando cumplir a cabalidad las iniciativas que surgen desde el seno de esta organización gremial para el adelanto de la empresa y consecuentemente de cada uno de sus socios.

### **Cuadro N° 1**

#### **Directiva Vigente de la Compañía**

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>
<b>Gerente</b>	Sr. Jefferson Santiago Pasaca
<b>Presidente</b>	Sr. Joselo Torres
<b>Secretario Contador</b>	Sr. Segundo Ordoñez
<b>Vigilancia</b>	Sr. Nixon Armijos

Los directivos buscan mejorar cada día, pensando en el desarrollo profesional, en dar una mejor atención al cliente, con la intensidad de ser una compañía de taxi ejecutivo reconocida en la ciudad de Loja.

Respetando las disposiciones legales emitidas por autoridades de tránsito, la Compañía de taxi Inmaculada cumple con sus propuestas, en lo referente a los recorridos, manteniéndose en el servicio exclusivo de taxi.

Para otorgar un mejor servicio, la empresa ha alquilado una casa de habitación para que allí funcionen, tanto las oficinas de la parte administrativa, cuanto la central de radio que sirva para la intercomunicación

entre todos los socios de la Compañía. La casa no es propiedad de la empresa.

#### **Figura N° 4**

#### **Ubicación de la Compañía**



La Compañía de Taxi Inmaculada, ha venido realizando promoción de la empresa a través del servicio de mensajes de texto y de tarjetas de presentación, estas últimas que han tenido un buen resultado toda vez que es el medio por el cual a través de los socios de la empresa se hace conocer a la ciudadanía en general y de manera masiva el servicio que presta la compañía.



**Figura N° 5**  
**Tarjetas de Presentación**



Las unidades con las que cuenta son nuevas, pues este constituye un requisito indispensable para lograr el permiso de funcionamiento de la empresa; todos quienes laboran en la compañía, tanto los propietarios cuanto los conductores contratados, tiene la categoría de profesionales lo que garantiza la seguridad de los usuarios.

Algo en lo que se han destacado, desde el inicio de las operaciones, es la seriedad con las que atienden a los usuarios lo que les ha hecho acreedores a la confianza de los clientes de la compañía quienes buscan y prefieren el servicio prestado.

Para mejorar la atención al público y brindar una eficiente asistencia al usuario han implementado tecnología moderna con la finalidad, sobre todo, de lograr la disminución del tiempo de llegada al lugar del requerimiento, y lo han hecho a través de la instalación del sistema de radio frecuencia UHF, lo

que permite una comunicación efectiva entre la central de radio, en donde se hace de base para receptor las llamadas de los clientes y disponer que unidades cercanas se desplacen a atender la solicitud; igualmente se ha implementado encada una de las unidades el sistema de rastreo satelital (-monitoreo GPRS-) lo que brinda mayor seguridad tanto a los usuarios cuanto a los conductores y a la unidad de transporte, pues previene actos de delincuentes, robo de vehículo a través de la activación de alarmas silenciosas que alertan a la central y a través de ellas a todas las unidades y a la policía.

La seguridad, como vemos, es un elemento sustancial que han considerado quienes conforman la compañía de taxi ejecutivo Inmaculada, en tal virtud se ha implementado un seguro para todos los vehículos con cobertura total que incluye daños a terceros. Tanto como la afiliación al seguro social IESS de todos los socios de la empresa lo que garantiza la asistencia en salud tanto personal como de todos los integrantes de la familiar.

Considerando las disposiciones legales emanadas por las autoridades competentes han implementado el uso del taxímetro siendo la primera y hasta ahora la única empresa que dispone y pone al servicio de la comunidad lojana este dispositivo que constituye un elemento importante para el usuario que le permite pagar el valor justo de una carrera.

Dentro de lo que corresponde a la filosofía de la empresa, los socios han adoptado el compromiso de acoger, respetar y dar cumplimiento a lo que manda la constitución del Ecuador, las disposiciones legales, propuestas por

autoridad competente en materia de transportación, las ordenanzas y el reglamento que se expida y que rija para la compañía a la que pertenecen; a cumplir y velar por que se cumpla, de manera irrestricta, las resoluciones que tome la asamblea general de socios como organismo supremo de la entidad clasista, a cumplir con responsabilidad y eficiencia las funciones que se le encargue, a trabajar en beneficio de la comunidad, de la empresa y a proponer los cambios que se consideren necesarios para motivar el crecimiento sustentable de la Compañía.

La empresa no cuenta con un organigrama funcional y estructural, no tiene definida una filosofía empresarial que permita identificar “la forma de ser” de la empresa. Tampoco cuenta con una Misión y Visión.

### ***PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA EMPRESA.***

La compañía de Taxi Ejecutivo “Inmaculada”, es una empresa dentro de sus políticas es prestar un servicio de taxis eficiente a la colectividad lojana en base a principios y valores.

- ❖ Semejanza en los derechos de los socios.
- ❖ Integración y retiro voluntario.
- ❖ Imparcialidad política y religiosa.
- ❖ Intereses comunes para la empresa.

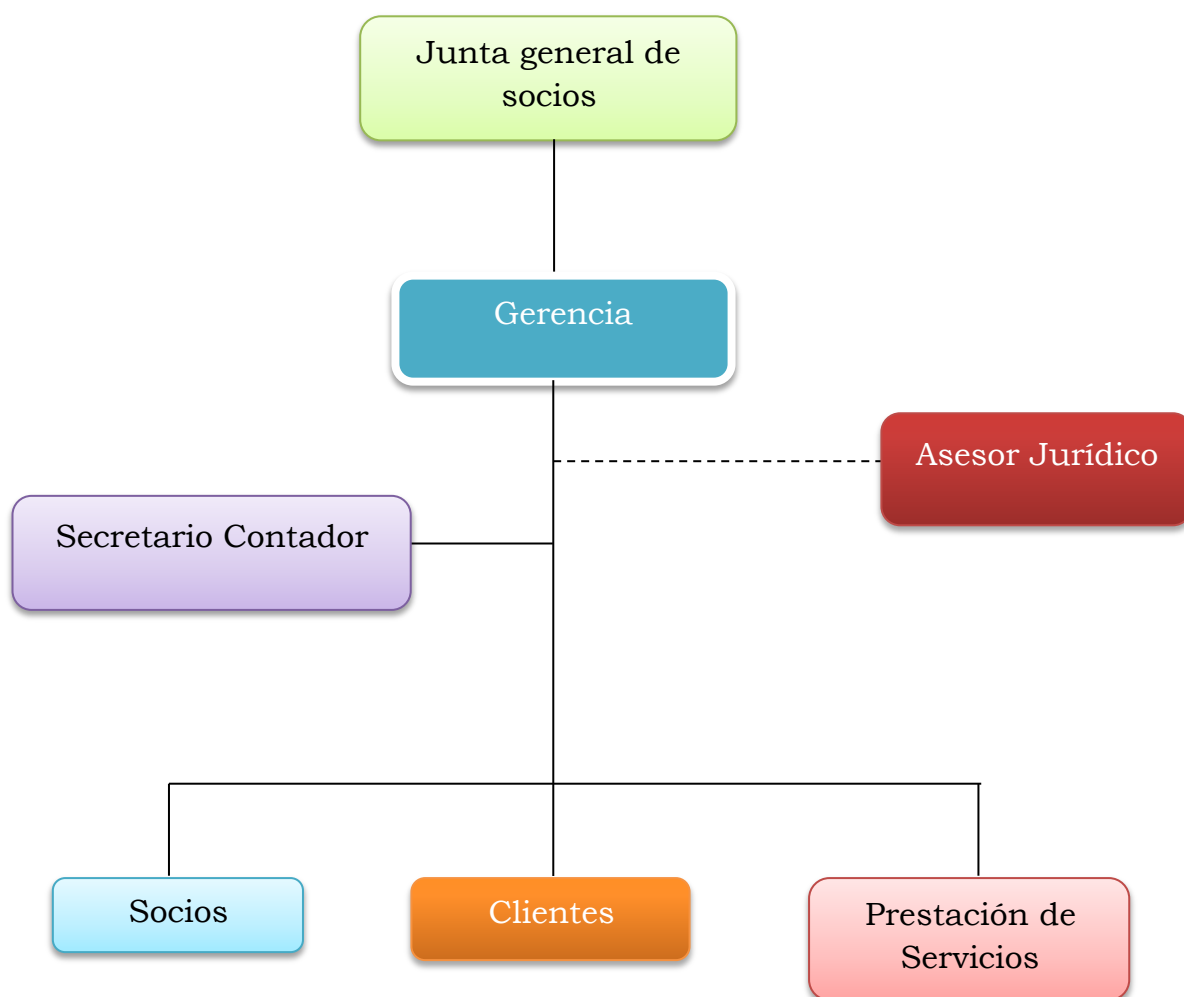
### **OBJETIVOS.**

- ❖ Originar cooperación económica y social entre sus socios, para dar un cambio tanto en la imagen de la empresa como también en cada uno de los que integran la compañía de Taxi.

- ❖ Facilitar a sus socios capacitación en conocimientos productivos, económicos y sociales con facilitadores idóneos.
- ❖ Entregar un servicio de calidad a la ciudadanía.

**Figura N° 6**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**



**SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA.**

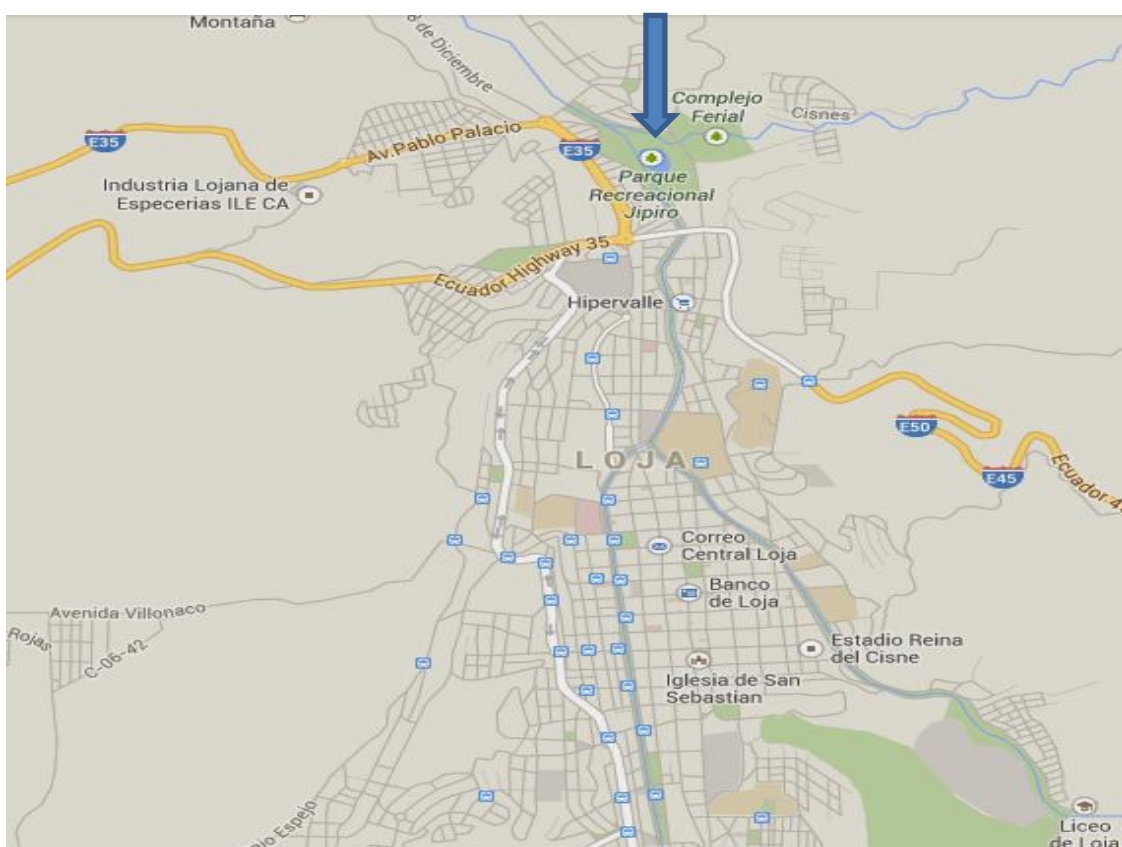
- ❖ Servicio a domicilio.
- ❖ Comida rápida.
- ❖ Medicamentos

- ❖ Encomiendas
- ❖ City tour
- ❖ Otros.

## MACROLOCALIZACION.

La cooperativa de taxis “Inmaculada” se encuentra ubicada en la ciudad de Loja

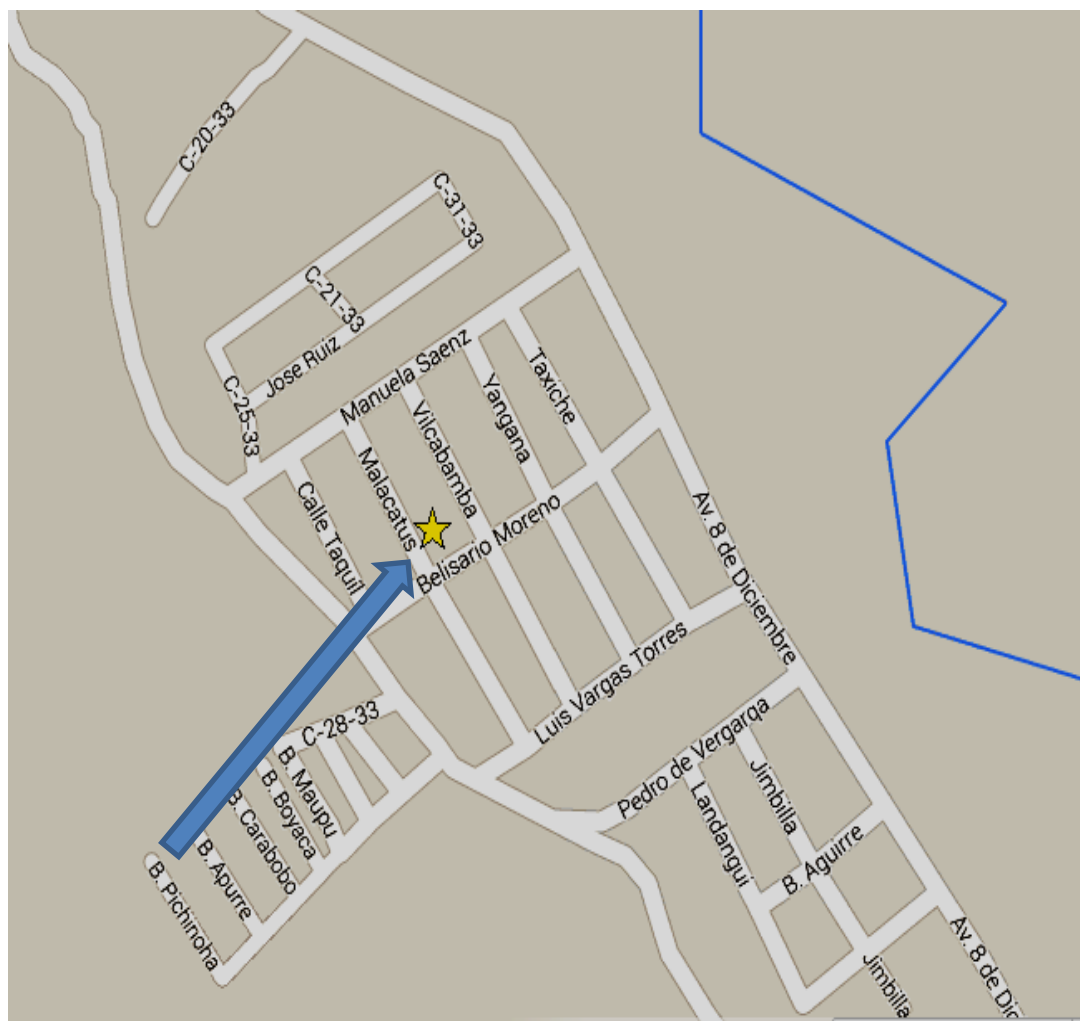
**Figura N° 7**



## MICROLOCALIZACION.

La empresa se encuentra ubicada, en la ciudadela del Chofer Lavanda; calles Malacatos 38 -95 entre Belizario Moreno y Manuela Sáenz.

Figura N° 8



## **ANÁLISIS EXTERNO DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO**

### **“INMACULADA S.A”**

Luego de haber realizado una descripción histórica de la compañía de Taxi Ejecutivo “Inmaculada”, es necesario hacer un análisis de las fuerzas externas que afectan a la misma. Este análisis va a dar la posibilidad de encontrar cada una de las diferentes oportunidades y amenazas de la compañía provenientes de su entorno.

Las oportunidades y amenazas están fuera de la compañía, a la posición relativa que tiene una marca respecto de su entorno competitivo.

Es así que, dentro del análisis externo para la compañía de Taxi “Inmaculada” se analizará los siguientes factores:

- Económico
- Político
- Tecnológico
- Legal
- social

#### ***FACTOR ECONÓMICO.***

La economía de nuestro país se sustenta, fundamentalmente, sobre una base de exportación minera y agrícola, desconociendo o minimizando otros sectores que también forman parte sustancial de las rentas de nuestra

nación como es el sector empresarial que ha experimentado durante la historia del Ecuador un mínimo desarrollo.

No obstante, se ha evidenciado algún esfuerzo por parte de quienes se encuentran ahora dirigiendo los destinos del país y se verifica cuantiosas inversiones en lo que respecta a los sectores estratégicos como salud. Educación, vialidad, esfuerzos que aún no logran erradicar los mencionados males sociales.

De acuerdo al reporte del Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador tuvo un crecimiento anual de 3,5% en el primer trimestre de 2013, El mayor impulso al crecimiento del PIB lo dio el comportamiento del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4,2%. La economía no petrolera representó el 84,7% del total del PIB en el primer trimestre de 2013. El PIB nominal del primer trimestre de 2013 alcanzó los USD 21.962 millones.

La formación bruta de capital fijo creció 2%; el consumo de los hogares 0,7% y las exportaciones 1,3%.

Las importaciones se incrementaron en 2,8%, mientras que el gasto público presentó una disminución de -1,3%.

Las actividades económicas que más contribuyeron en términos anuales al crecimiento del PIB del primer trimestre de 2013 fueron la construcción (0,79%), correo, comunicaciones (0,5%) y transporte (0,41%).<sup>25</sup>

En lo referente a la tasa anual de inflación Ecuador se desaceleró levemente

---

<sup>25</sup> <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-crece-35-inicio-2013>



a 2,27% en los últimos 12 meses hasta agosto, pese a una subida de los precios al consumidor de un 0,17% en el octavo mes del año. La inflación acumulada en el año quedó en 1,1%, por debajo de los indicadores registrados en agosto de 2012, que fueron de 4,88 y 2,97%, respectivamente.

La inflación de agosto en Ecuador se ubicó en un 0,17 % en comparación con el 0,02% de julio y el 0,29% que registró en el mismo mes del año pasado. Los alimentos y bebidas no alcohólicas fueron las que más contribuyeron a la variación de precios en agosto (51,22%), seguidos del apartado de hoteles y restaurantes (24,14%), de acuerdo a la estadística del INEC.

En agosto, la cesta básica de productos para una familia alcanzó un coste de 609,57 dólares, mientras que el ingreso familiar promedio fue de 593,6 dólares.

La inflación en Ecuador, con una economía completamente dolarizada desde el año 2000, cerró 2012 en 4,16% y las autoridades estiman que este año lo haga en torno al 4,4%.

Por todo lo expuesto y tomando en cuenta que la economía del país está en crecimiento se determina que es una Oportunidad para las empresas como las de transporte de personas mismas que tendrán también un crecimiento sostenido.

## **ANALISIS**

Por todo lo expuesto y tomando en cuenta que la economía del país está en crecimiento se determina que es una **OPORTUNIDAD** para las empresas como las de transporte de personas puesto que se abre un amplio abanico de posibilidades entre los cuales se puede citar la posibilidad de aumentar el cupo para la importación de vehículos sin aranceles lo que vendría a beneficiar directamente al socio de la compañía y evidentemente a toda la empresa.

## ***FACTOR POLITICO***

Tanto en nuestro país como en el resto de países de mundo entero, se han establecido políticas de estado para normar lo referente a la organización de quienes desarrollan la actividad de taxismo en las diferentes ciudades; en nuestro país, a través de la Constitución se determina políticas para garantizar el derecho al trabajo, a la organización; algunos cuerpos legales puntualizan la normativa para guiar a quienes deciden laborar en el campo del transporte urbano específicamente en el servicio de taxi.

Con las nuevas disposiciones, son los Gobiernos Autónomos Descentralizados los encargados de establecer la forma como ha de organizarse la transportación de personas en la zonas urbanas.

Evidentemente en la normativa legal constan las facilidades que se les otorga pero también las obligaciones que deben cumplir como organizaciones legalmente establecidas.

Otros países han establecido políticas semejantes, es decir orientadas a regular las operaciones de las diferentes empresas que prestan sus servicios de transporte en calidad de taxis. En el caso de las grandes metrópolis se proyectan generalmente con una visión bastante futurista, centrada en elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Por lo tanto, consideran necesario desarrollar una continua mejora de sus servicios, en especial del transporte público que representa la mayoría de los viajes realizados en una ciudad catalogada como grande.

Elevar la calidad de vida para la población corresponde a su vez a mejorar la calidad del aire, de seguridad, de accesibilidad y de movilidad de sus ciudadanos, para la realización de las actividades que son indispensables en la vida de una ciudad moderna.

En el caso de la planeación del transporte, se debe tomar en cuenta el papel importante que representa en la estructuración del espacio urbano. El transporte público tiene el rol de influenciar más directa y rápidamente las condiciones generales del proceso de urbanización de la ciudad.

El tema de la infraestructura vial debe ser considerado en el conjunto de la dinámica urbana y desde luego, en el marco institucional, pues es importante

la relación entre las políticas de desarrollo urbano y las políticas de transporte.

Entre las estrategias generales del desarrollo urbano sostenible que deben definir el modelo de ciudad que se desea, existen tres que están directamente relacionadas con el desarrollo de una red de transporte público: la estructura urbana, el uso y la ocupación del suelo privado y, la movilidad urbana.<sup>26</sup>

La estrategia de movilidad urbana debe calificar la circulación y el transporte público, creando oportunidades de desplazamientos en la ciudad y atendiendo las distintas necesidades de la población.

El diseño, la eficiencia del funcionamiento y la calidad de vida de la ciudad se reflejan de forma visible y directa en las condiciones de la red vial y del servicio de transporte público que dan soporte a los desplazamientos cotidianos de la población.

## **ANALISIS**

Las políticas establecidas en la actualidad constituyen una **AMENAZA** toda vez que las frecuencias o permisos de operación otorgados a compañías de transporte urbano en su modalidad de taxis ejecutivos no permiten el incremento de socios, la fijación de tarifas con las cuales deben trabajar son rígidas y no corresponden a la realidad económica, las limitaciones sobre el servicio que prestan, mantenimiento de los vehículos con la finalidad de

---

<sup>26</sup> fuerzamarilla@hotmail.com

evitar la contaminación ambiental, la adquisición de unidades nuevas, programas de chatarrización de vehículos que han cumplido su vida útil, obligatoriedad de contratar seguros, entre otros.

### **FACTOR GEOGRAFICO**

La ciudad de Loja es la capital de la provincia del mismo nombre, se encuentra ubicada al sur oriente del Ecuador en la región interandina, enclavada entre montañas en un valle a 2100 metros sobre el nivel del mar; originalmente la ciudad se encontraba entre dos ríos Zamora y Malacatos, como se detalla en su escudo de armas, no obstante, el desarrollo urbanístico ha obligado a que sobrepase estos límites originales y se haya desplazado hacia todos los puntos cardinales.

Según el INEC (VII Censo de Población y VI de vivienda, 2010)<sup>27</sup>, mantiene una población de 215.000 habitantes en la ciudad y 460.000 habitantes en la provincia. Se encuentra limitada al norte con la provincia del Azuay, al sur y este con la provincia de Zamora Chinchipe y al oeste con la provincia de El Oro y la República del Perú.

La ciudad posee un clima templado andino durante gran parte del año; sin embargo, los meses de junio y julio, presentan lloviznas de tipo oriental (vientos alisios) y el mes de agosto se caracteriza por fuertes corrientes de viento, la temperatura fluctúa entre los 16 y 21°C., la época de mayor estiaje es en octubre, noviembre y diciembre.

---

<sup>27</sup>INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censo

La fundación de Loja data del 8 de diciembre de 1548, cuando por mandato de Pedro de la Gasca, el Capitán Alonso de Mercadillo da la partida de nacimiento de la urbe que llamará la Inmaculada Concepción de Loja, en consideración de la ciudad de origen del mencionado fundador.

La ciudad de Loja, en la actualidad constituye un centro urbano moderno y progresista, con una amplia riqueza histórica, cultural y artística lo que le ha caracterizado y le ha dado el nombre de Capital Musical del Ecuador.

En el año 2001 Loja recibió el tercer puesto de Nations in Bloom como TERCERA CIUDAD MÁS ECOLÓGICA DEL MUNDO y el PRIMER LUGAR EN PARTICIPACIÓN CIUDADANA, por contar con extensas áreas verdes dedicadas a la recreación de turistas nacionales y extranjeros.

El gobierno ecuatoriano, a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), ha provocado un cambio radical en la vialidad de todo el Ecuador, construyendo carreteras de primer orden lo que trae consigo el fomento de actividades productivas como el turismo. Muchas vías de todas las provincias del país han sido intervenidas y se continúa construyendo y mejorando caminos y carreteras al interior de los cantones y parroquias con el consecuente beneficio socio económico de los habitantes.

Las inversiones en materia de vialidad han sido históricas, de acuerdo a los datos obtenidos, para el presente año, el Ecuador invertirá un monto superior a los \$ 619'715.959; así se invertirán: \$ 263'119.000 en la provincia de Loja, \$ 184'000.000 en El Oro y \$ 172'596.000 en Zamora Chinchipe.

Es importante destacar la ampliación a cuatro carriles de la carretera a Catamayo, conocida como vía a la costa, arteria fundamental de comunicación de nuestra ciudad que nos une con la región litoral. Es por aquí por donde fluye la economía de la región sur del país. A esto se suma la construcción de los pasos laterales de la Loja y Zamora.

Esta realidad de la intervención vial de nuestra ciudad y país unida al factor climático y al desarrollo urbanístico, permite que la transportación de personas a través de un sistema diferenciado como es el taxi ejecutivo, tenga un valor muy significativo, las personas buscan permanentemente el servicio de transporte para dirigirse a sus lugares de trabajo, a las universidades o para la realización de cualquier tipo de trámite utilizando el servicio de taxi dada la comodidad que esto representa.

## **ANÁLISIS**

Es muy importante que las vías de acceso faciliten el tráfico vehicular desde y hacia la provincia de Loja; es necesario también, se dé el mantenimiento adecuado para que las obras perduren y brinden por mucho tiempo los beneficios a los usuarios. Este acceso adecuado y rápido a nuestra urbe, se convierte en una **OPORTUNIDAD** para la compañía de Taxi Ejecutivo Inmaculada, ya que se potencia la afluencia turística en nuestra ciudad con el consecuente aumento de la demanda del servicio de taxi. Tanto de turistas como de la ciudadanía en general; así mismo, los proveedores de repuestos, lubricantes y neumáticos tendrán la oportunidad de realizar sus visitas frecuentemente para ofertar, promocionar y vender sus productos.

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

Los avances tecnológicos, desarrollados exponencialmente en las últimas décadas, han revolucionado a la humanidad entera en todas sus formas, particularmente en lo referente a la forma de comunicarse los seres humanos.

El desarrollo de la comunicación está muy relacionado con diversos factores: el crecimiento económico, la evolución del sector turístico, la necesidad de descongestionar las ciudades y carreteras; sin embargo, nos encontramos en este proceso con problemas propios de regiones, como la andina en nuestro país, que se caracteriza por su accidentada orografía que dificulta notablemente la construcción de vías.

En el Ecuador, el transporte de mercancías y personas se realiza prioritariamente a través de una red de carreteras; siendo muy significativo, a partir de la última década, el incremento del parque automotor, como consecuencia del crecimiento económico y de los cambios en los modos de vida. A todo ello se suma que, en los últimos años, se han realizado importantes inversiones, dirigidas tanto a la mejora de las carreteras existentes, como a la construcción de la red de alta capacidad. Si bien todo ello ha supuesto una notable mejora en el conjunto del Estado, aún existen importantes contrastes entre las distintas provincias.

Por lo que respecta a los sistemas de comunicaciones, éstos comprenden el conjunto de infoestructuras y de medios de comunicación que usamos para



transmitir mensajes y códigos. Las primeras están formadas por los centros logísticos, desde donde se centraliza o gestiona la información; las redes de infoestructuras, a través de las cuales circulan los mensajes y códigos (Internet, cable de televisión); y los utensilios necesarios para realizar proceso comunicativo (cámaras de televisión, radios, micrófonos, etc.). Los segundos los medios de comunicación son los instrumentos a través de los cuales se lleva a cabo la comunicación.

Tanto los transportes como las comunicaciones pueden generar problemas de tipo ambiental, cuestión que es importante tener en cuenta para reducir sus impactos negativos.

## **ANALISIS**

Este factor constituye una **OPORTUNIDAD** toda vez que los avances tecnológicos están al alcance de la mano lo que permite que quienes se dedican a la transportación pueden ser beneficiados con la implementación de aparatos y equipos que contribuyan a la seguridad, de los usuarios, del conductor, y por ende de la ciudadanía en general.

## **FACTOR LEGAL**

El marco legal que rige el funcionamiento de las empresas está basado en una serie de Leyes y Normativas que regular la creación, existencia y funcionamiento de las mismas.

En general se establece que para la creación de una empresa, el interesado

deberá cumplir con una serie de normativas legales que le permitan emprender en su negocio, en el cual deberá cumplir con una serie de requisitos obligatorios.

Con respecto a la microempresa suele ser de carácter personal o familiar, con enfoque en el área de producción, comercio o servicios que emplean hasta 10 trabajadores y con una administración de carácter independiente

En cuanto al marco legal, la Ley de Fomento de la pequeña industria, es la encargada de normar al sector de la pequeña empresa. Esta otorga beneficios como exoneración de impuestos, siempre y cuando estos sean calificados por el Comité Interministerial de Fomento para acogerse a los beneficios de la ley. Actualmente, dicha ley busca ser sustituida por la Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, la cual busca simplificar los trámites de la actividad empresarial a través de la Superintendencia de Compañías, Creación de un Consejo Superior de MIPYMES y Exoneración tributaria.

Finalmente, para lograr generar un ambiente apropiado para la generación y realización de los negocios entorno a la empresa, el gobierno deberá proveer seguridad jurídica, libertad de ingreso a las empresas e incentivos tributarios, los cuales serían bases importantes para la creación de una economía dinámica y próspera. Además, si no existe un adecuado control de todas las Leyes, tanto de producción como del consumidor, se puede transformar en una serie amenaza para la Compañía de Taxi Ejecutivo Inmaculada, porque no existiría una leal competencia entre todas las empresas dedicadas a la trasportación de personas.

Dentro de este análisis Legal, se hará referencia a las ordenanzas aprobadas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados para reglamentar y regular el funcionamiento de compañías de taxis, de tal forma que se organice y discipline, sobre todo el funcionamiento de este tipo de compañías, para garantizar la adecuada prestación del servicio a la comunidad, en un clima de respeto, de sana competencia de seriedad y responsabilidad para con los usuarios.

Con el respeto a la norma se puede lograr que la ciudad se vea mucho más ordenada, que el trabajo para quienes desarrollan esta actividad de transportación de personas sea más rentable, que el servicio que se brinda sea de calidad así, la imagen de la ciudad frente a turistas, a personas que nos visitan, y a vista de los propios habitantes de la ciudad de Loja será mucho más digna.

Con relación a la normativa tributaria implementado en el Ecuador, mediante reforma del RISE. Régimen simplificado, y más normativas tributarias, ha motivado que la compañía de Taxi Ejecutivo Inmaculada formalice su actividad económica y de esta forma se encuentre cumpliendo con todas sus obligaciones tributarias de acuerdo a lo que establece la Ley,

Este factor es considerado como una **OPORTUNIDAD**, porque le permite acceder a créditos financieros.

La Constitución Ecuatoriana ampara y protege el medio ambiente, así mismo existen normativas legales que han sido aprobadas por el actual gobierno y la asamblea constituyente del 2008; La compañía de Taxi Ejecutivo “Inmaculada”, se enmarca dentro de los mandatos de la Constitución, así:

## **ANALISIS**

La Compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada, de la ciudad de Loja, plenamente consciente de lo que significa la protección ambiental cuida a través de múltiples acciones el ambiente, enmarcándose en la normativa legal que para el efecto se ha expedido por parte del Estado. Así, no podría desestimar este mandato, en tal virtud, en lo que le compete, realiza la revisión constante de sus unidades con la finalidad de evitar, desajustes en el motor, provoquen emisiones irregulares de monóxido de carbono, elemento altamente nocivo para la salud humana y para la naturaleza; así como mediante la concienciación tanto al interior de la empresa cuanto, a través de los conductores, a toda la colectividad; por lo tanto, esto constituye una **OPORTUNIDAD** para la compañía toda vez que el cumplimiento de la base legal existente facilita la labor.

## **FACTOR SOCIAL**

El servicio de taxi, para quienes son propietarios de las unidades de transporte, constituye un trabajo y una fuente de ingreso familiar, para muchos de ellos es su único ingreso siendo beneficiarios directos de la actividad que realizan; en tanto que constituye una fuente alternativa para quienes se desempeñan como choferes contratados para conducir las unidades de manera eventual.

Esta forma de trabajo, propone una iniciativa progresista por parte de quienes han tomado como alternativa la conformación de empresas en las cuales se reúnen quienes son movidos por intereses y necesidades

comunes y poseen los requisitos y condiciones adecuadas para hacerlo.

En nuestra ciudad, se han organizado ciudadanos que cuentan con el aval de un título de conductor profesional otorgado por una escuela de capacitación profesional, legalmente constituida, con la finalidad de proponer una alternativa de trabajo independiente que les permita sostener una familia y contribuir al desarrollo de la sociedad con el aporte significativo que ellos ya como ciudadanos y/o como empresa lo proponen.

La profesionalización de los conductores y la capacitación permanente, ha sido un factor fundamental para el mejoramiento de la calidad del servicio que prestan quienes ofertan la transportación urbana en la modalidad de taxi ejecutivo.

Las compañías de transporte de personas, deben tener una organización sólida que les permita establecer, entre otras cosas, las necesidades del medio en lo referente a su oferta de servicio, una planificación de la actividad con la finalidad de optimizar los recursos empleados, el tiempo, el recurso humano, etc.

El poseer un vehículo propio en un hogar no facilita la mencionada movilidad toda vez que existen algunos obstáculos que impiden o limitan la utilización de los vehículos tales como: el problema de parqueo, el congestionamiento de las calles, sobre todo en determinados lugares céntricos de las ciudades, la inseguridad en los lugares de estacionamiento, esto motiva a las personas a utilizar medios de transporte alternativo como el servicio de taxi pues facilita la movilización y abarata los costos para los usuarios.

El taxi es un medio de comunicación muy democrático, está al alcance de todos, el servicio es público, no discrimina, facilita la movilización de turistas,

amas de casa, estudiantes, obreros, entre otros.

## **ANÁLISIS**

Dentro de un conglomerado social, siempre van a existir necesidades, problemas y alternativas; en lo referente a la transportación, se determina que existe una necesidad imponderable de movilización constante de personas al interior de las ciudades quienes por múltiples razones se ven en la necesidad de optar por los servicios de un taxi.

Esta necesidad cada vez más recurrente, potencia la importancia de contar con una compañía de transporte que satisfaga esta necesidad, es allí en donde la Compañía de Taxi ejecutivo Inmaculada cumple a cabalidad su rol, mediante la propuesta de un servicio alternativo de calidad, y calidez, de seguridad de confiabilidad que le permita marcar la diferencia con la competencia para lograr la preferencia de los usuarios por lo tanto esto es una **OPORTUNIDAD** para la Compañía.

### **Identificación del Entorno Específico mediante las Cinco Fuerzas de Michael Porter.**

El análisis del entorno específico se lo realizó mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter, es decir analizar los principales competidores como rivales en el mercado, el posible ingreso de nuevos competidores al sector, poder de negociación por parte de los proveedores y clientes así como los posibles sustitutos.

Conociendo que la compañía de Taxi ejecutivo Inmaculada, es una empresa que se dedica a la prestación de servicio de Taxi Ejecutivo: **Sus principales competidores.-** Si bien no todas tienen los mismos servicios, tratan de ser competitivos para poder ganar a los usuarios y ofrecer un espacio digno dentro de la ciudad y que el cliente se sienta satisfecho por el servicio obtenido.

Los principales competidores son: La compañía de Taxi ejecutivo “Loja Norte” la cooperativa de Taxis “Carigan”, la compañía de Taxi Ejecutivo “Tenor C.A”, puesto que son empresas de transporte que se encuentra ubicadas en sectores cercanos a donde tiene su central la Compañía de Taxis Inmaculada y cubren una amplia zona en la cual desarrolla preferencialmente la actividad la empresa que es objeto de estudio

Se hace difícil identificar a los **posibles competidores que puedan ingresar al sector,** no se puede determinar con exactitud cuáles podrían ser, ya que no existen barreras de entrada ni salida que lo impidan, la ley y el derecho le otorgan a cada ciudadano la facultad de desplazarse libremente; en tal virtud, cualquier vehículo de cualquier compañía de Taxis puede movilizarse por todos los sectores de la ciudad, incluidos los vehículos que no teniendo permiso alguno para ejercer este trabajo, y por sobre la ley hacen de taxistas, los llamados taxi pirata causando malestar ya que cobran más barato.

En lo que se refiere al **poder de negociar entre proveedores y la compañía de Taxi Ejecutivo Inmaculada** se debe reconocer que si existe

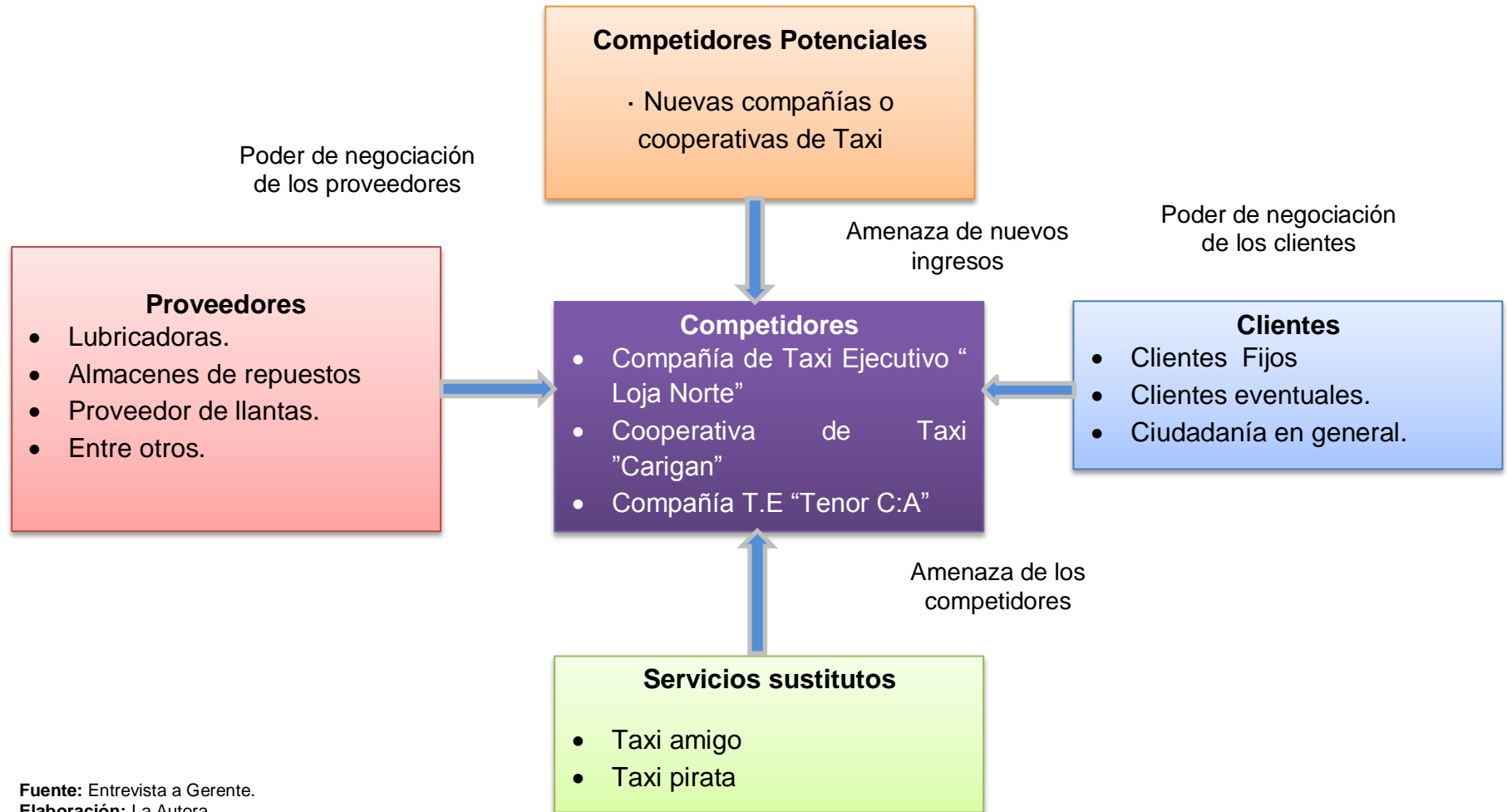
poder de negociación con los proveedores ya que al adquirir grandes cantidades de repuestos, llantas y lubricantes para sus unidades esto conllevaría a un ahorro significativo para los socios toda vez que se contaría con buenos precios y promociones.

En cuanto **la capacidad negociadora por parte de los clientes**, quienes conocen de nuestro servicio, nos prefieren porque saben que es muy oportuno un servicio justo y a tiempo. Por ende la Compañía de Taxi Inmaculada tiene el poder de negociación con los clientes, pues al tener precios más bajos y promociones, se puede dar un mejor servicio al cliente.

**Los servicios sustitutos**, En la actualidad en el área del volante existe los Taxi “amigo” o pirata, siendo esto una **AMENAZA** para las empresas que prestan éste servicio en nuestra ciudad, ya que realizan el servicio de Taxi incluso por tarifas bajas o no establecidas, ventajas para los clientes o ciudadanía en general.



**GRÁFICO No. 9**  
**ANÁLISIS DE MICHAEL PORTER**



## **Matriz de Perfil Competitivo**

Es importante tener presente que no se tiene acceso a información confidencial de las distintas empresas, sin embargo este análisis se basa en el criterio que las personas tengan de tal o cual empresa, en función de lo que conozcan de ella; por lo tanto la técnica utilizada es el diálogo y la observación directa. Además, la técnica de trabajo sigue siendo el taller de grupo focal, cuyos participantes conocen la naturaleza del mercado en el cual la compañía de Taxi Inmaculada está inmersa.

El objetivo es realizar este análisis comparativo en los factores críticos de éxito, para determinar la posición competitiva de la compañía de Taxi Inmaculada de la ciudad de Loja. Para este análisis se ha manejado una matriz, que resume los factores importantes para el éxito y se incluyen factores tanto internos como externos de carácter muy amplio, pues no incluyen datos específicos, ni están basados en hechos formalmente conocidos, debido a que la información de la competencia en estos aspectos es de difícil acceso, de manera especial en nuestro medio, en el cual no se ha desarrollado la cultura de la información y rendición de cuentas; para el análisis competitivo se escogen tres compañías que prestan el servicio de Taxi, que a decir de los socios de la compañía de Taxi “Inmaculada”, son las principales competidoras de su empresa, para lo cual se establecieron comparaciones entre la compañía La Inmaculada y los tres competidores principales que tiene.

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

NO.	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	COMPAÑÍA "LA INMACULADA"		COMPAÑÍA "LOJA NORTE"		COOPERATIVA "CARIGAN"		COMPAÑÍA "TENOR C.A."	
			Clasific. <sup>28</sup>	Puntaje	Clasific.	Puntaje	Clasific.	Puntaje	Clasific.	Puntaje
1	Publicidad de la empresa	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4
2	Precio del servicio	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	1	0.15
3	Atención oportuna y trato al usuario	0.15	3	0.45	2	0.3	4	0.6	3	0.45
4	Participación en el mercado	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3
5	Lealtad de los clientes	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6	Satisfacción del servicio	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.1
7	Buena infraestructura	0.1	1	0.10	2	0.3	3	0.45	4	0.6
8	Horarios de atención	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
9	Imagen Corporativa	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
		<b>1</b>		<b>2.4</b>		<b>3.1</b>		<b>2.85</b>		<b>2.95</b>

Fuente: Entrevista a gerente.

<sup>28</sup> Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza principal.

El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se basa en la identificación de la posición competitiva de compañía de Taxi “ Inmaculada”, para lo cual se han determinado 9 factores importantes para el éxito que en su totalidad constituyen el 100% (es decir, 1), para determinar el valor de cada factor se analizó su importancia en el contexto de la empresa y se asignó un valor ponderado (por ejemplo, 0,10 para el primer factor), luego se clasifica cada factor analizando si representa una fortaleza o debilidad para la empresa sujeta a análisis, se multiplica este dato por el valor ponderado y finalmente se suman los resultados.

La calificación de **2,40** para compañía de Taxi Inmaculada, significa que los factores importantes para el éxito le dan ese perfil competitivo que sirve de referencia para establecer comparaciones con otras empresas del medio y que representan su competencia directa. Tal es así, que la compañía de Taxi Ejecutivo “Loja Norte” al obtener un valor de **3,10** se constituye en el rival más fuerte, y las otras dos tanto la cooperativa de Taxis “Carigán” como la compañía de Taxi Ejecutivo “Tenor C.A”, cuyos valores son **2,85** y **2,95** respectivamente representan un menor peligro competitivo.

Sin embargo, a decir de GARRIDO Santiago (Dirección Estratégica, 2006), “los resultados del análisis comparativo no significan que una u otra empresa sea mejor o peor, simplemente, estos datos proporcionan información estratégica importante para orientar la toma de decisiones” de los directivos de la compañía de Taxi “Inmaculada” en función de lo que se considera que está sucediendo con la competencia local.

## Cuadro N° 2

## MATRIZ EFE.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

FACTOR EXTERNO CLAVE	Valor	Calificación	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
➤ Crecimiento de la demanda del servicio de taxi.	0.20	4	0.80
➤ Otras empresas o compañías con deficiencias.	0.15	3	0.45
➤ Atención ininterrumpida a los clientes las 24h	0.20	3	0.60
<b>AMENAZAS</b>			
➤ Altos niveles de competencia en el medio.	0.15	1	0.15
➤ Restricciones para ampliar la prestación del servicio de taxi.	0.15	2	0.30
➤ Competencia desleal y competidores fuertes.	0.15	2	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

**Fuente:** Investigación de campo

Elaborado por: **La autora**

Según los resultados evidenciados en la matriz EFE (2.60) se puede establecer que los factores externos positivos prevalecen sobre a los factores negativos externos. Esto quiere decir que la empresa tiene mayor incidencia de los factores externos negativos que de los factores positivos; por lo que se presume que en lo posterior habrá que determinar estrategias defensivas frente a las amenazas existentes alrededor de la empresa.

## **ANÁLISIS INTERNO DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO** **“INMACULADA”**

### **ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO** **“INMACULADA”**

**1. ¿QUÉ TIEMPO LLEVA DE FUNCIONAMIENTO LA COOPERATIVA?**

Como gerente de la empresa de taxis y al frente de la misma, debo indicar que no es una cooperativa, la disposición legal les obliga a Constituirse en compañías anónimas e este tipo de asociaciones. La compañía de taxis obtuvo su permiso de operación el 04 de Septiembre del año 2012.

**2. ¿CUÁNTOS SOCIOS TIENEN?**

En la actualidad cuenta con 62 socios, 58 activos y 4 que se Encuentran en proceso de legalización; de no hacerlo en el plazo Establecido por el G A D municipal de Loja, se les cancelará su permiso.

**3. ¿PUEDE AUMENTAR EL NÚMERO DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA?**

En la actualidad hay restricción de aumento de socios toda vez que la compañía fue aprobada con 60 socios y así debe mantenerse, de acuerdo al criterio de algunos existe exceso de taxis inclusive a nivel del país.

**4. ¿REALIZAN DE ALGUNA FORMA PROMOCIÓN LA COMPAÑÍA?**

En la actualidad únicamente con tarjetas de presentación.

**5. ¿LOS CHOFERES DE LAS UNIDADES TODOS SON PROFESIONALES?**

SI (X)            NO ( )

Todos quienes laboran en la compañía son choferes profesionales, tanto los propietarios de las unidades cuanto los choferes que prestan su servicio en la empresa.

**6. ¿EXISTE COMPETENCIA DESLEAL EN EL TRANSPORTE DE TAXIS?**

Competencia sí, pero desleal no, todos dentro del gremio de taxista de Loja se apoyan cada uno busca la manera se servir bien a sus clientes.

**7. ¿CONSIDERA QUE EXISTE UNIDAD ENTRE LOS SOCIOS DE SU GREMIO?**

Las relaciones entre compañeros son, en un gran porcentaje buenas; sin embargo, como en todo grupo o asociación no se puede llegar a Consensos de manera absoluta, y considero esto positivo pues nos permite reflexionar, analizar y con esto progresar.

**8. ¿CUENTAN, EN LA COMPAÑÍA, CON ASESORÍA JURÍDICA Y FINANCIERA?**

SI (X)            NO ( )

Este es un requisito fundamental para aprobar los estatutos y obtener el permiso de funcionamiento.

**9. ¿TIENE LA COMPAÑIA UN PLAN ESTRATÉGICO? CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS.**

SI (X)            NO ( )

No se cuenta en la compañía con un plan estratégico, toda vez que la ley les prohíbe implementar nuevas propuestas, se limita en el permiso otorgado únicamente de transporte de personas.

**10. ¿CUENTAN CON UNA MISIÓN Y VISIÓN VUESTRA COMPAÑIA?**

- Misión: legalizar la compañía
- Visión: acceder a nuevas tecnologías para mejorar

**11. ¿LA COMPAÑIA CUENTA CON UN PLAN ORGÁNICO FUNCIONAL?**

SI.

**12. ¿TIENEN, COMO ASOCIACIÓN, ALGÚN PROYECTO ESPECÍFICO DE BENEFICIO SOCIAL PARA SOCIOS?**

Financiamiento de la Cooperativa solidaria, trabajan con el Banco Solidario, con la finalidad netamente de mejorar las unidades, toda vez que, de acuerdo la disposición legal, las compañías de transporte ejecutivo deben cambiarlas cada 5 años.

**13. ¿Reciben los socios algún tipo de capacitación?**

De parte de las autoridades ninguna, pero sí de la compañía anualmente se capacita a los socios en relaciones humanas y servicio al cliente.

**14. ¿Es bueno el ambiente de trabajo dentro de la compañía?**



Sí.

**15. ¿La empresa cuenta con un taller mecánico propio para las unidades?**

No.

**16. ¿Existe seriedad en el servicio prestado?**

Las llamadas y el trabajo que tiene todas las unidades lo certifican.

**17. ¿Poseen servicio de radio comunicación?**

Poseemos servicio de radio frecuencia UHF.

**18. ¿Las unidades tiene rastreo satelital?**

SI. Monitoreo GPRS

**19. ¿Poseen algún tipo de seguro?**

SI (X)

Todas las unidades tiene, independientemente, seguro total que cubre daños a la unidad y daños a terceros: además todos los socios son asegurados al IESS.

**20. ¿Las unidades tiene taxímetro?**

SI (X)                      NO ( )

Es la única compañía en Loja que cuenta con este servicio.

**21. ¿El parque automotor es nuevo?**

SI (X )                      NO ( )

Es un requerimiento para otorgar el permiso

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑIA.

### 1.- ¿TIENE USTED CONOCIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA, EN LA QUE LABORA?

Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	42	68%
NO	20	34%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



#### INTERPRETACIÓN:

El 68% de los socios manifiesta que no tiene conocimientos de los objetivos de la empresa, en tanto que el 34% manifiesta lo contrario, es decir que no tiene conocimiento de los objetivos que mantiene la compañía; lo cual implica una debilidad ya que no se tiene un rumbo fijo hacia donde trabajar.

## 2.- ¿HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACION EN LA COMPAÑÍA?

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	10	17%
NO	52	84%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

El 17% de los socios encuestados manifiesta que sí, que ha recibido algún tipo de capacitación; en tanto que el 84%, es decir 52 de los 62 socios encuestados dicen no haber recibido ningún tipo de capacitación por parte de las autoridades de la empresa, lo que se vuelve prioritario el realizar la capacitación del personal que labora en la empresa.

### 3.- ¿EL SERVICIO PRESTADO POR LA COMPAÑÍA ES?

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
EXELENTE	58	97%
MUY BUENO	02	3%
BUENO	00	0%
REGULAR	00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:** La respuesta a esta interrogante es contundente toda vez que el 97% de los socios manifiestan que el servicio prestado es excelente, lo certifica el número de clientes con el que cuenta la compañía

#### 4.- ¿LA COMPAÑÍA CUENTA CON UN TALLER MECÁNICO PROPIO PARA LAS UNIDADES?

NO.

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	00	00%
NO	62	100%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



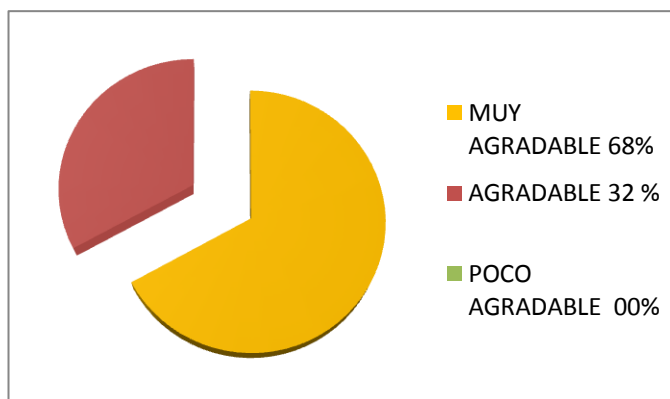
**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los socios manifiesta que no cuentan con un taller propio, lo cual en cierta forma implica un problema para cada uno de los socios que integran la compañía, toda vez que frente a la necesidad de hacer algún tipo de trabajo, por pequeño que este sea, se debe acudir a un taller mecánico particular con el consecuente gasto que ello conlleva y el tiempo que se requiere para ser atendido.

## 5.- ¿EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE LE BRINDA LA COMPAÑÍA ES?

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
MUY AGRADABLE	42	68%
AGRADABLE	20	32%
POCO AGRADABLE	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:** El 68% de los encuestados y que corresponden a 42 de los 62 socios de la Compañía de Taxis manifiestan que, el ambiente de trabajo es muy agradable y están satisfechos de cómo se labora en esta compañía, toda vez que se comparte con los demás compañeros y se desarrollan valores muy importantes como es el de la solidaridad, la cooperación y la amistad; en tanto que el 32% manifiesta que el ambiente en el que se desarrolla el trabajo es únicamente agradable es decir se percibe que existe algún tipo de falla en el ambiente de trabajo para obtener la conformidad del total de socios.

## 6.- ¿POSEEN SERVICIO DE RADIO COMUNICACIÓN?

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	62	100%
NO	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis

Elaboración: La Autora



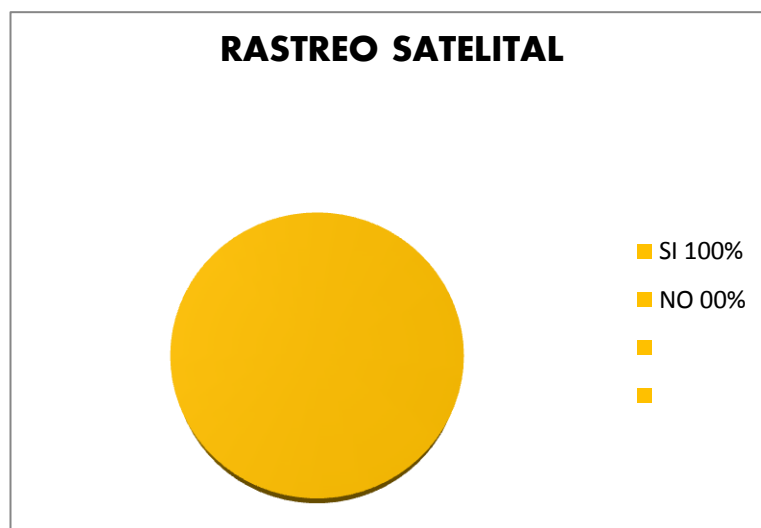
**INTERPRETACIÓN:** Los 62 socios que pertenecen a la Compañía de Taxi Ejecutivo La Inmaculada encuestados y que corresponde al 100% del universo investigado manifiestan que poseen servicio de radio frecuencia UHF, lo que facilita la comunicación entre todos los automotores y la central de radio, y consecuentemente constituye una ventaja para la asistencia a los usuarios de la compañía con mayor agilidad y rapidez a demás constituye un factor de seguridad para los conductores y sus pasajeros frente a cualquier acto delictivo.

## 7.- ¿LAS UNIDADES TIENE RASTREO SATELITAL?

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	62	100%
NO	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

El 100 % de los socios manifiesta que tienen monitoreo GPRS. Esto surge como una decisión unánime de todos quienes conforman la compañía para lograr mayor seguridad y una garantía en caso de robo de vehículo, asalto o la ubicación en caso de necesidad de cualquiera de sus unidades; ellos lo ven más que como un gasto, como una inversión.

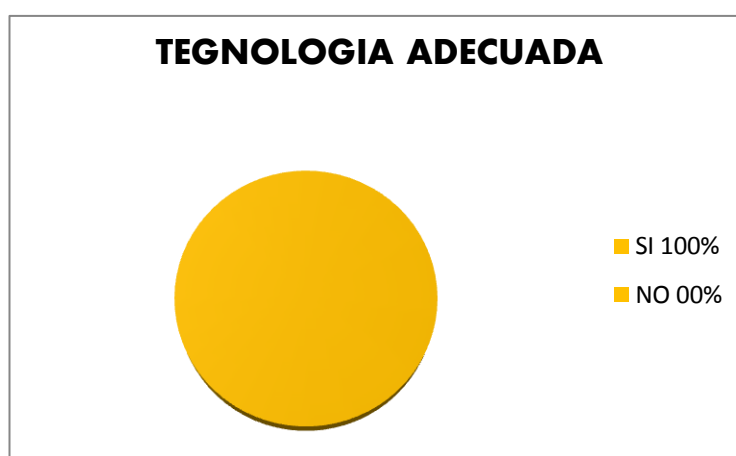


## 8.- ¿EL PARQUE AUTOMOTOR ES NUEVO?

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	62	100%
NO	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

Dado que es un requerimiento legal y por lo tanto de cumplimiento obligatorio, para que se les otorgue el permiso de funcionamiento, la compañía se constituyó con el 100% de sus unidades nuevas, y así deben mantenerse siempre; toda vez que, la misma disposición legal manda a que cada 5 años se renueve el parque automotor con el que cuenta la empresa, en este marco las respuestas a la encuesta es determinante, los 62 socios que conforman la Compañía responden que sí que todas las unidades son nuevas.

## 9.- ¿CONOCE SI LA COMPAÑÍA HA REALIZADO O APLICADO UN PLAN ESTRATEGICO?

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	0	00%
NO	62	100%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

La respuesta a esta interrogante, es determinante, la totalidad de los socios desconocen la existencia de un plan estratégico que sirva de guía para las actividades que se desarrollan en la Compañía, y están conscientes de que la empresa se rige por las políticas de control establecidas por el gerente para organizar de una manera empírica el quehacer empresarial. Se destaca en el cuadro demostrativo las respuestas en la cual se determina el desconocimiento en un 100%.

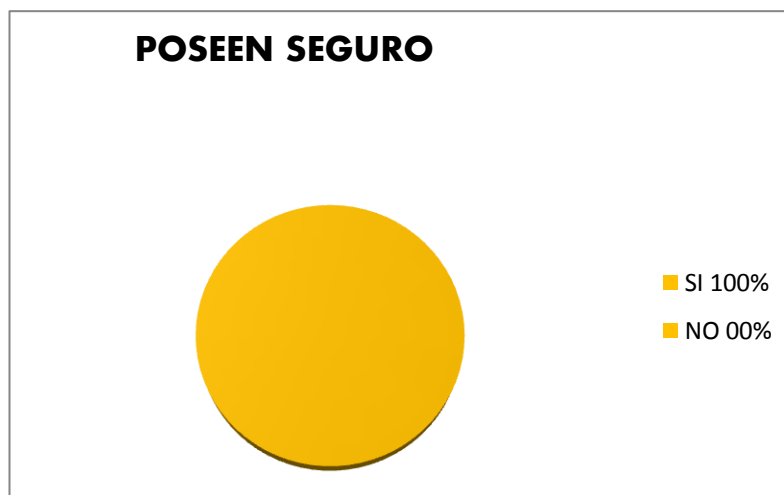
## 10.- ¿POSEEN ALGÚN TIPO DE SEGURO?

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	62	100%
NO	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis

Elaboración: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

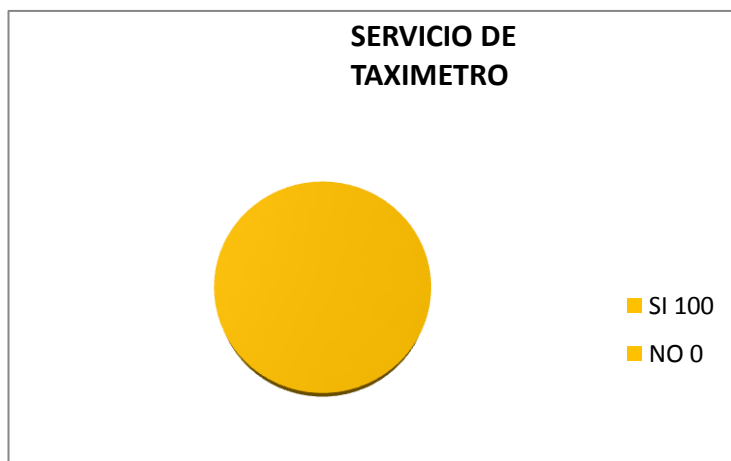
En lo que corresponde a los seguros, los sesenta socios que conforman la empresa de transporte, es decir el 100%, dicen que poseen seguro con cobertura tanto para el vehículo cuanto para terceros; adicional a esto, los socios son afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Esto garantiza la seguridad tanto de los conductores, cuanto de los usuarios y consecuentemente de la unidad de transporte.

## 11.- ¿LAS UNIDADES TIENEN TAXÍMETRO?

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	62	100%
NO	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

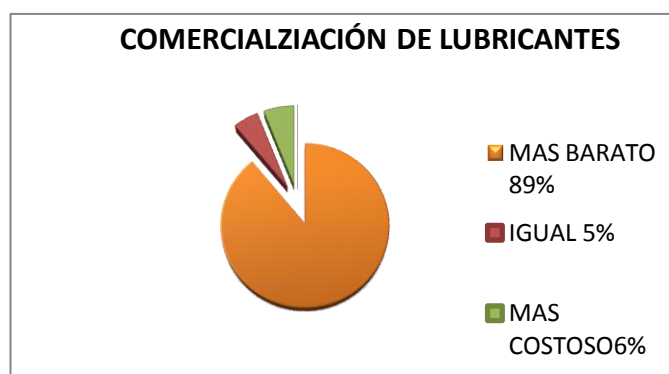
El 100% de los socios manifiesta que cuentan con el sistema de taxímetro, acatando la disposición legal que manda a que todos los taxis que circulen a nivel nacional deben poseer este sistema para fijar la tarifa con la cual trabajen. La Compañía de Taxi Ejecutivo La Inmaculada de la ciudad de Loja, es hasta el momento la única empresa que cuenta en nuestra ciudad con taxímetro.

**12. ¿CONSIDERA USTED QUE EL VALOR DE LOS LUBRICANTES Y LLANTAS COMERCIALIZADOS POR LA COMPAÑÍA DE TAXIS A LA QUE PERTENECE SERÍA?**

**Cuadro N° 14**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
MAS BARATO	55	89%
IGUAL	3	5%
MÁS COSTOSO	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

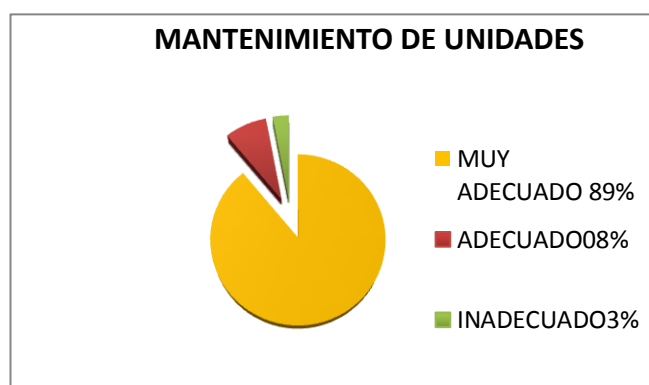
El 89% de los socios de la Compañía consultados coinciden en afirmar que los costos tanto de lubricantes cuanto de llantas e inclusive de otros repuestos se abarataría si la empresa comercializaría de manera directa estos productos pues, se los adquiriría al por mayor lo que significaría un ahorro significativo para la economía de quienes pertenecen a esta empresa; el 6% de los encuestados dicen que los costos serían iguales, en tanto que un 5% creen que daría igual

**13. ¿UN TALLER DE MACÁNICA DE PROPIEDAD DE LA COMPAÑÍA, CON RELACION AL FACTOR COSTO/TIEMPO DE MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO SERÍA?**

**Cuadro N° 15**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
MUY ADECUADO	55	89%
ADECUADO	05	08%
INADECUADO	02	03%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

El 89% valor que corresponde a 55 respuestas de 62, dicen que sería muy adecuado que la compañía administre un taller propio de mecánica para el uso exclusivo de los socios de la empresa lo que redundaría en un beneficio directo pues se reduciría considerablemente el costo de mantenimiento del vehículo, cuanto el tiempo que emplean en realizar este tipo de trabajo en otro taller particular; como adecuado se manifiesta el 8% lo que da como resultado una aceptación bastante significativa a la iniciativa de montar un taller propio de la Compañía.

**14. ¿PARA SOLVENTAR LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA COMPAÑÍA, CONSIDERA USTED QUE EL APORTE DE LOS SOCIOS DEBE SER?**

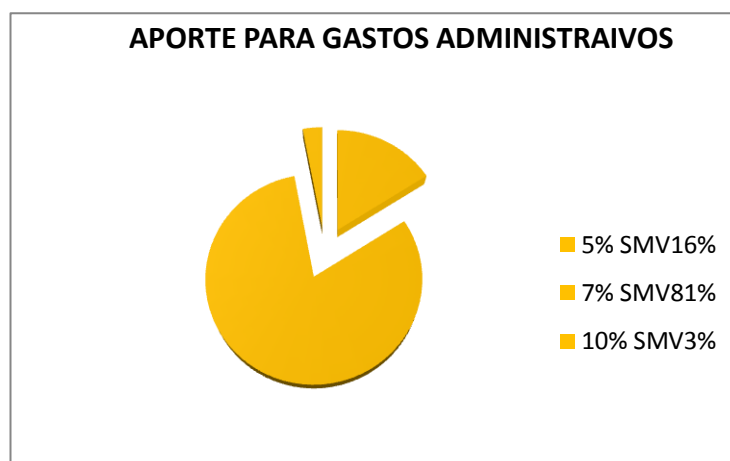
**Cuadro N° 16**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
5% DEL SMV	10	16%
7% DEL SMV	50	81%
10% DEL SMV	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

\*SMV. Salario Mínimo Vital

Fuente: Los socios de la compañía de taxis

Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

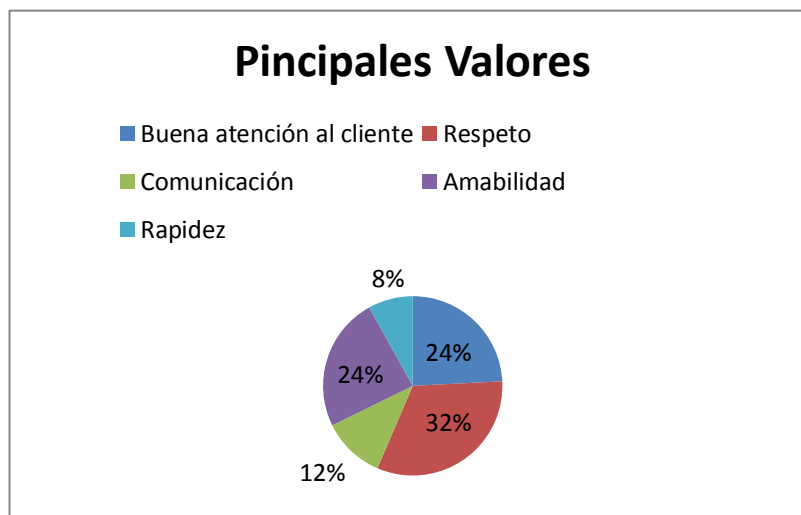
Los aportes económicos que cada uno de los socios deposita para gastos administrativos cubren las necesidades elementales de la compañía, estos gastos a decir del 81 % de los integrantes de la empresa debe establecerse en un 7% del salario mínimo Vital, en tanto que el 16% dice que debe ser del 5% y un reducido 3% de los encuestados, de manera optimista manifiesta, que debe ser del 10% del SMV: 12.

## 15. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES VALORES QUE SE APLICAN EN LA COMPAÑÍA?

Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
Buena atención al cliente	15	24%
Respeto	20	32%
Comunicación	5	12%
Amabilidad	15	24%
Rapidez	7	8%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### INTERPRETACION:

Con respecto a esta pregunta se pudo definir que el 32% señala que el respeto es fundamental para poder brindar un buen servicio, el 24% que es la amabilidad, y la buena atención al cliente, el 12% manifiesta que la comunicación entre los socios y los clientes es un valor importante, el 8% nos indican que es la rapidez que le dan a las llamadas de los clientes



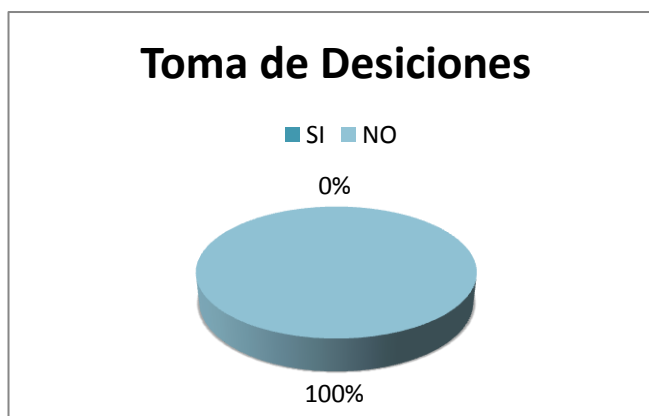
Los socios indican que los valores son fundamentales porque de esta manera se le brinda buena imagen a la compañía.

**16. ¿DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LA COMPAÑÍA PUEDE TOMAR DECISIONES CON LIBERTAD?**

**Cuadro N° 18**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	00	00%
NO	62	100%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



**INTERPRETACION:**

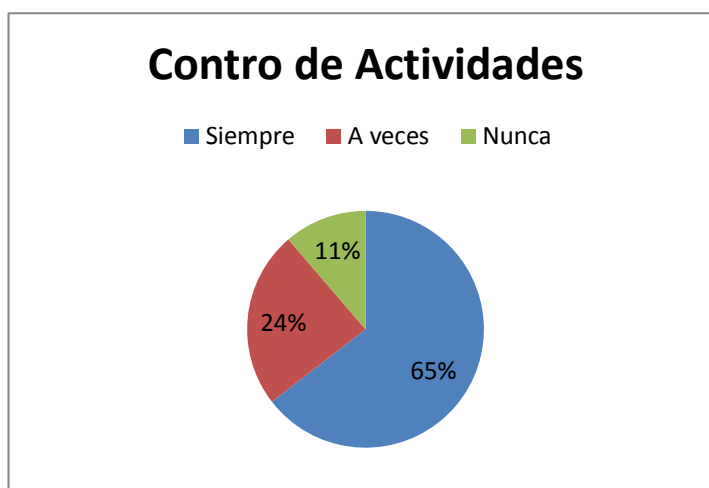
El 100% de los socios indican que no se puede tomar decisiones con libertad ya que debido a la estructura orgánica dependiendo del problema se lo tiene que hacer conocer y aprobar a todos los miembros de los consejos e incluso por decisión unánime de todos los socios lo que dificulta la toma de decisiones de manera rápida.

**17. ¿USTED CREE QUE EXISTE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SOCIOS POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS?**

**Cuadro N° 19**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
Siempre	40	65%
A veces	15	24%
Nunca	7	11%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

Los socios manifestaron que siempre existe control por parte de los directivos para que no descuiden su imagen y que utilicen el uniforme que toca los días laborables de trabajo, el 24% manifiesta que muy de repente les llaman la atención y el 11% dicen que los socios no cumplen con lo dispuesto. Se resalta sin embargo que a veces existe control de las actividades de los socios.

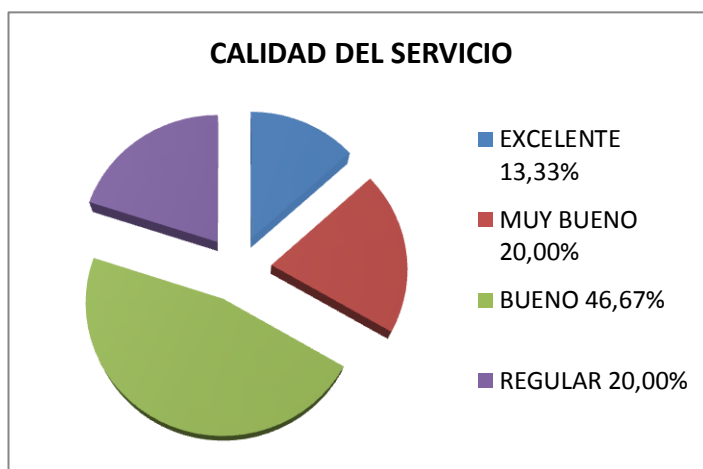
## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES ACTUALES.

**1.- ¿CREE USTED QUE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA COMPAÑIA  
“INMACULADA” ES?**

**Cuadro N° 20**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
<b>EXCELENTE</b>	<b>50</b>	<b>13.33%</b>
<b>MUY BUENO</b>	<b>75</b>	<b>20.00%</b>
<b>BUENO</b>	<b>175</b>	<b>46.67%</b>
<b>REGULAR</b>	<b>75</b>	<b>20.00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los clientes de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### **INTERPRETACIÓN:**

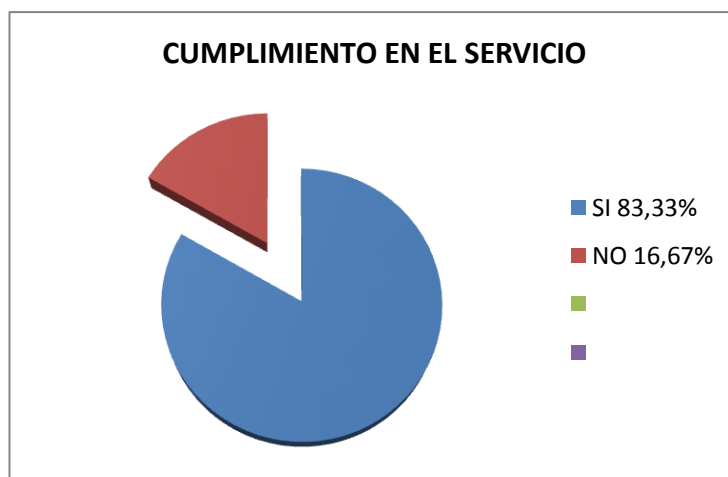
El 46.67% de los clientes encuestados manifiestan que el servicio ofertado por la empresa “INMACULADA” es bueno, el 20.00% muy bueno, un 13.33% considera que el servicio es excelente y el 20.00% restante regular. Lo cual significa que existe una marcada aceptación del servicio.

**2.- ¿EXISTE SERIEDAD EN EL CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO QUE OFRECE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA”?**

**Cuadro N° 21**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	313	83.33%
NO	63	16.67%
TOTAL	376	100

Fuente: Los clientes de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

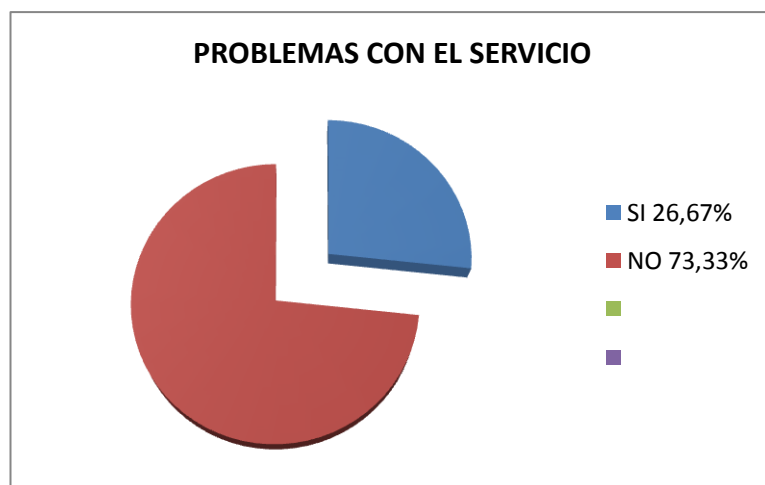
El 83.33% de los clientes encuestados, manifiestan que si existe seriedad en el cumplimiento en el servicio brindado, mientras que el 16.67% no lo consideran así. Esto nos demuestra que los clientes se encuentran satisfechos con la prestación de dicho servicio.

### 3.- ¿HA TENIDO PROBLEMAS CON EL SERVICIO QUE OFERTA LA COMPAÑÍA?

**Cuadro N° 22**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	100	26.67%
NO	276	73.33%
TOTAL	376	100%

Fuente: Los clientes de la compañía de taxi  
Elaboración: La Autora



#### INTERPRETACIÓN:

El 73.33% de los clientes de la empresa no han tenido ningún problema con el servicio, mientras que el 26.67% si han tenido problemas esto en lo que respecta a la prestación del servicio.

**4.- ¿POR QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN CONOCIÓ USTED LA EXISTENCIA DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA”?**

**Cuadro N° 23**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
<b>RADIO</b>	<b>00</b>	<b>00%</b>
<b>TELEVISION</b>	<b>00</b>	<b>00%</b>
<b>SOCIOS</b>	<b>288</b>	<b>76.67%</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>88</b>	<b>23.33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los clientes de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

El 76.67% de los clientes saben de existencia del servicio de la empresa “La Inmaculada”, por medio por los socios mientras que 23.33% la conocieron por otros clientes de la empresa, este es un factor muy importante para poder realizar el análisis de la empresa.

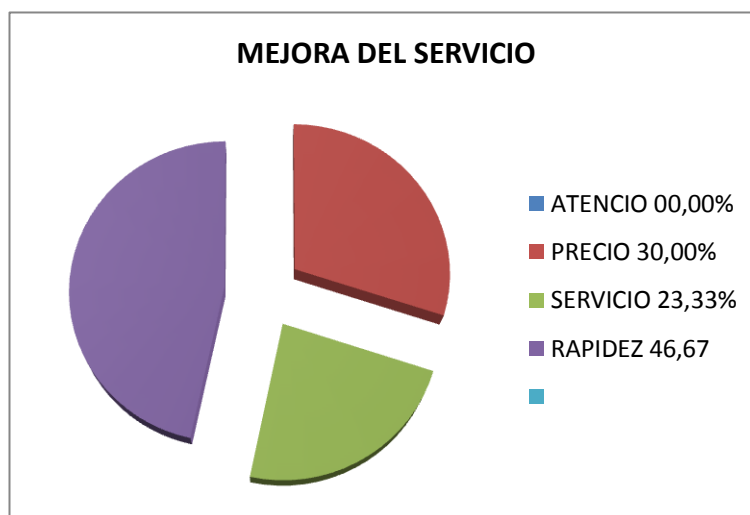
5.- ¿EN QUÉ CREE USTED QUE DEBE MEJORAR LA COMPAÑÍA  
“INMACULADA”?

**Cuadro N° 24**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
ATENCION	00	00.00%
PRECIO	113	30.00%
SERVICIO	88	23.33%
RAPIDEZ	175	46.67%
TOTAL	376	100%

Fuente: Los clientes de la compañía de taxis

Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

El 30% de los encuestados establece que debe regir una tabla de costos por el servicio de taxi, asequibles a nuestro medio, un 23.33% mejorar la servicio brindado al público, y el 46.67% mejorar la agilidad o rapidez con la que cubren la necesidad del cliente. Esto determina que los problemas a analizar son: precio y rapidez, lo cual debe ser mejorado.

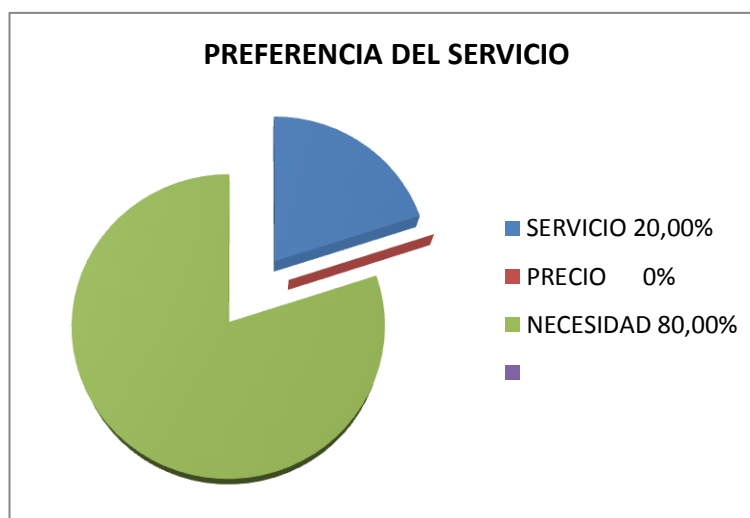
**6.- ¿CUANDO UD. UTILIZA EL SERVICIO DE TAXI “INMACULADA”  
PORQUE LO PREFIERE?**

**Cuadro N° 25**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SERVICIO	75	20.00%
PRECIO	00	00.00%
NECESIDAD	301	80.00%
TOTAL	376	100%

Fuente: Los clientes de la compañía de taxis

Elaboración: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

El 80.00% de los usuarios prefieren el servicio de esta compañía, el 6.67% precio, estos factores permiten garantizar una buena calidad del producto como también mejorar notablemente el servicio.

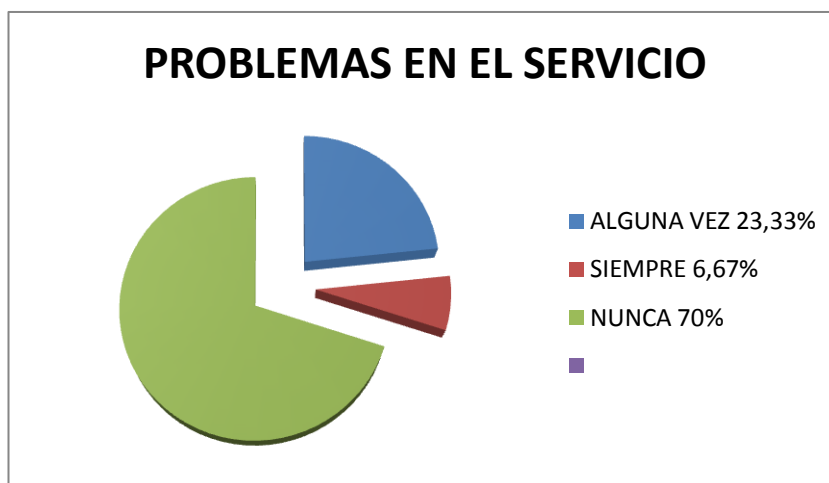


## 7.- ¿HA TENIDO PROBLEMAS CON EL SERVICIO QUE OFRECE LA COMPAÑÍA?

**Cuadro N° 26**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
ALGUNA VEZ	88	23.33%
SIEMPRE	25	6.67%
NUNCA	263	70.00%
TOTAL	376	100%

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

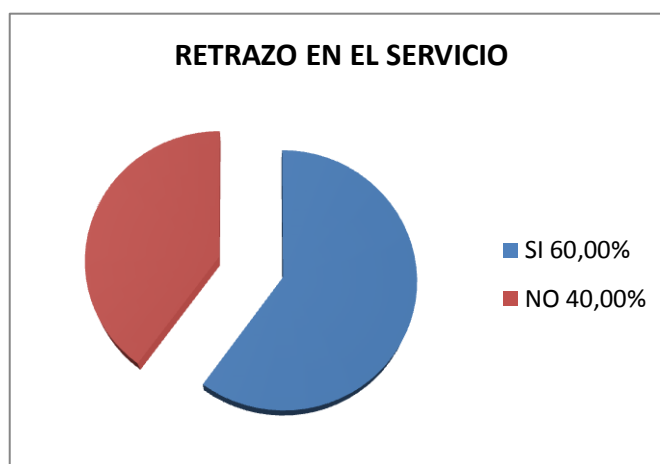
El 70% de los encuestados establece que nunca ha tenido problemas con el servicio, el 23.33% algunas veces y el 6.67% que siempre ha tenido problemas con el servicio, lo cual implica inconformidad valga la redundancia con el servicio brindado por la empresa.

## 8.- ¿HA TENIDO RETRASOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE TAXI?

**Cuadro N° 27**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	226	60.00%
NO	150	40.00%
TOTAL	376	100%

Fuente: Los socios de la compañía de taxis  
Elaboración: La Autora



### INTERPRETACIÓN:

El 60.00% de los clientes manifiesta que si existe un retraso en el servicio de taxi, y el otro 40.00% no han tenido inconvenientes en el servicio brindado; esto implica que existe falta seriedad por parte de la empresa al momento de dar el servicio a los clientes.

## **MATRIZ EFI**

Para determinar los factores internos (fortalezas debilidades) que afectan a la compañía de Taxi Ejecutivo “Inmaculada”, se aplicó una entrevista dirigida al señor Gerente, 60 encuestas a los socios de la compañía y 376 encuestas a los clientes actuales de la compañía, de los cuales se obtuvieron los datos detallados anteriormente en el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.

Para determinar los factores internos, es necesario realizar la matriz EFI, la misma que se describe a continuación.

### **MATRIZ EFI.**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas en un trabajo interno investigativo que se realiza a la compañía. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras.

Es así que, en función de los datos obtenidos en campo se determina la siguiente Matriz EFI para la empresa compañía de Taxi Ejecutivo “Inmaculada”, misma que se detalla a continuación.

**Cuadro N° 28*****MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)***

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>T. CALIFICACION</b>
Servicio de calidad	0.10	4	0.40
Cumplimiento en la prestación del servicio	0.10	3	0.30
Buen trato al usuario	0.15	4	0.60
Nueva tecnología	0.10	4	0.40
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>T. CALIFICACION</b>
Desconocimiento de los objetivos de la empresa	0.10	2	0.20
Falta de capacitación	0.10	1	0.10
No existe misión y visión	0.15	1	0.15
Inexistencia de un plan estratégico	0.10	1	0.10
Falta de consenso en la toma de decisiones	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.45</b>

Según indica el resultado 2.45 los factores internos negativos prevalecen sobre los factores internos positivos, lo que se considera un punto crítico al momento de apreciar la evaluación interna de la empresa. Para lo posterior se deberán determinar estrategias que promuevan el afianzamiento de los factores positivos y procurando mejorar los aspectos negativos.

## MATRIZ FODA

La Matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (Fortaleza-Oportunidad), Estrategias DO (Debilidad-Oportunidad), Estrategias FA (Fortaleza-Amenaza) y Estrategias DA (Debilidad-Amenaza). La estrategia competitiva de cada negocio, por su parte es un proceso dinámico que implica la interacción entre todas las áreas (Producción, investigación, desarrollo, marketing, Tecnología de la información y capital humano) que se dispara para conquistar económicamente un determinado mercado en base a la optimización de dos dimensiones: la productividad y el posicionamiento. La productividad es la métrica del empleo de los recursos, generando presión a través de habilidades distintas (competencias y conductas observables) para crear valor patrimonial.

El posicionamiento es la métrica de la fuerza de la marca del servicio en los mercados, generando tracción a través de las ventajas competitivas (diferenciación contra las marcas rivales) para crear valor patrimonial.

Entonces el FODA, se realiza para analizar la viabilidad actual y futura de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de una empresa en particular (con una determinada cultura), en

un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores<sup>29</sup>.

A continuación una visión estratégica, sistémica y cognitiva del célebre diagnóstico FODA.

## MATRIZ FODA

### CUADRO N° 29

#### (COMPILACIÓN MATRICES EFE Y EFI)

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de clientes por aumento de la población.</li> <li>2. Unidades nuevas.</li> <li>3. Uso de tecnologías de comunicación</li> <li>4. Seguro de accidentes.</li> <li>5. Predisposición al cambio por parte de los socios.</li> <li>6. Aumento de la demanda del servicio en la ciudad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de los objetivos empresariales.</li> <li>2. La compañía no posee misión ni visión</li> <li>3. Escasa publicidad y promoción</li> <li>4. Costos elevados de repuestos.</li> <li>5. No cuenta con un organigrama.</li> <li>6. Carencia de local propio y taller de mecánica para las unidades.</li> </ol>
<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del cupo de importación de vehículos para las compañías de transporte legalmente establecidas.</li> <li>2. Crecimiento urbano de la ciudad.</li> <li>3. Ciudad con mejores vías de acceso.</li> <li>4. Servicio requerido las 24 horas del día.</li> <li>5. Barreras de entrada como el impedimento legal para no crear otras compañías de taxis.</li> <li>6. Mejorar el servicio con la implementación de tecnologías de la comunicación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos niveles de competencia en el medio.</li> <li>2. Restricciones legales para ampliación del servicio</li> <li>3. Presencia de taxis ilegales</li> <li>4. Altos niveles de delincuencia.</li> <li>5. Caos vehicular en la ciudad.</li> <li>6. Accidentes de tránsito.</li> </ol>

**Fuente:** Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David

**Elaborado por:** La autora

<sup>29</sup> **Alberto Levy**

Director de la división de Innovation & Growth de Deloitte LATCO. Profesor Titular Consulto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. [www.albertolevyblog.com](http://www.albertolevyblog.com)

**CUADRO No. 30**

**MATRIZ ALTO IMPACTO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)**

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de clientes por aumento de la población</li> <li>2. Unidades nuevas.</li> <li>3. Uso de Tecnologías de comunicación</li> <li>4. Seguro de accidentes.</li> <li>5. Predisposición al cambio por parte de los socios.</li> <li>6. Aumento de la demanda del servicio en la ciudad</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de los objetivos empresariales.</li> <li>2. La compañía no posee misión ni visión</li> <li>3. Escasa publicidad y promoción</li> <li>4. Costos elevados de repuestos.</li> <li>5. No cuenta con un organigrama.</li> <li>6. Carencia de local propio y taller de mecánica para las unidades.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del cupo de importación de vehículos para las compañías de transporte legalmente establecidas.</li> <li>2. Crecimiento urbano de la ciudad.</li> <li>3. Ciudad con mejores vías de acceso.</li> <li>4. Servicio requerido las 24 horas del día.</li> <li>5. Barreras de entrada como el impedimento legal para no crear otras compañías de taxis.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><i>Estrategias FO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizar el personal y las unidades para que la compañía ofrezca el servicio las 24 horas del día según el requerimiento del medio.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir la misión, visión y objetivos empresariales, frente a la disposición de los socios para mejorar la compañía. (D1, D2, O6)</li> <li>➤ Adquirir al por mayor llantas y lubricantes como elementos de mayor consumo de las</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La autora

<p>6. Mejorar el servicio con la implementación de tecnologías de la comunicación.</p>	<p>(F1,O4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar el servicio a través de la constante actualización del parque automotor de la compañía con el fin de desplazar a la competencia ilegal. (F2, A3)</li> <li>➤ Capacitar constantemente y de manera oportuna a los socios en atención y servicio al cliente. (F6, O4)</li> <li>➤ Mejorar el sistema de radio comunicación, ante la mayor demanda del servicio. (F3,O6)</li> </ul>	<p>unidades para abaratar costos. (D6, O2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construir una estructura para implementar un taller de mecánica para el mantenimiento oportuno, rápido y garantizado de las unidades y de ésta manera poder atender de manera ininterrumpida los usuarios.(D6,O2)</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos niveles de competencia en el medio.</li> <li>2. Restricciones legales para ampliación del servicio</li> <li>3. Presencia de taxis ilegales</li> <li>4. Altos niveles de delincuencia.</li> <li>5. Caos vehicular en la ciudad.</li> <li>6. Accidentes de tránsito.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratar seguros de amplia cobertura, frente a los elevados niveles de delincuencia e irresponsabilidad de conductores.(F4, A4 )</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proponer un replanteamiento de la organización implementando organigramas para la compañía (D3,A5)</li> <li>➤ Capacitar al recurso humano de manera permanente en estrategias empresariales para dinamizar la organización de la compañía.(D1, A5)</li> </ul>



Habiendo determinado las estrategias fruto de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la compañía, pasamos a la fase de decisión que implica la determinación de las estrategias más idóneas y factibles.

Luego se procede a la realización del análisis de las estrategias efectuando una comparación entre los factores de éxito interno y externo, mismos que han sido considerados y constan en la matriz de evaluación de factores internos y externos, y cada una de las estrategias; de esta manera se ha evidenciado la estrategia más conveniente para aplicarla.

### **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Analizada y conocida la situación actual de compañía de Taxi Ejecutivo “Inmaculada” en la ciudad de Loja, a través de la herramienta FODA se determinaron las estrategias FO, FA, DO, DA con la matriz de alto impacto para lo cual a continuación se enlistan:

Cuadro N° 31

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FA FO DO DA**

<b>Estrategia</b>	<b>Proveniencia</b>	<b>Ámbito estratégico de intervención</b>	<b>Proveniencia</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total</b>
<i>Organizar el personal y las unidades para que la compañía ofrezca el servicio las 24 horas del día según el requerimiento del medio.</i>	F1, O2	SERVICIO QUE OFERTA LA COMPAÑÍA	F1, O2	0.20	5	1.0
<i>Mejorar el servicio a través de la constante actualización del parque automotor de la compañía con el fin de desplazar a la competencia ilegal. (F2, A3)</i>	F2, A3	SERVICIO QUE OFERTA LA COMPAÑÍA	F2, A3	0.20	9	1.8
<i>Capacitar constantemente y de manera oportuna a los socios en atención y servicio al cliente. (F7, O4)</i>	F7-O4	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	F7-O4	0.10	7	0.7
<i>Mejorar el sistema de radio comunicación, ante la mayor demanda del servicio. (F4, O1)</i>	F4-O1	SERVICIO QUE OFERTA LA COMPAÑÍA	F4-O1	0.05	8	0.4
<i>Contratar seguros de amplia cobertura, frente a los elevados niveles de delincuencia e irresponsabilidad de conductores. (F5, A4)</i>	F5-A4	SERVICIO QUE OFERTA LA COMPAÑÍA	F5-A4	0.05	5	0.25
<i>Definir la misión, visión y objetivos empresariales.</i>	D1, D2, O6	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D1, D2, O6	0.10	6	0.6
<i>Adquirir al por mayor llantas y lubricantes como elementos de mayor consumo de las unidades para abaratar costos. (D6, O6)</i>	D6, O2	INFRAESTRUCTURA EN LA COMPAÑÍA	D6, O2	0.10	5	<u>0.5</u>
<i>Construir en comodato una estructura para implementar un taller de</i>	D3, A5	INFRAESTR	D3, A5	0.05	5	0.25

<i>mecánica para el mantenimiento oportuno, rápido y garantizado de las unidades y de ésta manera poder atender de manera ininterrumpida los usuarios. (D6,O2)</i>		<b>UCTURA EN LA COMPAÑÍA</b>				
<i>Proponer un replanteamiento de la organización implementando organigramas para la compañía (D3,A5)</i>	D6, O6	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	D6, O6	0.05	5	0.25
<i>Capacitar al recurso humano de manera permanente en estrategias empresariales para dinamizar la organización de la compañía. (D1, A5)</i>	F4, O1	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	F4, O1	0.10	8	0.8
<b>TOTAL</b>				<b>1.00</b>	<b>De 1 a 10</b>	

Priorizadas las estrategias se determinaron, los nudos críticos más significativos que dieron lugar a los ejes de desarrollo, concentrando varias de las estrategias que puedan formar parte de un mismo proyecto; así, se plantean los objetivos que orientan las acciones en un tiempo determinado a fin de elevar los niveles de organización empresarial, servicio a los usuarios y proyección de la compañía. Estos objetivos se presentan en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 32**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Ámbito de intervención de la empresa	Objetivos Estratégicos GENERALES	Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	1. Definir el marco estratégico filosófico de la empresa	❖ Definir misión, visión y objetivos empresariales
		❖ Difundir la filosofía empresarial a los socios y ciudadanía
		❖ Contar con personal capacitado y comprometido
<b>SERVICIO QUE OFERTA LA EMPRESA</b>	2. Potenciar el servicio que brinda la empresa con la utilización de tecnologías.	❖ Brindar el servicio de Taxi Ejecutivo con calidad y calidez
		❖ Utilizar nueva tecnología para mejorar el servicio de Taxi Ejecutivo y ser más competitivo
		❖ Contratar seguros de amplia cobertura, frente a los elevados niveles de delincuencia
<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>	3. Implementar una infra estructura funcional para el mantenimiento de las unidades	❖ Construir o alquilar un terreno para implementar un taller de mecánica para el mantenimiento oportuno, rápido y garantizado de las unidades.

**Fuente:** Matriz de priorización de estrategias

**Elaborado por:** La autora

### **ESTRATEGIAS**

Las estrategias son los cursos de acción necesarios para lograr el cumplimiento de la visión institucional, y provienen de los objetivos estratégicos específicos; luego se transformarán en líneas de acción, programas y proyectos que serán distribuidos en el largo plazo (cinco años de vigencia del plan estratégico) a través del Plan Operativo Anual General.

**CUADRO No. 33**  
**MATRIZ DE ESTRATEGIAS 1**

<b>AMBITO DE INTERVENCIÓN →</b>	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>
<b>OBJETIVO 1:DEFINIR EL MARCO ESTRATÉGICO FILOSÓFICO DE LA EMPRESA</b>	
<b>Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Definir misión, visión y objetivos empresariales	Trabajar en grupo con los socios de compañía para la definición de misión, visión y objetivos empresariales
	Implementar talleres para la discusión de las propuestas
	Socializar los resultados.
Difundir la filosofía empresarial de la compañía a los socios y a la ciudadanía	Publicar la misión y visión en las instalaciones de la compañía
	Publicar la misión y visión en los asientos traseros de las unidades
Contar con personal capacitado y comprometido	Realizar los cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades actuales que tiene el personal.
	Capacitar a los socios de la empresa y a los conductores ocasionales que laboran en la compañía, en atención al cliente.
	Armar un plan de capacitación constante que estará bajo la responsabilidad del gerente.

*Fuente: Observación directa*  
*Elaborado por: La autora*

**CUADRO No. 34**  
**MATRIZ DE ESTRATEGIAS 2**

<b>AMBITO DE INTERVENCIÓN →</b>	<b>SERVICIO QUE OFERTA LA COMPAÑÍA</b>
<b>OBJETIVO 2: POTENCIAR EL SERVICIO QUE BRINDA LA COMPAÑÍA CON LA UTILIZACION DE TECNOLOGIAS</b>	
<b>Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Brindar el servicio de Taxi Ejecutivo con calidad y calidez	Armar en la empresa una unidad de control y seguimiento técnico en la prestación del servicio de Taxi Ejecutivo.
	Levantar una base de datos de los clientes y la frecuencia con que utilizan el servicio de Taxi.
	Implementar un sistema que permita el control del personal
Utilizar nueva tecnología para mejorar el servicio de Taxi Ejecutivo y ser más competitivo	Adquirir equipos de radiocomunicación de nueva tecnología.
	Definir los requerimientos de tecnología para mejorar y optimizar el servicio que presta la empresa de Taxi Ejecutivo
	Hacer un plan de inversión para proveer a la empresa con dicha tecnología, para dar, un mejor servicio de Taxi.
	Capacitar al personal en la utilización de nuevos equipos
Mejorar el aporte económico de los socios para gastos administrativos de la compañía	Reformar los estatutos de la compañía con el fin de fijar de manera legal un aumento en el aporte de los socios.
	Fijar el aporte de los socios en un 8% de salario mínimo vital.
	Concienciar en los socios la necesidad urgente de mejorar la parte administrativa de la compañía puesto que es el motor que dinamiza las actividades dentro de la empresa

*Fuente: Observación directa*

*Elaborado por: La autora*

**CUADRO No. 35**  
**MATRIZ DE ESTRATEGIAS 3**

<b>AMBITO DE INTERVENCIÓN →</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>
<b>OBJETIVO 3:</b>	
<b>IMPLEMENTAR UNA INFRAESTRUCTURA FUNCIONAL PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS UNIDADES.</b>	
<b>Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Construir una estructura para implementar un taller de mecánica para el mantenimiento oportuno, rápido y garantizado de las unidades	Llegar a acuerdos con propietarios de terrenos para establecer un comodato
	Contratar el servicio profesional de diseño y construcción.
	Ejecutar y controlar el trabajo de la obra.
Adquirir al por mayor llantas y lubricantes como elementos de mayor consumo de las unidades para abaratar costos.	Buscar proveedores de llantas y lubricantes tanto a nivel local como nacional.
	Adquirir al por mayor la mercadería con los descuentos y promociones correspondientes
Promover la compra de llantas, repuestos y lubricantes para las unidades de la compañía de Taxi.	Averiguar proveedores para adquirir dichos materiales con buenos descuentos
	Promover la compra de éstos materiales, ya esto permitirá abaratar costos.

*Fuente: Observación directa*  
*Elaborado por: La autora*

## ***g. DISCUSIÓN***

### **MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO** **“INMACULADA” EN LA CIUDAD DE LOJA.**

#### **Misión.**

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia, la misma que debe contestar a la pregunta: ¿En qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea).

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- ❖ Clientes.  
¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ❖ Productos o servicios.  
¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- ❖ Mercados.  
¿En qué mercados compite?
- ❖ Tecnología.  
¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- ❖ Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad.  
¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- ❖ Filosofía.  
¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?



- ❖ Concepto de sí misma.
  - ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- ❖ Preocupación por imagen pública.
  - ¿Cuál es la imagen a la que aspira la firma?
- ❖ Calidad Inspiradora.
  - ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión? <sup>30</sup>

## **Visión.**

Es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, define a dónde se quiere llegar y cuáles son los asuntos de interés estratégico para orientar la organización. La Visión debe ir acompañada del plan estratégico y de un plan operativo.

La Visión contempla los siguientes aspectos:

1. Lo que la empresa aspira ser y no lo que tiene que hacer.
2. ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
3. En qué tipo de negocio debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento.

## **Pasos para definir la Visión.**

1. Confirmación de la declaración de la Visión
2. Comprensión del impacto ambiental

---

<sup>30</sup>UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, La Gerencia y los Sistemas de Información, Módulo IX.  
<http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>

3. Definición de los clientes que la empresa espera tener.
4. Selección de los grupos de productos y / o de la empresa
5. Estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica.
6. Identificación de valores agregados.
7. Selección de los valores agregados principales y secundarios.
8. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.
9. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos.

### ESQUEMA DE ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

CUADRO N° 36

QUIEN	QUÉ	CON QUÉ
Lo realizará	Realizará	Medios y recursos a utilizar
<b>La Compañía en Taxi Ejecutivo “ Inmaculada”</b>	Prestación del servicio de Taxi	Utilizando la mejor tecnología en su parque automotor, con personal calificado comprometido, con el mejor servicio a los clientes.

*Fuente: Investigación de Campo*

*Elaboración: La Autora*

## MISIÓN DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA”

La compañía “INMACULADA” de la ciudad de Loja, es una empresa dedicada al servicio de taxi ejecutivo, con vehículos nuevos, dotados de moderna tecnología, conductores profesionales y capacitados para garantizar un servicio de excelencia, en calidad de tiempo y seguridad, comprometidos al mejoramiento constante del servicio brindado



## ESQUEMA DE ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

CUADRO N° 37

QUÉ	DÓNDE	PARA QUÉ	EN QUÉ TIEMPO
Es la empresa	Lugar de actividad	Existe la empresa	Se cumplirá
Es una empresa dedicada a la prestación de servicio de taxi	En la ciudad de Loja	Para ofrecer el mejor servicio de calidad en Taxi Ejecutivo.	En los siguientes 5 años

*Fuente:* Investigación de Campo

*Elaboración:* La Autora

## VISIÓN DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA”

La compañía en taxi ejecutivo “INMACULADA” de la ciudad de Loja, en el año 2018 asumirá el reto de ser la empresa más confiable, capaz de brindar el mejor servicio de taxi ejecutivo con seriedad, puntualidad, y garantía a través del continuo mejoramiento de sus procesos

### Valores institucionales

La declaración institucional de valores corporativos y la práctica individual y colectiva de los mismos, configuran la cultura organizacional que caracterizará la gestión de la empresa y se reflejarán en la imagen corporativa que proyecte hacia el mercado local.

En este sentido, es imprescindible que como primer paso se defina la filosofía de la empresa, en torno a la cual se seleccionan los valores necesarios para proyectar una imagen corporativa de solvencia, sostenibilidad y confiabilidad.

El enunciado de la disciplina o filosofía de la compañía es el siguiente:  
***“Prestación de servicio de Taxi de alta calidad para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes”.***

La práctica de los siguientes valores como una cultura compartida por todos los involucrados permitirá el cumplimiento de esta filosofía:

- ❖ **Honestidad:** Actuar con sinceridad hacia nuestros clientes, y nuestros compañeros, trabajando con eficiencia y calidad en el servicio que da la empresa.
- ❖ **Confiabilidad:** Ofrecer a nuestros clientes la certeza de ser una empresa que brinda un servicio confiable.
- ❖ **Responsabilidad:** Cumplir eficientemente las tareas, compromisos y obligaciones que tenemos, asumiendo la responsabilidad de éstas.
- ❖ **Lealtad:** Querer nuestro trabajo e identificarnos con las metas y objetivos de la empresa y buscar la lealtad recíproca con nuestros clientes.
- ❖ **Disponibilidad:** Somos personas con espíritu de servicio que deseamos brindar todo lo que esté en nuestras manos a nuestros clientes.
- ❖ **Trabajo en Equipo:** El trabajar unidos nos permitirá conocer nuestras funciones, involucrarnos y sentirnos parte de la empresa, para así ofrecer un mejor servicio.

Junto con la declaración de estos valores también se reconocieron y asumieron algunos factores claves de éxito que deben ser considerados en todas las acciones de la empresa, ya sea individuales o colectivas:

- Puntualidad
- Rapidez
- Atención al cliente

- Seguridad
- Limpieza
- Confort
- Costo competitivo

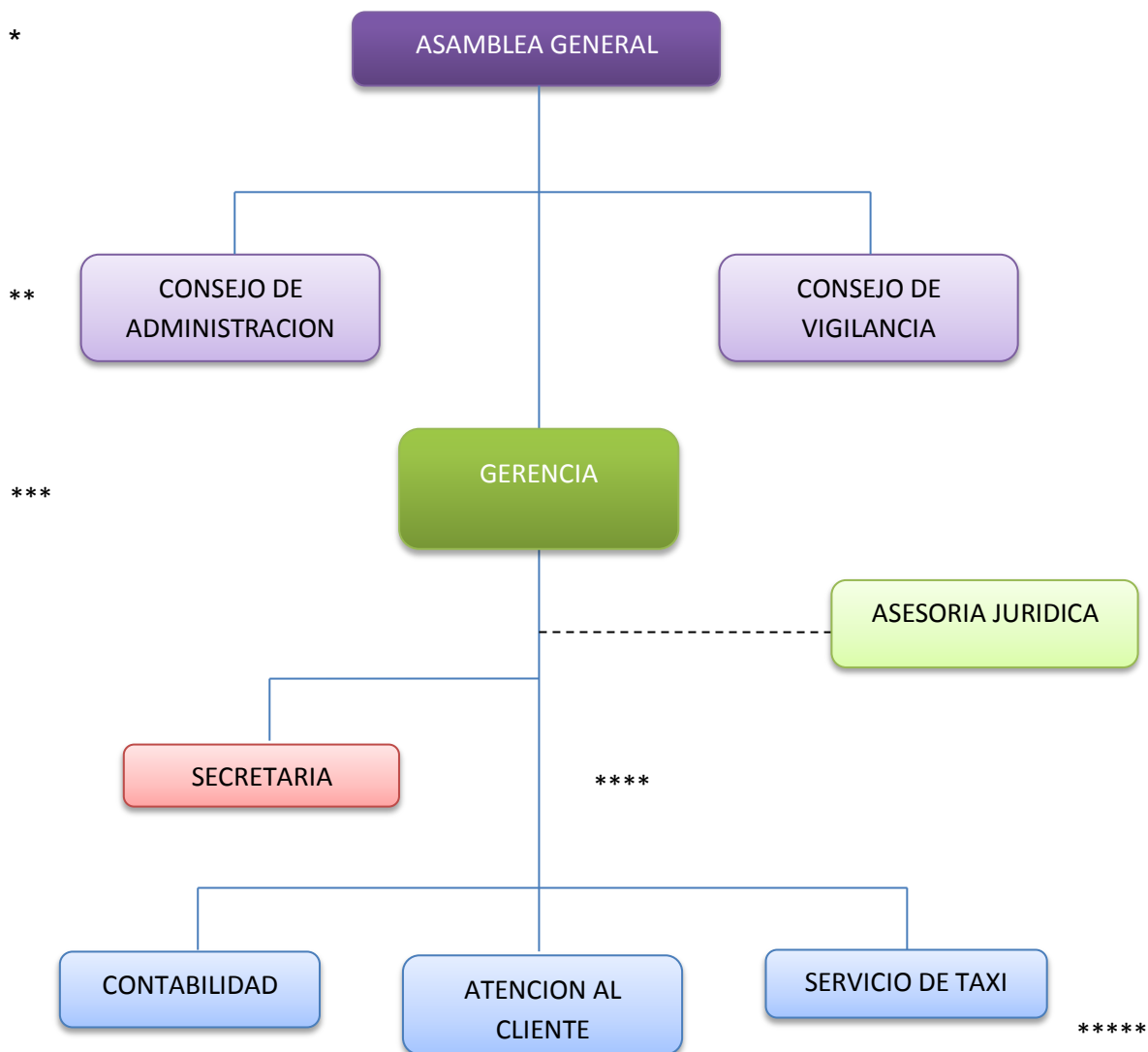
## **ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA”**

Para mejorar el proceso de comunicación a lo interno de la organización, es necesario proponer una estructura administrativa acorde a la realidad y a las características de la empresa, para ello se propone el siguiente organigrama estructural vertical, el cual muestra las diferentes relaciones administrativas y niveles de la compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada”.

El organigrama estructural refleja la estructura que posee la compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada”, los departamentos con sus respectivas líneas de mando, en cambio el organigrama posicional determina los cargos existentes en la empresa lo que permite saber con claridad quién es el jefe inmediato y que personal está bajo la responsabilidad de cada uno de los cargos.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA”

**Figura N° 9**

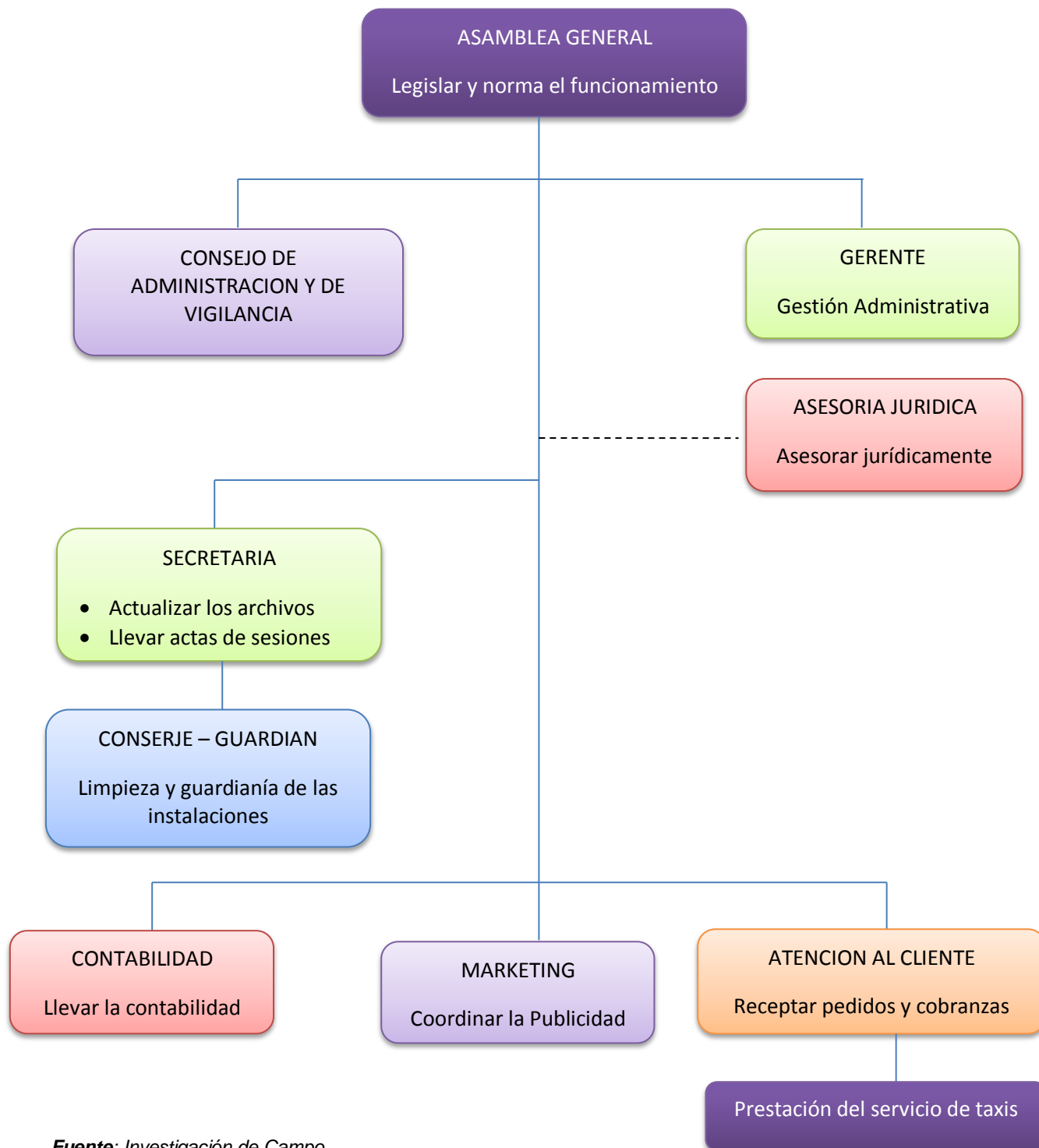


- NIVEL LEGISLATIVO      \*
- NIVEL EJECUTIVO        \*\*
- NIVEL ASESOR          \*\*\*
- NIVEL AUXILIAR        \*\*\*\*
- NIVEL OPERATIVO      \*\*\*\*\*

*Fuente: Investigación de Campo*  
*Elaboración: La Autora*

## ORGANIGRAMA POCISIONAL PROPUESTO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA”

**Figura N° 10**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** La Autora



## **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO INMACULADA DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2013-2018**

Con la finalidad de establecer las acciones a ejecutarse en el proceso de aplicación del Plan Estratégico propuesto para la Compañía en Taxi ejecutivo “Inmaculada” de la ciudad de Loja, se han priorizado tres ejes de Desarrollo los mismos que los propongo de la siguiente manera:

1. Organización estructural de la Compañía.
2. Capacitación a los socios y empleados de la Compañía.
3. Construcción y adecuación de taller y oficina propios de la Compañía.

Para mejor comprensión, en seguida se desarrollan las acciones propuestas en los ejes, contenidos en los Planes Operativos propuestos para la Compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada de la ciudad de Loja.

# OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 1

“DETERMINAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA”.

GRÁFICO No.11

## ÁRBOL DE PROBLEMAS

*Inexistencia de una estructura organizacional de la Compañía*



Fuente: Matriz FODA  
Elaborado por: La autora

### META:

- Diseñar, la estructura organizacional de la Compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada de la ciudad de Loja en un plazo de 2 meses, socializarla a

todos los integrantes de la entidad gremial y los empleados que prestan sus servicios en la compañía.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Comprometer la participación activa de todos los socios de la Compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada en la construcción de la estructura organizacional de la empresa con la finalidad de que dicha estructura sea construida por consenso y por lo tanto tenga el aval y el compromiso de respetarla y asumirla en beneficio de la compañía, de los socios que la conforman y de la ciudadanía en general, usuarios del servicio que presta esta compañía de transporte urbano.
- Construir la estructura organizacional mediante un organigrama técnico funcional que permitan a la compañía una mejor organización de la empresa lo que traerá como resultado una distribución equitativa de las responsabilidades de quienes forman parte de la compañía y la consecuente participación activa en la toma de decisiones.

#### **POLÍTICAS:**

- La estructura organizacional de la empresa, conlleva al cumplimiento cabal de las responsabilidades que corresponden a cada uno de los socios que forman parte de la compañía, orientados a cumplir con las expectativas de los clientes y se basan en procesos internos determinados de manera técnica.

- La asamblea general convocará a los socios para que por consenso se estructure la organización de la compañía en un clima democrático y de participación activa se tomen las decisiones.

### ACTIVIDADES:

- A través de grupos de discusión proponer diseños alternativos de un organigrama funcional de la compañía, para ser discutido en asamblea general en donde podrán ser analizados previo el argumento y sustento por parte de cada uno de los proponentes. Luego de lo cual será aprobado.
- Proponer mecanismos de evaluación para determinar la correcta aplicación de la propuesta.

### PRESUPUESTO:

#### CUADRO No. 38

#### Presupuesto para desarrollar el objetivo Nro. 1:

#### Determinar una estructura organizacional de la Compañía

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Asesoría técnica para el Análisis de las propuestas mediante grupos de trabajo	1	400,00	400,00
Material utilizado para el trabajo, copias de documentos papelografos, marcadores, refrigerios	60	5,00	300,00
<b>TOTAL</b>			<b>700,00</b>

Elaboración: La autora

El monto estimado para el cumplimiento de esta meta es de: Setecientos dólares americanos (\$700)

**TIEMPO:**

- El lapso estimado para el cumplimiento de la meta propuesta es de 2 meses.

CUADRO No. 39

## MATRIZ DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

AMBITO DE INTERVENCIÓN →		<i>Gestión Administrativa la compañía Inmaculada</i>			
Objetivo Estratégico General 1.		<b>DEFINIR EL MARCO ESTRATÉGICO FILOSÓFICO DE LA COMPAÑÍA</b>			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES
<b>DEFINIR MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS EMPRESARIALES</b>	Formar un grupo focal para la definición de misión, visión y objetivos empresariales	Documento con Misión, Visión y Objetivos empresariales totalmente definidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar contacto con expertos en análisis organizacional.</li> <li>2. Conformación del equipo focal de la empresa conformado por representantes de todos los estamentos.</li> <li>3. Análisis contextualizado de la razón de ser de la empresa.</li> <li>4. Definición de lo que la empresa desea alcanzar a largo plazo.</li> <li>5. Procesamiento de información Discusión de las ideas planteadas</li> <li>6. Plan de mejoras en función de los resultados</li> </ol>	Gerente	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Oficios, convocatorias, etc.</li> <li>b. Documentos de planificación de la actividad.</li> <li>c. Evidencias de la ejecución de la actividad.</li> <li>d. Documento oficialmente entregado con la misión, visión y objetivos estratégicos.</li> </ol>
	Programar un taller con el grupo focal elegido.				
	Socializar los resultados del taller				

			7. Socialización de los resultados en reuniones con los funcionarios de toda la empresa.		
<b>DIFUNDIR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL A TODOS LOS SOCIOS Y A LA COMUNIDAD</b>	Establecer la responsabilidad social que tiene la empresa para con la comunidad circundante y la sociedad en general	Documento oficial con la responsabilidad social de la empresa	8. Trabajo taller con directivos de la empresa para definir la responsabilidad social de la empresa. 9. Extraer un documento resultado de dicho taller. 10. Publicitar por medios de comunicación la responsabilidad social adoptada por la empresa la Inmaculada.	Gerente	e. Oficios, anuncios de prensa, convocatorias, etc. f. Documentos resultantes de las actividades cumplidas. g. Evidencias de la socialización y aprobación del documento final.
	Promocionar a la comunidad la responsabilidad social de la empresa de Taxi Ejecutivo Inmaculada.				
	Definir el manual de funciones de la empresa	Manual de funciones y plan de capacitación del personal.	11. Contratar consultoría para la definición del manual de funciones de la empresa. 12. Taller de directivos para	Gerente	h. Contrato de consultoría. i. Convocatorias a directivos. j. Actas del taller efectuado. k. Documento final que contiene el
	Determinar las necesidades actuales de capacitación del				

<b>CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO Y COMPROMETIDO CON LA EMPRESA</b>	personal		establecer el manual de funciones de la empresa.		Manual de funciones.
	Armar un plan de capacitación constante al personal de la empresa la Inmaculada		13. Estudio de las capacidades existentes en la empresa.		l. Plan de capacitación.
	Capacitar al personal de la empresa en diferentes áreas	Personal capacitado e idóneo en diferentes áreas	14. Determinación de las necesidades de capacitación del personal en concordancia con el manual de funciones. 15. Programación de la capacitación requerida según las prioridades asignadas. 16. Contratar a los capacitadores para la empresa. 17. Efectuar la capacitación del personal en jornadas diferidas		m. Informe de capacitación del personal.



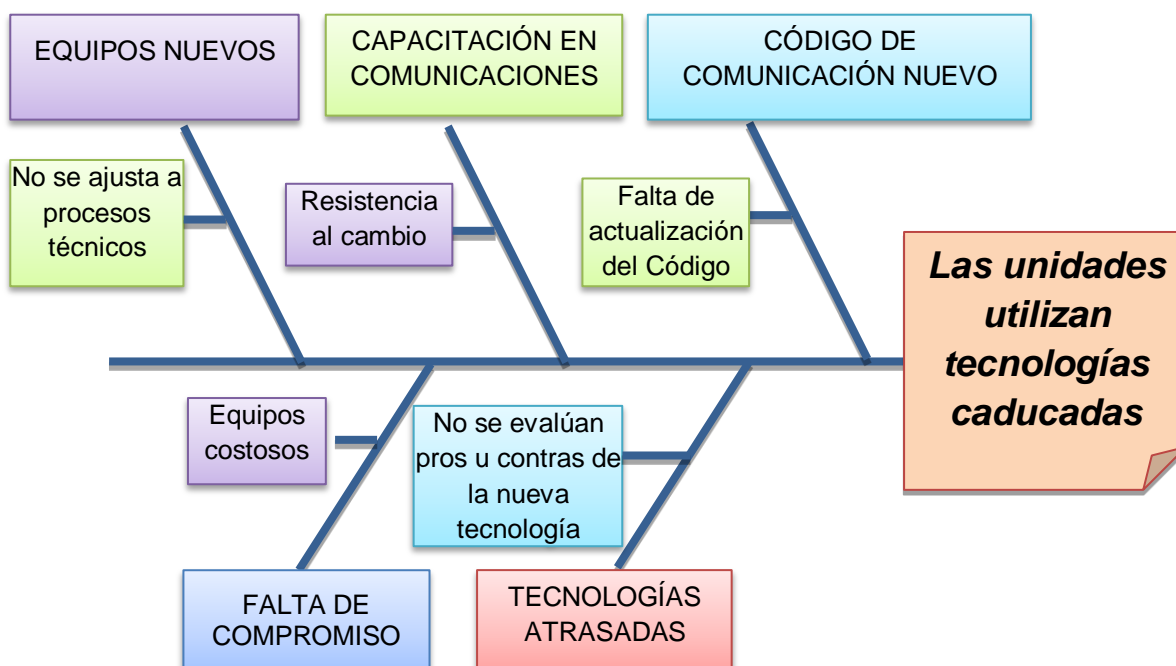
## OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 2

“Potenciar el servicio que brinda la compañía con la utilización de tecnologías de comunicación actualizadas”.

GRÁFICO No. 12

### ÁRBOL DE PROBLEMAS

#### *Las unidades utilizan tecnologías caducadas*



Fuente: Matriz FODA  
Elaborado por: La autora.

**META:**

- En el plazo de seis meses renovar la tecnología de comunicación de la compañía en el 80% de las unidades.

**ESTRATEGIAS:**

- Tomar contacto con empresas proveedores de tecnología de comunicación.
- Implementar mecanismos de control de comunicación entre usuarios y la empresa.
- Actualizar el código de comunicación de la Compañía.

**POLÍTICAS:**

- Se evaluará el rendimiento de los equipos tecnológicos de comunicación en la Compañía una vez al año.
- La adquisición de equipos se la realizará con las respectivas garantías.
- A cualquier desperfecto de equipos se respetarán las garantías brindadas por los proveedores.
- Se revisará y actualizará el código de comunicación entre unidades al menos una vez en el año.

**ACTIVIDADES:**

- Contratar a empresas que ofrezcan equipos tecnológicos de marcas reconocidas y con experiencia en el mercado.
- Nombrar una comisión para la revisión del código de comunicación y presentar una propuesta a la asamblea para su aprobación y aplicación.

**PRESUPUESTO:****CUADRO No. 40****Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro. 2:****Potenciar el servicio que brinda la compañía con la utilización de tecnologías actualizadas**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Compra de equipos tecnológicos (radios)	2	600,00	1.200,00
Compra de la frecuencia de radio.	1	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.200,00</b>

Fuente: Proforma de Equipos Tecnológicos EXCELRADIO (Guayaquil)

Elaboración: La autora.

La inversión estimada para el desarrollo de este objetivo es de: Dos mil doscientos dólares americanos (\$2.200).

**TIEMPO:**

El tiempo estimado para el desarrollo de este objetivo es de 1 año.

## CUADRO No. 41

## MATRIZ DE PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

AMBITO DE INTERVENCIÓN →		SERVICIO QUE OFERTA LA EMPRESA			
Objetivo Estratégico General 2.		POTENCIAR EL SERVICIO QUE BRINDA LA COMPAÑÍA CON LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS ACTUALIZADAS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES
MEJORAR EL CONTROL TÉCNICO EN EL SERVICIO DE TAXI EJECUTIVO	Armar en la empresa una unidad de control y seguimiento técnico de la prestación del servicio de Taxi.	Equipo técnico organizado el control y seguimientos de la prestación del servicio de Taxi Ejecutivo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión con el equipo de seguimiento y control de producción de la empresa.</li> <li>2. Determinación de requerimientos de personal y técnicos para su trabajo.</li> <li>3. Organización para el levantamiento de la base de datos para el control y seguimiento de la producción.</li> <li>4. Organizar el encargado del manejo de la información del equipo de control y seguimiento de la producción.</li> </ol>	Jefe de Atención al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Documentos de planificación de la actividad.</li> <li>b. Evidencias de la ejecución de la actividad.</li> <li>c. Base de datos para el control y seguimiento de la prestación del servicio.</li> </ol>
	Levantar una base de datos de los resultados del control prestación del servicio de Taxi.				
PROMOVER LA UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS	Capacitar a todo el personal involucrado con	Sistemas de prestación de servicio de Taxi	5. Reunión con todo el departamento de atención al cliente de	Jefe de Atención al cliente de la empresa	d. Oficios, convocatorias, etc.

PARA MEJORAR EL SERVICIO DE TAXI EJECUTIVO PARA LOGRAR MAYOR COMPETITIVIDAD	la empresa	con tecnología de punta.	la empresa.		e. Documentos resultantes de las actividades cumplidas.
	Definir los requerimientos de tecnología para mejorar y optimizar el proceso productivo del servicio de taxi.		6. Hacer el presupuesto para la adquisición de los equipos técnicos y evaluar el financiamiento de los mismos.		f. Plan de inversión para la implementación del equipo técnico.
	Comprometer a todo el personal en el adelanto de la empresa		7. Presentar el proyecto a la Corporación Financiera Nacional. 8. Adquirir los equipos técnicos. 9. Instalar y poner a funcionar los equipos técnicos adquiridos. 10. Capacitar al personal para el manejo de los equipos técnicos de la empresa.		g. Proyecto presentado a la entidad financiera. h. Equipo adquirido. i. Equipo en funcionamiento. j. Informe estadístico de mejoras en el servicio prestado.

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** La autora

## OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 3

“Construcción y adecuación de taller y oficina propios, para de esta manera fortalecer la imagen de la Compañía.”

GRÁFICO No. 13

### ÁRBOL DE PROBLEMAS

***Bajo posicionamiento de la compañía.***



Fuente: **Matriz Foda**  
Elaborado por: La autora

**META:**

- Fortalecer en un 100% el posicionamiento de la empresa.

**ESTRATEGIAS:**

- Implementar una estructura más moderna de compañía en Taxi Inmaculada, que permita una atención al cliente más rápida
- Iniciar una campaña publicitaria para ofrecer los servicios de la empresa, con calidad y calidez a cualesquier hora del día.

**POLÍTICAS:**

- Mantener un cronograma anual de publicidad de la compañía.
- Invertir en la elaboración de fundas biodegradables para realizar publicidad.
- Llevar un control de la respuesta que tengan los medios de comunicación.
- Estar siempre al día en adelantos tecnológicos que puedan coadyuvar al mejoramiento y oportuno servicio al cliente.
- Implementar prácticas de benchmarking para imitar las buenas prácticas administrativas de los principales competidores de la compañía en Taxi Inmaculada.

**ACTIVIDADES:**

- Contratar publicidad en los medios de comunicación que los clientes manifestaron como preferidos para la difusión de los servicios que ofrece la compañía de Taxi.
- Hacer diseñar la presentación de las fundas biodegradables donde conste el logotipo de la compañía, los servicios que ofrece, dirección y teléfonos.
- Acoplar las instalaciones de la compañía de acuerdo a nuevas tendencias del servicio al cliente.
- Adquirir un software donde se pueda tener acceso rápido a la información de los clientes compañía.

**PRESUPUESTO****CUADRO No. 42****Presupuesto para desarrollar el objetivo Nro. 3:****Implementar una infraestructura funcional para el mantenimiento de las unidades de la compañía**

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudios preliminares de construcción.	1	4.500.00	4.500,00
Conformación del Comodato	1	3500.00	3500,00
Permisos de construcción.	1	1.472.48	1.472,48
Construcción de las nuevas instalaciones	83.3 metros	300.00	25000,00
<b>TOTAL</b>			<b>34.472,48</b>

La inversión estimada para el desarrollo de este objetivo es de: Treinta y cuatro mil cuatrocientos setenta y dos con cuarenta y ocho centavos de



dólar americano (\$34.472,48).

**TIEMPO:**

Tiempo estimado para la remodelación de las instalaciones, incluido la adquisición del software, es de 4 a 5 meses.

**CUADRO No. 43**

**RESUMEN DE TIEMPOS Y COSTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

AMBITO DE INTERVENCIÓN DE LA COMPAÑÍA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	TIEMPOS ESTIMADOS	COSTOS ESTIMADOS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA INMACULADA	Determinar la estructura organizacional de la compañía	2 mese	<b>\$700</b>
SERVICIO OFERTA EMPRESA QUE LA	Desarrollar el potencial del talento humano de la compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada	1 año	<b>\$2.200</b>
Infraestructura de la Compañía	Construcción y adecuación de taller y oficina propios, para de esta manera fortalecer la imagen de la Compañía	4 a 5 meses	<b>\$ 34.472,48</b>
TOTALES DE TIEMPOS Y COSTOS		575 DIAS	<b>\$ 37.372,48</b>

Fuente: Matrices de operativización de estrategias  
Elaborado por: **La Autora**

Este valor está estimado para realizarlo en año y medio con la colaboración de los socios y para poder realizar un crédito.

## **LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El monitoreo y seguimiento del plan constituye el conjunto de lineamientos y directrices que ayudan a garantizar la correcta aplicación de la Propuesta del Plan Estratégico y retroalimentar el proceso, tomando decisiones oportunamente, de acuerdo a lo que señala el Ec. Alcides Aranda (Planificación Estratégica Educativa., 2007)

En este contexto, se proponen algunos lineamientos como:

- a.** Asignar responsabilidades en coherencia con el perfil profesional de los colaboradores, motivándolos y comprometiéndolos con la gestión.
- b.** Delimitar tiempos para el cumplimiento de las acciones estratégicas.
- c.** Establecer un cronograma, los tiempos de elaboración por fases y las fechas de control y supervisión.
- d.** Levantar un informe con evidencias del cumplimiento de las tareas asignadas.
- e.** Comprobar el cumplimiento de las fechas de inicio y fin de la acción estratégica.
- f.** Comprobar los niveles de participación, involucramiento y compromiso de los responsables e integrantes de los equipos.
- g.** Verificar el impacto/aporte de la actividad (acción estratégica) a la empresa analizada.

## ***h. CONCLUSIONES***

Finalizada la investigación, se concluye que el análisis de la información pertinente ha permitido tener un diagnóstico situacional claro y preciso de la compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada” y de su interacción tanto con el medio interno como externo; situación que facilitó la comprensión de la mutua influencia de los factores analizados y la caracterización de los principales requerimientos estratégicos para potenciar su gestión y proponer a su desarrollo y permanencia en el mercado local.

Las principales conclusiones son:

1. La Compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada”, desde su creación no ha contado con una Planificación Estratégica que contenga proyectos viables, que potencie las fortalezas y oportunidades, disminuyan las debilidades y amenazas que se presentan en la compañía.
2. La gestión administrativa de la compañía “Inmaculada”, no se basa en estudios técnicos del entorno que la rodea, de tal manera que su accionar institucional se oriente sobre la base de información real y actualizada; ello limita su aplicación basada en conocimientos científicos y técnicos para desafiar a la competencia, limitándose únicamente a la práctica de una administración circunstancial y emergente en algunos casos.

3. La empresa está bien posicionada entre sus clientes, quienes tienen una buena imagen corporativa de compañía en Taxi “Inmaculada”, sin embargo, es importante ejecutar acciones estratégicas que permitan consolidar dicha imagen corporativa.
4. Es necesario emprender en acciones de publicidad y propaganda para difundir los servicios de la compañía en Taxi “Inmaculada”, dentro del mercado de la ciudad y porque no de la provincia de Loja, y esto depende mucho el hacerse conocer.
5. En cuanto a los objetivos estratégicos que pretende el presente plan, es necesario mencionar que la mejora de la gestión administrativa de los recursos de la empresa será factible en tanto y en cuanto, se capacite el personal y se desarrolle la cultura de la investigación permanente del mercado, para conocer sus cambiantes demandas y poder satisfacerlas previa adaptación de los procesos administrativos que se cumplen en la compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada”.
6. Las acciones de mejora previstas en el presente plan permitirá un fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa dentro del mercado local, posibilitando su expansión hacia otras áreas geográficas.

7. Al realizar el presente trabajo investigativo permitió el cumplimiento de los objetivos específicos, es decir, se dispone de un análisis preliminar para reconocer el contexto en el que se desenvuelve la compañía en Taxi; se preparó la matriz FODA; se formuló la Propuesta del Plan Estratégico; y, se cuenta con el documento oficial que será socializado y entregado a los directivos de la compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada”.
  
8. El presupuesto previsto para la puesta en práctica del presente Plan Estratégico asciende a **\$ 37.372,48** dólares a un tiempo de 5 años conforme está determinado en el Plan Operativo.

## **i. RECOMENDACIONES**

Considerando todas las conclusiones a las que se llegó con el presente P Estratégico se puede sugerir las siguientes recomendaciones:

1. Aprovechar la presente Propuesta de Plan Estratégico elaborado por el equipo de investigación y los representantes de la compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada, que luego de ser socializado y reajustado, podría entrar en la fase de aplicación o ejecución ya que el mismo responde al análisis situacional actual.
2. Motivar y capacitar al personal que labora en la empresa a fin de que apliquen conocimientos científicos y técnicos en la gestión de la empresa, desarrollando de esta manera la cultura de la planificación y evaluación.
3. Asumir como una práctica sistemática el desarrollo permanente de estudios del entorno o investigación de mercado para reorientar la gestión en función a resultados, aplicando benchmarking como técnica de retroalimentación.
4. Fortalecer la imagen corporativa de la empresa mediante la medición del nivel de satisfacción del servicio.

5. Innovar la oferta del servicio en base a estudios desarrollados técnicamente.
6. Los directivos y socios de la compañía en Taxi Ejecutivo Inmaculada de la Ciudad de Loja, deberán proponerse a la ejecución de la presente Propuesta de Plan Estratégico; de tal forma que las estrategias planificadas sean una respuesta a la gestión, mediante la estructuración de proyectos técnicamente relacionados a la capacitación y gestión administrativa, como proceso de implementación estratégica, como guía útil para tomar decisiones, acciones, monitorear, controlar y evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de la compañía.
7. Aprovechar la presente Propuesta de Plan Estratégico elaborado por el equipo de investigación y los representantes de la compañía Inmaculada, que luego de ser socializado y reajustado, podría entrar en la fase de aplicación o ejecución ya que el mismo responde al análisis situacional actual.

## **j. BIBLIOGRAFIA**

### **a. Bibliografía física**

2. Steiner, George A, **“Planeación estratégica: lo que todo director debe saber**, México.DF, Continental, 1983,Pág.21
3. STONER, James y otros, **“Administración”**, México 1996, Sexta edición, pág, 295
4. David,F.(1997).**“ConceptosdeAdministraciónEstratégica”**,Editorial Pearson Educación, México
5. Thompson,A.y Stinckland, A.(1999).**“Administración Estratégica”**, Editorial Mc Graw –Hill, México
6. Thompson,A.yStincklandA.(1992). **“DirecciónyAdministración Estratégica”**,EditorialAddison-WesleyIberoamericana,EstadosUnidos de América.
7. Revista Gestión # 166
8. **Constitución de la República del Ecuador 2008.**
9. Ley de **Fomento de la pequeña industria** del Ecuador.
- 10.BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan, **Planificación Estratégica y Operativa**, Editorial Ayala, Edición 1999.
- 11.CHAVENATO Idalverto, **Administración Teórica, proceso y práctica** Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.
- 12.SAPAG, Chain R. Y N. **Preparación y Evaluación de Proyectos**, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.
- 13.ROSEMBERG Jerry M., **Diccionario de Administración y Finanzas**, Barcelona-España, 1997 pag. 91-131.



14. STANTON Etsel y Walker, F. ***Fundamentos de Marketing***.
15. DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) ***"Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas"***, Octava Edición
16. GEORGE A. STEINER (1998). ***"Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber"***. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
17. JEAN PAUL Sallenave. ***"La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!"*** Editorial Norma.
18. JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) ***"Dirección Estratégica"***. Segunda Edición McGraw-Hill de Management.
19. Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA.(1997) ***"Manuel de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias"***. Editorial FEDUPEL.

## **Bibliografía virtual**

1. [www.unsm.edu.pe/plan\\_estrategico.pdf](http://www.unsm.edu.pe/plan_estrategico.pdf)
2. jperez@superban.gov.ec y [oarmendariz@superban.gov.ec](mailto:oarmendariz@superban.gov.ec) (República del Ecuador Estudio Sectorial y Crediticio)
3. <http://ctrc.sice.oas.org/geograph/environment/larach.pdf>
4. <http://www.invdes.com.mx/antiores/Diciembre1999/htm/camaron.html>
5. [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus\\_vannamei/es](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus_vannamei/es)
6. [http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus\\_vannamei/es](http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus_vannamei/es)

## ***k. ANEXOS***

### **ANEXO No. 1**

#### **FICHA RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS APROBADO**

##### **TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA” S.A. INMASE DE LA CIUDAD DE LOJA PARA EL PERIODO 2013 - 2018”**

##### **PROBLEMÁTICA**

En el Ecuador existe un parque automotor de alrededor, según la Asociación de Industrias Automotrices (AEADE), de 1.952 163 vehículos, lo que ha ocasionado que se vuelva caótica la circulación y traslado de las personas en todos los centros urbanos del país; Por ello es que en Quito, por ejemplo, se han implementado mecanismos como el pico y placa para descongestionar de alguna manera la ciudad. Esta realidad tangible, conjuntamente con la inseguridad que se vive atracos y robos de vehículos ha hecho que se incrementen las compañías de transporte interno, como son taxis.

Las unidades que constaban en los listados de la Comisión de Transito hasta el año 2009, serán regularizadas y los demás que operan después de

la fecha señalada no podrán entrar a dicho proceso; es decir, antes del 2009 se podían conformar con facilidad las cooperativas de transporte cumpliendo, evidentemente, los requerimientos legales que se basaban, entre otros, en la unión de voluntades y bienes (vehículos usados).

La decisión de la ANT se basa en la Resolución 154-DE-PTE-ANT-2011 que determina el cese del proceso de regularización que arrancó en el 2009. La convocatoria nacional se la realizó durante el periodo entre el 20 de agosto y el 01 de diciembre de 2009, para las organizaciones interesadas en prestar el servicio de taxis ejecutivos.

La ciudad y provincia de Loja, en los últimos tiempos, cuentan con una gran demanda de servicios de transportación interna. En la ciudad de Loja actualmente circulan 1212 taxis convencionales y 456 taxis ejecutivos. Los denominados, taxis ejecutivos, según ordenanza municipal están autorizados únicamente de recoger pasajeros en domicilio previa llamada, sin embargo esta norma es poco respetada. Ni los taxistas convencionales respetan que el uso de frecuencias son solamente para taxis ejecutivos, ni los taxistas ejecutivos que no están autorizados a recoger pasajeros en la calle, de allí que 15 compañías convencionales operan con radio frecuencia.

La compañía en taxis "Inmaculada de Loja pertenece al grupo adjudicado el servicio ejecutivo. Fue autorizada de operar con fecha 4 de septiembre del 2012 la conforman en la actualidad 60 socios y se encuentre al frente, en calidad de Gerente, el señor Jefferson Pasaca.

La mencionada empresa, sin embargo de haber cumplido con los requisitos de ley para operar normalmente con el servicio de taxi ejecutivo, no tiene

aún proyección futura ni mucho menos filosofía empresarial que les permita a sus usuarios tomar total confianza en los servicios que presta.

Al carecer de misión, visión, objetivos empresariales y de una estructura organizacional definida se convierte en una organización sin dinamia ni planes estratégicos futuros.

## **PROBLEMA.**

“LA FALTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COMPAÑIA EN TAXI EJECUTIVO “INMACULADA” DE LA CIUDAD DE LOJA HA OCASIONADO QUE DICHA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRE EN ACEFALÍA”

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar un Plan Estratégico para la Compañía en Taxis ejecutivo “Inmaculada” de la ciudad de Loja para el periodo 2013 - 2018.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Realizar un diagnóstico sectorial de la Compañía en taxis “Inmaculada”
- Realizar un diagnóstico situacional de la Compañía en taxis “Inmaculada”
- Efectuar el estudio de los factores externos de la empresa
- Realizar el estudio de los factores internos de la empresa.
- Efectuar el análisis FODA de la empresa
- Realizar la matriz de alto impacto para determinar los objetivos y estrategias empresariales
- Proponer la operativización los objetivos propuestos para la Compañía en taxis “Inmaculada”
- Efectuar el presupuesto de cumplimiento del Plan Estratégico para la Compañía en taxis “Inmaculada” de la ciudad de Loja
- Determinar los factores de evaluación del cumplimiento de la operativización de los objetivos y estrategias propuestas.

## **METODOLOGÍA**

La metodología es un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica.

El presente trabajo de investigación debido al tema escogido está dirigido hacia el método científico, deductivo, analítico y descriptivo.

Para desarrollar el presente proyecto será necesario la aplicación de los distintos métodos que la investigación permite utilizar, con la ayuda de las herramientas técnicas y metodológicas me permitirán recabar información lógica objetiva y precisa con la finalidad de cuantificar con exactitud los datos requeridos para diagnosticar y proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades con respecto a la cooperativa de taxis "Inmaculada".

El desarrollo del trabajo de investigación comenzando por su introducción se utilizará el método analítico sintético en donde se describirá los fundamentos teóricos y matemáticos que el proyecto tenga como carta de presentación para el gerente, personas que deseen conocer los resultados obtenidos de este trabajo. La metodología que se está proponiendo y la que se utilizará en el desarrollo a más de esta.

El método deductivo me ayudará a comprobar los objetivos propuestos. Dentro del estudio de mercado se utilizará el método inductivo deductivo o viceversa donde se auscultará las vivencias, temas resultados que en su análisis pertinente los unos irán de lo general a lo particular o de lo particular a lo general, dependiendo del resultado final que queramos obtener para la solución y planteamiento del plan estratégico.

El método descriptivo o matemático, permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que servirán para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de mercado se aplicara la técnica de la encuesta a clientes, empleados y funcionarios de la empresa, parte del estudio de campo será realizado por el método de la observación directa y la otra parte por medio del método mecánico como pueden ser grabaciones o aplicación de videos, se aplicará una entrevista al Gerente la Compañía de Taxi Ejecutivo “La Inmaculada”.

Así mismo por medio del método deductivo se realizarán los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que me permitan llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se pueda establecer para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico.

### **TÉCNICAS:**

Para realización del presente trabajo de investigación recurriré a la utilización de las siguientes técnicas:

**ENTREVISTA.-** Al Gerente de la Compañía de Taxi Ejecutivo “La Inmaculada”, el mismo que me permitirá obtener una información clara y

directa de los lineamientos administrativos y de gestión administrativa en esta empresa.

**ENCUESTA.-**Se aplicarán encuestas a los socios de la Compañía en Taxi Ejecutivo “Inmaculada” de la ciudad de Loja.

Así mismo se aplicarán encuestas a los usuarios que viven circundantes a la parada de la cooperativa ubicada en la avenida Salvador Bustamante Celi y Jaime Roldós Aguilera.



**ANEXO 2:**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**  
**APLICADOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**Entrevista dirigida al Gerente de la compañía en taxi ejecutivo**  
**“Inmaculada”**

Señor (a), permítame su atención por favor, conozca Usted, soy egresada de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro desarrollando mi tesis de grado titulada “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO INMACULADA DE LA CIUDAD DE LOJA”. Motivo por el cual solicito me confiere la información que solicito a continuación para desarrollar mi trabajo académico.

**a. DATOS GENERALES**

Es usted:

1. Es usted empleado de la compañía de Taxi. ( )
2. Es socio de la compañía de Taxi ( )

**b. DATOS ESPECIFICOS**

1. ¿QUÉ TIEMPO LLEVA DE FUNCIONAMIENTO LA COOPERATIVA?
2. ¿CUÁNTOS SOCIOS TIENEN?
3. ¿REALIZAN DE ALGUNA FORMA PROMOCIÓN LA EMPRESA?
4. ¿LOS CHOFERES DE LAS UNIDADES TODOS SON PROFESIONALES?  
SI (X) NO ( )
5. ¿EXISTE COMPETENCIA DESLEAL EN EL TRANSPORTE DE TAXIS?
6. ¿CONSIDERA QUE EXISTE UNIDAD ENTRE LOS SOCIOS DE SU GREMIO?
7. ¿CUENTAN, LA COOPERATIVA, CON ASESORÍA JURÍDICA Y FINANCIERA?  
SI (X) NO ( )
8. ¿TIENE LA COOPERATIVA UN PLAN ESTRATÉGICO? CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS.  
SI (X) NO ( )
9. ¿CUENTAN CON UNA MISIÓN Y VISIÓN VUESTRA EMPRESA?
10. ¿LA COOPERATIVA CUENTA CON UN PLAN ORGÁNICO FUNCIONAL?
11. ¿TIENEN, COMO ASOCIACIÓN, ALGÚN PROYECTO ESPECÍFICO DE BENEFICIO SOCIAL PARA SOCIOS?
12. ¿RECIBEN LOS SOCIOS ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN?
13. ¿ES BUENO EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE LA COMPAÑIA?
14. ¿LA COMPAÑIA CUENTA CON UN TALLER MECÁNICO PROPIO PARA LAS UNIDADES?
15. ¿EXISTE SERIEDAD EN EL SERVICIO PRESTADO?
16. ¿POSEEN SERVICIO DE RADIO COMUNICACIÓN?
17. ¿LAS UNIDADES TIENE RASTREO SATELITAL?
18. ¿POSEEN ALGÚN TIPO DE SEGURO?
19. ¿LAS UNIDADES TIENE TAXÍMETRO?
20. ¿EL PARQUE AUTOMOTOR ES NUEVO?

**ANEXO No. 3**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS DE LA COMPAÑÍA EN**  
**TAXI EJECUTIVO "INMACULADA"**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**Encuesta dirigida a Socios de la compañía de taxis "La Inmaculada"**

Señor (a), permítame su atención por favor, conozca Usted, soy egresada de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro desarrollando mi tesis de grado titulada "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO INMACULADA DE LA CIUDAD DE LOJA". Motivo por el cual solicito me confiere la información que solicito a continuación para desarrollar mi trabajo académico.

**Instrucciones:** por favor lea cuidadosamente cada interrogante y sírvase responder de acuerdo a lo solicitado; en caso de presentársele alguna duda en el llenado del formulario, por favor, consulte al encuestador quién con gusto lo atenderá.

**a. DATOS GENERALES**

Es usted:

- 1 Dueño del Taxi conducido ( )
- 2 Empleado o chofer ( )

**b. DATOS ESPECIFICOS**

1. ¿TIENE USTED CONOCIMIENTOS DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, EN LA QUE LABORA?
2. ¿HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACION EN LA COMPAÑIA?
3. ¿EL SERVICIO PRESTADO POR LA COMPAÑIA ES?
4. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN TALLER MECÁNICO PROPIO PARA LAS UNIDADES?
5. ¿EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE LE BRINDA LA COMPAÑIA ES?
6. ¿POSEEN SERVICIO DE RADIO COMUNICACIÓN?
7. ¿LAS UNIDADES TIENE RASTREO SATELITAL?
8. ¿EL PARQUE AUTOMOTOR ES NUEVO?
9. ¿CONOCE SI LA EMPRESA HA REALIZADO O APLICADO UN PLAN ESTRATEGICO?
10. ¿POSEEN ALGÚN TIPO DE SEGURO?
11. ¿LAS UNIDADES TIENEN TAXÍMETRO?
12. ¿CONSIDERA USTED QUE EL VALOR DE LOS LUBRICANTES Y LLANTAS COMERCIAZADOS POR LA COMPAÑIADE TAXIS A LA QUE PERTENECE SERÍA?
13. ¿UN TALLER DE MACÁNICA DE PROPIEDAD DE LA COMPAÑIA, CON RELACION AL FACTOR COSTO/TIEMPO DE MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO SERÍA?
14. ¿PARA SOLVENTAR LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA COMPAÑIA, CONSIDERA USTED QUE EL APOORTE DE LOS SOCIOS DEBE SER?
15. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES VALORES QUE SE APLICAN EN LA COMPAÑIA?
16. ¿DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LA COMPAÑIA PUEDE TOMAR DECISIONES CON LIBERTAD?
17. ¿USTED CREE QUE EXISTE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SOCIOS POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS?

**ANEXO No.4**  
**Encuesta dirigida a Clientes de la compañía en taxi**  
**ejecutivo "Inmaculada"**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**Encuesta dirigida a los clientes actuales de la compañía en taxis**  
**"Inmaculada"**

Señor (a), permítame su atención por favor, conozca Usted, soy egresada de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro desarrollando mi tesis de grado titulada "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO INMACULADA DE LA CIUDAD DE LOJA". Motivo por el cual solicito me confiere la información que solicito a continuación para desarrollar mi trabajo académico.

**Instrucciones:** por favor lea cuidadosamente cada interrogante y sírvase responder de acuerdo a lo solicitado; en caso de presentársele alguna duda en el llenado del formulario, por favor, consulte al encuestador quién con gusto lo atenderá.

**a. DATOS GENERALES**

Es usted:

1. Cliente permanente de la compañía de Taxi ( )
2. Cliente ocasional ( )

**b. DATOS ESPECIFICOS**

1. ¿CREE USTED QUE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA "INMACULADA" ES?
2. ¿EXISTE SERIEDAD EN EL CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO QUE OFRECE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO "INMACULADA"?
3. ¿HA TENIDO PROBLEMAS CON EL SERVICIO QUE OFERTA LA EMPRESA?
4. ¿POR QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN CONOCIÓ USTED LA EXISTENCIA DE LA COMPAÑÍA EN TAXI EJECUTIVO "INMACULADA"?
5. ¿EN QUÉ CREE USTED QUE DEBE MEJORAR LA COMPAÑÍA "INMACULADA"?
6. ¿CUANDO UD. UTILIZA EL SERVICIO DE TAXI "INMACULADA" PORQUE LO PREFIERE?
7. ¿HA TENIDO PROBLEMAS CON EL SERVICIO QUE OFRECE LA COMPAÑÍA?
8. ¿HA TENIDO RETRASOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE TAXI?
9. ¿HA TENIDO RETRASOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE TAXI?

## **ANEXO No.5**

### **Entrevista al Gerente de la Cooperativa en Taxis Ejecutivos Inmaculada**

Como estudiantes de la Universidad Nacional de Loja, Carrera de Administración de Empresas, consideramos importante tomar en consideración a cooperativas de taxis de nuestra ciudad, para proponer al gremio, planes estratégicos que permitan orientar el futuro de la asociación con propuestas claras y realizables que beneficien directamente a los socios y a la empresa en general.

#### **1. ¿Qué tiempo lleva de funcionamiento la Cooperativa?**

No es una cooperativa, la disposición legal les obliga a constituirse en compañías anónimas a este tipo de asociaciones. La compañía de Taxis La Inmaculada, obtuvo su permiso de operación el 4 de septiembre del año 2012.

#### **2. ¿Cuántos socios tienen?**

En la actualidad cuenta con 62 socios, 58 activos y 4 que se encuentran en proceso de legalización; de no hacerlo en el plazo establecido por el GAD municipal de Loja, se les cancelará su permiso.

#### **3. ¿Realizan de alguna forma promoción la empresa?**

En la actualidad únicamente con tarjetas de presentación.

#### **4. ¿Los choferes de las unidades todos son profesionales?**

SI (X)            NO ( )

Todos quienes laboran en la compañía son choferes profesionales, tanto los propietarios de las unidades cuanto los choferes que prestan su servicio en la empresa.

**5. ¿Existe competencia desleal en el transporte de taxis?**

Competencia sí, pero desleal no, todos dentro del gremio de taxista de Loja se apoyan cada uno busca la manera se servir bien a sus clientes.

**6. ¿Considera que existe unidad entre los socios de su gremio?**

Las relaciones entre compañeros son, en un gran porcentaje buenas; sin embargo, como en todo grupo o asociación no se puede llegar a consensos de manera absoluta, y considero esto positivo pues nos permite reflexionar, analizar y con esto progresar.

**7. ¿Cuentan, en la Cooperativa, con asesoría jurídica y financiera?**

SI (X)            NO ( )

Este es un requisito fundamental para aprobar los estatutos y obtener el permiso de funcionamiento.

**8. ¿Tiene la Cooperativa un plan estratégico? Cuáles son las principales estrategias.**

SI (X)            NO ( )

No se cuenta en la compañía con un plan estratégico, toda vez que la ley les prohíbe implementar nuevas propuestas, se limita en el permiso otorgado únicamente le transporte de personas.

**9. ¿Cuentan con una misión y visión vuestra empresa?**

Misión: legalizar la compañía

Visión: acceder a nuevas tecnologías para mejorar



**10. ¿La Cooperativa cuenta con un Plan orgánico funcional?**

SI.

**11. ¿Tienen, como asociación, algún proyecto específico de beneficio social para socios?**

Financiamiento de la Cooperativa solidaria, trabajan con el Banco Solidario, con la finalidad netamente de mejorar las unidades, toda vez que, de acuerdo la disposición legal, las compañías de transporte ejecutivo deben cambiarlas cada 5 años.

**12. ¿Reciben los socios algún tipo de capacitación?**

De parte de las autoridades ninguna, pero sí de la compañía anualmente se capacita a los socios en relaciones humanas y servicio al cliente.

**13. ¿Es bueno el ambiente de trabajo dentro de la empresa?**

Sí.

**14. ¿La empresa cuenta con un taller mecánico propio para las unidades?**

No.

**15. ¿Existe seriedad en el servicio prestado?**

Las llamadas y el trabajo que tiene todas las unidades lo certifican.

**16. ¿Poseen servicio de radio comunicación?**

Poseemos servicio de radio frecuencia UHF.

**17. ¿Las unidades tiene rastreo satelital?**

SI. Monitoreo GPRS

**18. ¿Poseen algún tipo de seguro?**

SI (X)

Todas las unidades tiene, independientemente, seguro total que cubre daños a la unidad y daños a terceros: además todos los socios son asegurados al IESS.

**19. ¿Las unidades tiene taxímetro?**

SI (X)      NO ( )

Es la única compañía en Loja que cuenta con este servicio.

**20. ¿El parque automotor es nuevo?**

SI (X )      NO ( )

Es un requerimiento para otorgar el permiso

## ANEXO No.6

### ALBUM DE FOTOS





## Central telefónica de la compañía INMACULADA



**INDICE**

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
a. TÍTULO .....	1
b. RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	4
c. INTRODUCCIÓN .....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	40
f. RESULTADOS .....	42
g. DISCUSIÓN .....	122
h. CONCLUSIONES .....	149
i. RECOMENDACIONES .....	152
j. BIBLIOGRAFÍA .....	154
k. ANEXOS .....	156
ÍNDICE .....	176