



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS
“TAXAROMAZ S.A” DE LA CIUDAD DE ZAMORA”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE INGENIERO
COMERCIAL

Autor:

TED GUY TORRES RAMIREZ

DIRECTOR

ING. SANTIAGO LUDEÑA YAGUACHE. Mg. Sc.

Loja - Ecuador
2014

CERTIFICACIÓN

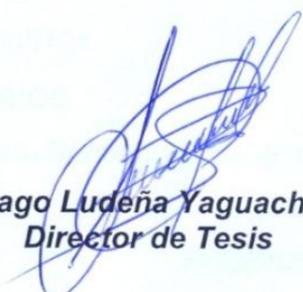
**ING. SANTIAGO LUDEÑA YAGUACHE, DOCENTE DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. DIRECTOR DE TESIS.**

CERTIFICA:

Haber dirigido la presente Tesis de Grado cuyo Título es "**PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑIA DE TAXIS "TAXAROMAZ S.A" DE LA CIUDAD DE ZAMORA**", ejecutado por el egresado de la Carrera de Administración de Empresas, modalidad presencial, Sr. Ted Guy Torres Ramírez, previa la obtención del grado de **Ingeniero Comercial**, la cual ha sido sometida a revisiones y correcciones del caso, luego de ser revisado en su forma y en su contenido autorizo su presentación.

Lo certifico para los fines pertinentes.

Loja, abril 2014


**Ing. Santiago Ludeña Yaguache. Mg.Sc.
Director de Tesis**

AUTORIA

Yo, Ted Guy Torres Ramírez, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos 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.

Autor: Ted Guy Torres Ramírez

Firma:



Cédula: 1900243633

Fecha: Abril 2014

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Ted Guy Torres Ramírez, declaro ser autora de la tesis titulada:
**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS
“TAXAROMAZ S.A” DE LA CIUDAD DE ZAMORA”**, como
requisito para obtener el grado de Ingeniero Comercial; autorizó al
Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que
confines 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 puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en
las redes de información del país y del exterior, con los cuales tenga
convenio la Universidad.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los dos días
del mes de mayo del dos mil catorce, firma el autor.

Firma: _____

Autor: Ted Guy Torres Ramírez

Cédula: 1900243633

Dirección: Calle Sevilla de Oro y Avda. Héroe de Paquisha

e-mail: tegutorz@hotmail.com

Teléfonos: 0989018549-2605194

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de Tesis: Ing. Com. Santiago Ludeña Yaguache. Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Ing. Rocío Toral Tinitana.

PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

Ing. Orlando Curimillma.

VOCAL DEL TRIBUNAL

Ing. Mauricio León

VOCAL DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A mi familia ya que por ellos soy lo que soy.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar; a mi hijo quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

TED

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera; a mis padres y familia por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Mi agradecimiento al Ing. Satiago Ludeña Director de Tesis; a mis profesores por la confianza, apoyo y dedicación, por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

Un agradecimiento especial a la empresa (COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMA SA. DE LA CIUDAD DE ZAMORA) donde fue posible la realización del estudio para el desarrollo de mi tesis; a los directivos y cuerpo en general que labora en el mismo.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencia que nunca olvidaré

TED

a. TITULO:

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑIA DE TAXIS
“TAXAROMAZ S.A” DE LA CIUDAD DE ZAMORA”**

b. RESUMEN

La Compañía de Taxis "TAXAROMAZ S.A" nace en la ciudad de Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, cuyo objetivo principal es prestar el servicio de transporte de pasajeros en taxi dentro del perímetro urbano y ocasionalmente fuera de ella, de acuerdo a las autorizaciones del Consejo Nacional de Tránsito de Zamora Chinchipe, brindando un servicio de calidad.

La inexistencia de una planificación estratégica lleva a la Compañía a manejarse sin objetivos claros, no posee una misión y visión definidos por ende carece de una evaluación de los logros obtenidos.

La falta de conocimiento de los directivos para poder efectuar una administración eficiente plantea la necesidad de proponer la Planificación Estratégica para la Compañía de Taxis Taxaromaz S. la cual ayudará a optimizar la administración de los recursos que posee.

En el presente trabajo se ilustra de la forma más práctica posible los datos, elementos, aspectos, factores, políticas, que sirven de base para el desarrollo de la presente propuesta.

Propuesta que se encuentra enfocada en un Diseño Organizacional, Plan de Capacitación para el personal de la compañía, un Plan Publicitario, un

sistema de gestión para clientes y un plan para la identificación de software adaptables a la compañía enfocados la seguridad de las unidades y a la gestión contable; todos estos objetivos estratégicos contienen sus respectivos antecedentes, alcances, estrategias, objetivos, indicadores, responsables, recursos, fecha de inicio y de finalización.

De esta forma se ha cumplido con los objetivos planteados para dicha investigación como fue el de ELABORAR UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS "TAAROMAZ S.A" DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

ABSTRACT

The Taxi Company " TAXAROMAZ SA " born in the city of Zamora, Zamora Chinchipe , whose main objective is to service passenger ride within the city limits and occasionally beyond, according to the authorization of the Board national Transit Zamora Chinchipe , providing quality service.

The lack of strategic planning leads the Company to manage without clear objectives, does not have a defined mission and vision therefore lacks an assessment of achievements.

Lack of knowledge of the managers to make efficient administration proposing a need for Strategic Planning Taxi Company Taxaromaz S. which help optimize the management of the resources you have.

In this paper is illustrated in the most practical way possible data elements, aspects, factors, policies that underlie the development of this proposal.

Proposal is focused on Organizational Design , Training Plan for staff of the company, an Advertising Plan, a customer management system and a plan for identifying adaptive software company focused on the safety of the units and accounting management, all these strategic objectives

contain their background, scope, strategies, objectives, indicators, responsible, resources, start date and end date.

Thus was fulfilled the objectives for such research as was the DEVELOP A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY OF TAXIS " TAXAROMAZ SA " CITY OF ZAMORA .

c. INTRODUCCION

Zamora Chinchipe es una provincia de Ecuador ubicada en el suroriente de la Amazonía ecuatoriana. Según el último ordenamiento territorial del Ecuador, Zamora Chinchipe pertenece a la Región Sur comprendida también por las provincias de Loja y El Oro. Tiene una superficie de 10.556 km², la cual comprende una orografía montañosa única que la distingue del resto de provincias amazónicas, además su producción minera; sus grupos étnicos indígenas con su rico legado arqueológico; su inmensurable biodiversidad; sus nichos y atractivos turísticos como sus hermosos ríos, cascadas y lagunas distinguen e identifican a la provincia, convirtiéndola en un lugar turístico de personas nacionales y extranjeras. Su capital es la ciudad de Zamora en donde se encuentra la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A., la misma que tiene once años dentro del mercado.

Como sabemos que actualmente nos encontramos en un mundo globalizado, toda organización debe poseer lineamientos estratégicos que les permita establecer acciones para enfrentar los constantes cambios y hacer frente a la competencia tanto actual como futura.

La primera parte se fundamenta en la descripción teórica a tenerse en cuenta para el desarrollo de la investigación básicamente lo que respecta a planeación estratégica; la segunda parte consta en un análisis interno y externo de la empresa, utilizando las herramientas del FODA el cual permitió determinar la tendencia del mercado, así como también se

determinó las características y necesidades del mercado, para luego formular objetivos estratégicos y en base a ello plantear los planes operativos.

Posterior a ello se plantea los materiales y métodos en donde se hace constar que materiales se utilizaron en el desarrollo de la investigación, así como los métodos, técnicas y procedimiento de cómo se desarrolló el trabajo objeto de estudio.

En los resultados, se presenta de una manera sistemática los cuadros y gráficos estadísticos de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la cooperativa, así como a los socios y la entrevista al Gerente.

En lo que respecta a la Discusión de Resultados se presentó básicamente de acuerdo al proceso de elaboración de un plan Estratégico; el Análisis del entorno, análisis competitivo, segmentación y posicionamiento.

Con toda esta información se estableció estrategias para cada variable, es decir toda la propuesta para la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. , ya que se pretende que la compañía tenga una visión clara de la situación en la que se encuentra el mercado para la oferta del servicio, y de esta manera se obtendrá los resultados esperados para poder enfrentar a la competencia con estrategias, objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo con características como son: medibles,

observables y lo más importante alcanzables; asegurando su permanencia y expansión en el mercado y sobre todo posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los clientes.

Finalmente son expuestas las conclusiones y recomendaciones con la que se pretende dar soluciones a los problemas que tiene la empresa y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado para poder crecer.

De esta forma se cumple con el objetivo planteado que fue el de: “Elaborar un Plan Estratégico para la Compañía de Taxis **“TAXAROMAZ S.A”** a través de un análisis interno y externo lo cual permitirá establecer estrategias oportunas mediante las cuales la Compañía centre sus actividades para de esta manera alcanzar el crecimiento y fortalecimiento de la misma”.

d. REVISION DE LITERATURA

QUÉ ES UNA COMPAÑÍA

“Es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de utilidades. En un contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil”.¹

De acuerdo a la Ley de compañías en su Art. 2, existen cinco especies de compañías de comercio a saber:

1. Compañía en nombre colectivo
2. Compañía en comandita simple y dividida por acciones;
3. Compañía de responsabilidad limitada; Cia. Ltda.
4. Compañía Anónima; S.A o C.A. y
5. Compañía de economía mixta C.E.M.

COMPAÑÍA ANONIMA S.A. O C.A.)

Es el tipo de sociedad más común en nuestro país, que previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil.

¹. <http://www.slideshare.net/wilsonvelas/sociedades-o-compaas>

La Compañía podrá establecer con el capital autorizado que determine la escritura de constitución, mínimo de ochocientos dólares.

Las compañías anónimas consideran como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas, y necesitan al menos dos accionistas al momento de su constitución.

La junta general de accionistas es el órgano supremo de la compañía. Según el Art. 143. La compañía anónima es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables, está formado por las aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones; las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Según el Art. 146 (Constitución e inscripción). “La compañía se constituirá mediante escritura pública que previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil, a partir de ese momento se entenderá como existente.

TRANSPORTE

Medio de traslado de personas o bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las

personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

Ya en el periodo precolombino los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. Bien a pie o a lomo de llamas sus mercaderías lograban llegar a destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.

La llegada de los europeos —españoles y portugueses— a lo largo de casi toda América produjo grandes cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era más eficiente y rápido para puertos naturales y para los lugares en los que se construyeron puertos, tanto de mar como de los caudalosos ríos americanos.

En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes ha dado un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países.

AGENCIA NACIONAL DE REGULACION Y CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL

Función de la Entidad²

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD's; y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito.

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

TRANSPORTE TERRESTRE.

El segundo inciso del artículo 169 de la "Ley de Tránsito y Transporte Terrestres", publicada en el R.O. No. 417 del 10 de abril de 1981, prohíbe a la Superintendencia de Compañías y a la Dirección Nacional de

². Web: <http://www.ant.gob.ec>

Cooperativas la autorización para crear sociedades o cooperativas de transporte que tengan por objeto dedicarse al servicio de transporte terrestre, sin que el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre haya dado previamente su informe favorable.

De igual manera, el inciso final del mismo artículo prohíbe el otorgamiento e inscripción de las escrituras públicas de conformación de empresas de transporte, sin que se haya dado, previamente, el informe favorable por parte del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.

Vale la pena destacar que esta disposición es aplicable no sólo para las compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías, sino para todas en general, tales como las compañías en nombre colectivo o en comandita.

LEY ORGANICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL ³

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio

³ .

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/Nueva_Ley_transporte_terrestre.pdf

ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables.

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial. Para el efecto se establecen, entre otras medidas, la enseñanza obligatoria en

todos los establecimientos de educación públicos y privados del país en todos sus niveles, de temas relacionados con la prevención y seguridad vial, así como los principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudios elaborados conjuntamente por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Ministerio de Educación.

Art. 5.- El Estado promoverá la capacitación integral, formación y tecnificación del conductor profesional y no profesional e impulsará un programa nacional de aseguramiento para los conductores profesionales.

Art. 6.- El Estado es propietario de las vías públicas, administrará y regulará su uso.

Art. 7.- Las vías de circulación terrestre del país son bienes nacionales de uso público, y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de peatones y vehículos motorizados y no motorizados, de conformidad con la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. En materia de transporte terrestre y tránsito, el Estado garantiza la libre movilidad de personas, vehículos y bienes, bajo normas y condiciones de seguridad vial y observancia de las disposiciones de circulación vial.

Art. 8.- En caso de que se declare estado de emergencia o se decrete el establecimiento de zonas de seguridad, los organismos y autoridades de

transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, por disposición del Presidente de la República, podrán restringir o cerrar temporalmente la circulación en las vías públicas que sean necesarias.

Art. 9.- Los peatones, conductores, pasajeros, automotores y vehículos de tracción humana, animal o mecánica podrán circular en las carreteras y vías públicas del país, sujetándose a las disposiciones de esta Ley, su reglamento, resoluciones y regulaciones técnicas vigentes.

Art. 10.- Los extranjeros que condujeran vehículos, dentro del territorio nacional, se someterán a la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. El Estado reconoce la validez de los documentos, distintivos, permisos internacionales de conducción, identificación vehicular y pases de aduana, expedidos de conformidad con las normas y requisitos previstos en los instrumentos internacionales vigentes.

Art. 11.- El Estado fomentará la participación ciudadana en el establecimiento de políticas nacionales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que garanticen la interacción, sustentabilidad y permanencia de los sectores público, privado y social

Art. 12.- La presente Ley establece los lineamientos generales, económicos y organizacionales de la movilidad a través del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y sus disposiciones son aplicables en todo el territorio nacional para: el transporte terrestre, acoplados, teleféricos, funiculares, vehículos de actividades recreativas o turísticas, tranvías, metros y otros similares; la conducción y desplazamiento de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal; la movilidad peatonal; la conducción o traslado de semovientes y la seguridad vial.

LIBRO SEGUNDO
DEL TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR
TITULO I
DE LA NATURALEZA Y OBJETO

Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

Art. 47.- El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

Art. 48.- En el transporte terrestre, gozarán de atención preferente las personas con capacidades especiales, adultos mayores de 65 años de edad, mujeres embarazadas, niños y adolescentes, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Se establecerá un sistema de tarifas especiales en la transportación pública en beneficio de los estudiantes de los niveles pre-primario, primarios y secundarios, a través de un carné estudiantil obligatorio, personas con capacidades especiales y adultos mayor es de 65 años de edad, el mismo que se regirá a través del Reglamento respectivo.

Art. 49.- El transporte terrestre de mercancías peligrosas tales como productos o sustancias químicas, desechos u objetos que por sus características peligrosas: corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, biológicas, infecciosas y radiactivas, que pueden generar riesgos que afectan a la salud de las personas expuestas, o causen daños a la propiedad y al ambiente, se regirá a lo establecido en las leyes pertinentes y a lo dispuesto en el Reglamento de esta ley y en los reglamentos específicos y los instrumentos internacionales vigentes.

Art. 50.- El Estado propenderá a la utilización de los sistemas inter y multimodales, como herramientas necesarias que permitan reducir costos operativos, mejora en los tiempos de transporte y eficiencia en los servicios.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS “TAXAROMAZ S.A.”.

Se creó el día 16 de diciembre del 2002, domiciliada en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, el cual tiene como objetivo principal prestar el servicio de transporte de pasajeros en taxi dentro del perímetro urbano de la ciudad de Zamora y ocasionalmente fuera de ella, con la debida autorización del Consejo Nacional de Tránsito de Zamora Chinchipe, el pazo de duración de la compañía es de 30 años, a partir de la fecha de su inscripción en el registro mercantil del domicilio principal de la compañía.

La compañía se encuentra gobernada por la Junta General de accionistas y administrada por el Directorio, por el presidente y por el Gerente General; cada uno de estos órganos con las atribuciones y deberes que le concede la Ley de Compañías y los Estatutos.

La compañía se suscribió con 800 dólares americanos, dividido en ochocientas acciones ordinarias por un valor de un dólar de los Estados Unidos de América cada una. Las acciones estaban representadas por títulos que son firmadas por el presidente y por el gerente general de la compañía.

PLANEACION ESTRATEGICA

Definición

La planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Es así que antes de definir lo que es la Planeación Estratégica, debemos considerar cuatro puntos importantes:

Etapas de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica consta de cuatro etapas:

1. Evaluación de la situación
2. Misión Organizacional
3. Objetivos Organizacionales
4. Estrategias Organizacionales

✓ Evaluación de la situación

Se encarga de analizar el entorno de la organización y las organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización: al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización y preparan las estrategias para enfrentarlas. La

valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

✓ **Misión organizacional**

La misión establece expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es sensitiva a las fuerzas del entorno y para que sea buena debe encargarse al servicio de las necesidades del cliente.

✓ **Objetivos organizacionales**

Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes, a lo largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas. Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

✓ **Estrategias organizacionales**

Son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional y lograr los objetivos.

Estas se basan en:

- Cambios en el conjunto de mercados, a los que servirán.

- Cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.
- Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento indican cuatro puntos básicos para el crecimiento de la organización.

- a. **Introducción en el mercado.** Busca la introducción enfocando sus productos a los diferentes mercados existentes, pero expanden su nivel de esfuerzos en valores específicos.
- b. **Desarrollo del producto.** La empresa sirve a las necesidades básicas de los clientes modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a sus competidores, satisfaciendo mejora las necesidades de ciertos grupos de mercado.
- c. **Desarrollo del mercado.** Es una estrategia que intenta lograr el crecimiento o expansión de nuevos mercados.
- d. **Diversificación.** Incluye nuevos productos y nuevos mercado. Las empresas la utilizan para generar un crecimiento continuo, nuevas tecnologías y otros recursos.

Estrategias de consolidación

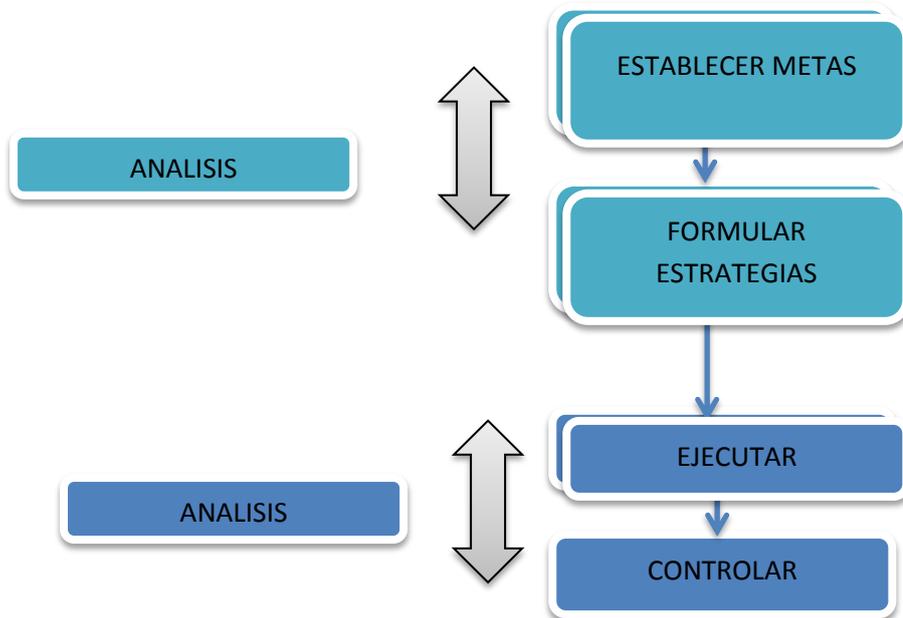
Las estrategias de consolidación se clasifican en:

- a. Competencia.** Una empresa vende un negocio o una línea de productos a otra. Esto ocurre porque la empresa reconoce que hay un punto débil entre su misión y las competencias así como en los requerimientos de éxito para ese producto.
- b. Desarrollo.** Cuando un producto o negocio permanece como un buen elemento acorde con la misión de la empresa, pero tiene poca o ninguna oportunidad de crecimiento. Es lo inverso de la penetración en el mercado.
- c. Reducción.** Debido a la saturación de productos en el mercado, se elimina parte de productos y la organización continua sirviendo al mismo mercado. Es lo opuesto al desarrollo de un producto.
- d. Fortificación.** La organización continúa ofreciendo el mismo producto, pero cambian algunos mercados, enfocándose en mercados más fuertes.

Modelo de Planeación Estratégica

Análisis de entorno (Diagnóstico de la empresa)

Figura 1. Esquema del modelo de planeación estratégica



Procesos para establecer objetivos de la Planeación Estratégica.

Es indispensable dar a conocer la definición de proyecto, programa y plan; pues son palabras sencillas pero con un detalle ampliarán más el enfoque de la planeación estratégica.}

Proyecto. Es la unidad mínima del plan, compuesto por un conjunto de actividades coherentes con los objetivos y metas asignados al programa o programas vigentes.

Programa. Es el escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación del desarrollo y se encarga de conjuntarlos y darles coherencia en relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico social.

Plan. Representa la culminación de los esfuerzos por integrar y darle coherencia a cada programa en relación con los objetivos y metas: del plan se derivan los programas y los proyectos necesarios para conseguir los objetivos propuestos para obtener un proceso económico social.⁴.

Tipificación del estilo en la planeación

Clasificación del Estilo		
Orientación	Tipo de planeación	Actitudes ante la planeación
Presente	Inactivista	No actúa
Pasado	Reactivista	Busca el pasado
Futuro	Preactivista	Anticipan su futuro
Integración	Interactivista	Diseña su futuro.

Fuente: Rusell L. Ackoff. "Rediseñando el futuro"

El presente. Para iniciar el proceso de planeación partimos de un diagnóstico de la organización que existe actualmente, pero con enfoque corporativo.

La planeación Inactivista nos indica la situación actual de la organización en el presente, por medio del diagnóstico integral entre la auditoría y la organización. Permite verificar los parámetros de desempeño de la organización y sus unidades de medida.

⁴ . VALDES, Alfredo, H. "Procesos para establecer objetivos de la planeación estratégica", en Revista Contaduría y Administración, abril- junio 1999. www.ejournal.unam.mx/rca/19307.pdf.p.2-3.

Lo que nos interesa identificar en el entorno de la organización es lo elementos o variables que afectan o pueden llegar a afectar de manera negativa (amenazas) o positiva (oportunidades) a la organización.

Existen diversos modelos que estudian a la organización desde diferentes puntos de vista, de esta forma tenemos:

- a. **Áreas funcionales:** mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos.
- b. **Área de procesos o el de cuatro ejes.** Estratégicos, administrativos, tecnológicos.
- c. **Área del desarrollo organizacional.** Nos permite conocer el estado de las cosas y los efectos o las consecuencias de las acciones ente otros.

El pasado

A partir del pasado, son los modelos analíticos los que se basan en el establecimiento de series temporales de parámetros de desempeño conocidos y seleccionados. En este estado el supuesto es que los factores que han influido en dichas series históricas continuaran existiendo y no se alteraran en el futuro.

La selección y predicción de los parámetros de desempeño claves constituyen la parte fundamental del proceso analítico de proyección o pronóstico: la tendencia objeto de estudio debe ser cuantificada con

objeto de que pueda representarse numéricamente porque solo se pueden hacer pronósticos cuando existen datos históricos confiables.

El pronosticar exige estadísticas y las técnicas propias de la administración debido a que este proceso permite estimar un evento futuro analizando, para ello, datos históricos que se combinan sistemáticamente en una forma predeterminada para obtener la estimación futuro inercial.

Cuando existen pocos o ningún dato histórico disponible, que ayude en el proceso de pronóstico se debe depender del juicio si es que desean pronósticos o predicciones sobre el futuro. Estas situaciones surgen a menudo, en la dirección estratégica.

El futuro

La planeación preactivista se hace en función del futuro de acuerdo con las tendencias tecnológicas, tomando en cuenta a los sistemas tecnológicos como la solución a todos los males; sin embargo hablar de futuro es hablar de algo que aún no existe y limita los esfuerzos sistemáticos.

Los estudios parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero si se diseña, y de que el porvenir del hombre depende de una serie de decisiones presentes previas a los hechos. La prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del

futuro y o del presente, la prospectiva no busca adivinar el futuro, sino pretende construirlo.

En consecuencia el comportamiento futuro de las variables a estudiar, desde un enfoque prospectivo se desarrolla bajo los siguientes supuestos:

- a. **Visión holística.** Es decir busca dar soluciones globales evitando respuestas a corto plazo.
- b. **Perspectivas del futuro**
- c. **Conformación de futuros alternativos.** (entre los que se encuentra el inercial).
- d. **Confrontación entre futuros.** Entre éstos y el presente y la selección del más deseable, posible y probable.
- e. Por último, análisis de las estrategias y tácticas necesarias para lograr la situación futura deseada.

DETERMINACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos son el fin o fines que se pretenden alcanzar a través del tiempo y el espacio, permite fijar directrices precisas por lo tanto son medibles. Los objetivos representan un reto importante pero factible de ser alcanzado por el equipo de trabajo.

Las directrices se componen de tres partes:

1. Directriz principal de alta prioridad

Proviene de la misión de la empresa, representa el compromiso de alta dirección e indica:

- La dirección que deben tomar las actividades gerenciales.
- El área prioritaria
- Los sectores más importantes a considerar

2. La meta a ser alcanzada

Es el resultado que se espera obtener al ejecutar la directriz y esta consiste en:

- Un ítem de control
- Un valor numérico
- Un punto de medición

3. Procedimiento a seguir para el cumplimiento de metas

Debe ser definido a través de un análisis del proceso, basado en hechos y datos.⁵

El análisis interno de la Planeación Estratégica

Permite identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos

⁵ . “Planeación Estratégica”. www.slideshare.net. Planeación estratégica. P.38.

anteriores y promedios de la empresa. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las 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 fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa como las empresas logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Todo lo que está dentro de las fronteras de la organización deben cubrir:

Niveles: Estratégico, Táctico, Operativo

Funciones: Comercial, producción, finanzas, recursos humanos.

Procesos: Información, incentivos, control de gestión, remuneraciones, etc.

Las categorías de análisis y las posibles variables que pueden suscitarse en el análisis interno.

Categoría de análisis	Análisis
Recursos Humanos: algunos autores lo identifican como el factor humano de la organización.	Tipo, cantidad, formación profesional, competencia (entendida como el máximo nivel de especialidad requerido en la organización, institución o centro de trabajo), experiencia, grado de motivación/actitudes, nivel de satisfacción, sistema de remuneraciones y compensaciones (evaluación y valoración del desempeño), promoción, seguridad y estabilidad en el empleo, productividad, clima organizacional, nivel de conflicto, sistema de capacitación y desarrollo, comunicación, etc.
Recursos físicos/materiales	Cantidad y calidad del espacio, del mobiliario, del equipo asignado, mantenimiento, seguridad, limpieza, etc.
Recursos Financieros/Presupuestales	Sistema contable-presupuestal, flexibilidad en el manejo de recursos internos/externos, estructura de costos y gastos, distribución del ingreso, fuentes de financiamiento.
Recursos tecnológicos/técnicos	Los propios de la naturaleza de la organización.
Proceso gerencial	Proceso de toma de decisiones, sistema de planeación, sistema de evaluación y control, sistema de información, grado de cumplimiento de metas, etc.
Procesos sustantivos: según la institución tendrán el nombre de los servicios que proporcionen.	Las variables dependen de la naturaleza de la organización.

Fuente: Proasetel. Noticias y Artículos
Elaboración. El Autor

El análisis externo de la Planeación Estratégica

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas. Aquí se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- a. El Ambiente Inmediato o de la industria (donde opera la organización).
- b. El Ambiente Nacional.
- c. El Macro Ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias

y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Las categorías de análisis y las posibles variables que pueden suscitarse en el análisis externo.

Categoría de análisis	Variables
Factor económico –financiero: incluye todos los aspectos monetarios que afectan los procesos organizacionales	Presupuesto institucional, determinación de prioridades del gasto, sueldos y salarios, políticas de financiamiento, etc.
Factor político – legal: involucra las cuestiones de esta índole que inciden en la organización	Estabilidad política, disposiciones legales, mecanismos de comunicación, etc.
Factor tecnológico: componentes actuales inherentes a la organización	Cambio tecnológico, tecnología computacional, tecnología aplicada a los servicios que otorga la organización, etc.
Proceso mercadológico: incluye el mecanismo para la venta y otorgamiento de servicios.	Servicios sustantivos que proporciona la organización, clientes, usuarios, oferta, demanda, etc.
Proceso organizacional: incluye todas las condiciones que la organización establece y que la caracteriza para cumplir su misión.	Estructura orgánica, procesos de servicio, liderazgo y toma de decisiones, líneas de comunicación, imagen interna y externa, etc.

Fuente: Proasetel. Noticias y Artículos

Elaboración. El Autor

e. MATERIALES Y METODOS

En el desarrollo del trabajo de investigación, se utilizaron los siguientes materiales:

Útiles de oficina

Equipos de oficina

Diseño de formularios para clientes

Guía de entrevista gerente y secretaria.

De igual forma se aplicó algunos métodos que la investigación permite utilizar, herramientas y técnicas metodológicas que permitieron recabar información lógica, objetiva y precisa con la finalidad de cuantificar los datos requeridos que sirvieron para diagnosticar y proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades de la empresa.

Se consideró los siguientes métodos:

Método Inductivo: Es un proceso analítico-sistemático del cual se parte para el estudio de hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general. En el caso particular de este plan estratégico se partió de una muestra de la población del sector urbano de la ciudad de Zamora Chinchipe, entrevista al Gerente de la Compañía, así como se realizó un análisis particular a los empleados que

forman parte de esta con el fin de llegar a conclusiones sobre la estructura de la empresa.

Método Deductivo: A través de la utilización de este método, se logró analizar conceptos, conocimientos generales acerca de la planeación estratégica y su importancia, para llegar a tener una idea clara de su aplicación dentro de la organización. El desarrollo de la tesis se la realizó a través de un análisis de los factores externos que inciden en la organización, y la determinación de las amenazas y oportunidades para la misma.

Técnicas

La Observación.- Esta técnica permitió observar detalladamente los sucesos y hechos que se suscitan en la compañía de Taxis Taxaromaz S.A. de la Ciudad de Zamora Chinchipe. Durante el proceso de atención y servicio al cliente que realiza esta organización. Sin interrumpir las actividades diarias que se desarrollan en la Compañía; además se observaron documentos que permitan fundamentar el Plan Estratégico en estudio.

Entrevista.- Esta técnica se la aplicó al Gerente de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. y a la secretaria que laboran en la misma, para conocer tanto las inquietudes, opiniones y criterios del representante legal y del personal de la organización y así lograr los objetivos propuestos en este proyecto.

Encuesta.-Esta técnica permitió obtener información en forma escrita, a través de un cuestionario de preguntas establecidas, en el estudio de campo se aplicaron encuestas a la población del sector urbano de la ciudad de Zamora, a los accionistas y al personal que labora en la institución.

Población y Muestra

Para la aplicación de las encuestas se tomó como mercado objetivo al total de la población de la ciudad de Zamora que es de 12.386 habitantes, para luego trabajar con una muestra estadística constituido por el número de familias existentes en la misma, según dato obtenido del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO (INEC, 2010), para ello se utilizó la siguiente fórmula matemática:

Par determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (1 - N) + Z^2 \times P \times Q}$$

Determinación del Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 3.097}{(0,05)^2 (1 - 3.097) + (1.96)^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.50 \times 0.50 \times 3.097}{(0,0025)(3.096) + (3.8416) \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{2.974}{7.74 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2.974}{8.7} n = 341.81 \text{-----} \rightarrow 342 \text{ encuestas}$$

Así mismo se encuestó a los accionistas de la compañía , que son en un número de nueve con la finalidad de conocer todos los aspectos relacionados con el funcionamiento y organización de la Compañía.

NOMINA DE ACCIONISTAS

No.	APELLIDOS Y NOMBRES
1	Calva Hidalgo Juan Pedro
2	Coello Cabilia Edison Roberto
3	Coello Jaramillo José Antonio
4	Durán Calvache José Luis
5	Morales Camacho José Augusto Fernando
6	Romero Díaz Luis Fabián
7	Sarango Granda Francisco Bolívar
8	Sarango Tapia Jimmy Francisco
9	Torres Ramírez Ted Guy

PROCEDIMIENTO

En primer lugar se procedió a diseñar los instrumentos de investigación como son el modelo de la entrevista estructurada y el diseño de la encuesta; luego se procedió a la aplicación de las mismas, con la finalidad de recopilar la información que fundamente la investigación, recopilada la

información se procedió a procesar y sistematizar la información con la finalidad de presentarla a través de cuadros y gráficos estadísticos con su respectivo análisis e interpretación.

Con la información proporcionada se procedió a realizar el análisis interno y externo de la empresa, para determinar las debilidades y en base a ello realizar la propuesta del plan estratégico.

Finalmente se procederá a sugerir algunas conclusiones y recomendaciones.

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAÑL

Análisis Externo

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Un análisis externo se puede realizar de distintas maneras; una forma formal de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

Factores claves del entorno

Consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

Estas fuerzas o factores externos pueden ser:

Factores económicos

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

INFLACIÓN

Actualmente la inflación ecuatoriana registrada en junio del 2013, de -0,14%, es el mejor registro entre siete países que han publicado sus índices de precios -incluido Estados Unidos- tal como demuestra un reporte del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, difundido el domingo.

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Perú y Bolivia tuvieron variaciones superiores a la ecuatoriana respecto a sus precios de productos para el consumidor final.

Medido de forma semestral, el Ecuador, con una inflación de 0,94%, está en el segundo mejor lugar frente a estos países, superado sólo por Chile, que tiene 0,83% de incremento promedio en los precios de los primeros seis meses del año.

Argentina difunde cifras de mayo. En estos cinco meses acumula un incremento de 3,83% y en los últimos 12 meses llega a 10,84% de variación. Brasil, en junio, tuvo en el primer semestre una inflación de 3,30%, mientras que la vigorosa economía colombiana tuvo alcanza un incremento de precios de 1,73%.

Estados Unidos, que avanza en un año de recuperación de su economía local, tiene 1,46% de inflación en el primer semestre, el año pasado cerró con un aumento de 1,7% en los precios para los consumidores. Perú tiene una inflación de 1,65% en la primera mitad del año y Bolivia 2,23%.

Conclusión

La inflación promediada durante el primer semestre del año 2013 fue del 4.10%; y para iniciar el segundo semestre, se ubicó en el 2.68%; es decir, que ha habido un decremento inflacionario del 1.42%. No es difícil notar que durante los cuatro últimos meses los precios de algunos productos se han duplicado (productos básicos), pero en un bajo porcentaje en relación a los años anteriores que llegaban a triplicarse, lo que determina una baja en la inflación.

Aunque nos mantengamos en cifras de un dígito porcentual inflacionario, hay que destacar que el poder adquisitivo del dólar va perdiendo fuerza y se encarece más el costo de la canasta básica familiar, lo cual afecta al nivel de vida ecuatoriano.

Connotación gerencial: Amenaza de bajo impacto:

La inflación tiene un nivel de incidencia determinante en los precios de los insumos y materiales, como por ejemplo con principal incidencia en los neumáticos y repuestos para el sector de servicios de transportación y porque no decirlo al igual que para todos.

Variable	Impacto (A)
Inflación afecta al oferente del transporte público por su inestabilidad de ingresos.	3

BALANZA COMERCIAL⁶:

El saldo de la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos correspondiente al primer trimestre de 2013, presentó una mejora del 85.9% en relación a los valores registrados en el cuarto trimestre de 2012, según una publicación del Banco Central del Ecuador.

⁶ . Memorias del Banco Central del Ecuador 2013.

Entre enero y abril de 2013, la balanza comercial total del Ecuador registró un superávit de \$24,3 millones, cifra que representa una reducción de 96,6% en comparación con el saldo comercial del primer cuatrimestre de 2012, según cifras del Banco Central del Ecuador. En ese periodo del año pasado el superávit fue de 715,4 millones.

La caída del volumen y del precio unitario de los bienes petroleros exportados explica esa reducción.

Los altos precios del crudo han permitido equilibrar el saldo comercial total y contar con saldos favorables. Pero se mantiene, como una debilidad crónica el déficit comercial no petrolero, a pesar de los mejores precios para esos bienes de exportación en el mercado internacional. Al mismo tiempo, la disminución del precio del crudo en el mercado mundial a la que se suma el menor volumen exportado de bienes petroleros acerca más la balanza comercial total al saldo rojo, como aconteció ya al cerrar el primer trimestre de éste año.

La balanza comercial, muestra la vulnerabilidad de la economía nacional. Las exportaciones petroleras representaron en términos de valor el 55.9% del total de ventas externas del país entre enero y abril de este año.

Se imponen políticas claras y estables para el sector productivo y

exportador, la apertura comercial y búsqueda de nuevos mercados, que favorezcan el crecimiento de las ventas no petroleras al exterior.

La balanza comercial en referencia a las importaciones y exportaciones de vehículos alcanzaron \$15 MM, un incremento de \$5 MM con respecto al mes anterior y \$4 MM con respecto a nov-11, impulsadas principalmente por el aumento de exportaciones a Colombia y Perú, que entre noviembre del 2011 a enero del 2012 crecieron un 2% comparado con el año 2011 por aumento de importaciones desde los países de Brasil y Estados Unidos.

Las importaciones crecieron (mientras las exportaciones decrecieron), Especialmente desde Unión Europea, Asia y MERCOSUR agravándose así el amplio déficit que Ecuador acarrea con los 2 últimos. El déficit acumulado con Asia alcanza \$1.409 MM entre ene/nov-010 y con MERCOSUR \$957 MM.

Conclusión

Con estas cifras, se determina que de manera crítica seguimos siendo comercialmente dependientes del petróleo; sin embargo, el servicio del transporte en la importación de repuestos, entre otros productos de importación ha tenido una participación significativa aunque no representativamente respecto al petróleo. A pesar de este escenario aparentemente favorable, tenemos que no hay equilibrio entre nuestras

exportaciones y nuestras compras, el desfase con el mercado asiático, es de 177 miles de millones de dólares.

Connotación Gerencial: Amenaza de impacto medio

El superávit existente en la Balanza Comercial está sustentado en el petróleo; ya que al ser importadores de vehículos, específicamente de transporte público, los costos aumentan pero no aumenta la tarifa del transporte. La mayor amenaza es la inexistencia de políticas para reactivar el aparato productivo.

Variable	Impacto (A)
Superávit de la Balanza Comercial sin incremento de tarifas en el transporte.	3

Turismo

“En el año 2010, Sudamérica recibió aproximadamente 13 millones de turistas, de los cuales 6% visitaron Ecuador, que representaron, a su vez, el 6% de los ingresos generados por la exportación de bienes y servicios del país. De acuerdo con datos de la Dirección Nacional de Migración, el Ecuador fue visitado por 819 mil y 861 mil turistas durante los años 2011 y 2012, respectivamente. Datos del Banco Central del Ecuador muestran que en 2011 el turismo significó la generación de ingresos para el país por más de US \$369 millones, que corresponden al 2% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo el turismo la tercera actividad económica más

importante del Ecuador en ese año, luego de la exportación de petróleo y banano. Sin embargo debe tomarse en cuenta que en la actualidad, según cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador correspondientes al año 2012, el turismo con un ingreso de US\$ 492.2 millones se ubica en el séptimo lugar, después del petróleo cuyos ingresos por exportación están en el orden de US\$6.934,01 millones, del banano con US\$ 1.213,48 millones, de los elaborados del petróleo con US\$ 610.5 millones, de la manufactura de metales con US\$ 592.72 millones, del camarón con US\$ 588.16 millones, y de otros productos elaborados del mar con US\$ 575.06 millones; sin considerar otras fuentes de ingresos, tales como las remesas y la inversión extranjera directa.

La actividad de la transportación turística utiliza vehículos catalogados como equipo pesado o de trabajo. En nuestro país tenemos acceso a ellos por diferentes vías. Se utilizan unidades con capacidad de hasta seis personas, las unidades vienen casi listas para operar, las podemos encontrar con las siguientes marcas: Toyota, Nissan, Hyundai, Ford, Mercedes Benz.

Conclusión

La alternabilidad de los ítems que componen el Producto Interno Bruto (PIB), es visible. El turismo de ser el tercer rubro en importancia en el año

2011, pasa a ser el séptimo en importancia en el año 2012. Esto indica la poca consistencia en la política de promoción del gobierno ecuatoriano.

Connotación Gerencial: Amenazas de alto impacto.

En la actualidad, se evidencia la ausencia de una política de Estado en materia de comercio exterior. Esta situación es desventajosa para el País, ya que necesitamos tener oportunidades de acceso preferencial a los mercados del mundo, puesto que nuestra visión de negocios debería ser procurar vender más productos, ya que de esa manera haremos que se desarrolle la producción y, por tanto, que se genere empleo en el País.

Para todos los actores de la cadena turística la inestabilidad y la falta de consistencia política generan incertidumbre en la planificación a mediano y largo plazo.

Variable	Impacto (A)
Inestabilidad política, genera mala imagen en el exterior.	5

IMPORTACIONES

Las importaciones del 2012 fueron de casi 11.149 millones de dólares FOB, esta cifra representó un incremento del 7.8% con respecto al 2011.

En el sector industrial el crecimiento de las importaciones de materias primas estaría alrededor del 17% y la de los bienes de capital 12%.

Conclusión

Tenemos que las importaciones de materias primas crecieron casi en un 17%; los de bienes de capital 7.5% y los bienes de consumo 6%. Mientras sigamos siendo sólo productores de materias primas y aun así compremos algunas, estaremos en riesgo de que todo lo que podemos exportar no equilibre todo lo que actualmente compramos.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto

Si por causa de malas políticas arancelarias y económicas que adopten los gobiernos los precios de los insumos, equipos y maquinaria suben, los productores tendrían graves pérdidas y sin mayores oportunidades de resolver la situación frente a su requerimiento de importaciones, ya que el precio de los repuestos fijado por el mercado no cubriría ni siquiera el punto de equilibrio.

Variable	Impacto (A)
Aranceles altos para importar insumos, maquinaria y repuestos.	5

PRODUCTO INTERNO BRUTO

En el 2012 el PIB creció apenas un 2.6%, este es el crecimiento más bajo desde el 2008, e inferior al promedio de crecimiento de América Latina que fue 5.6%.

La caída de la economía se debe al pobre desempeño de las actividades petroleras que disminuyeron 9.8% con respecto al 2011. Otras actividades importantes se desaceleran, así, la industria manufacturera si bien crece 4.63% este crecimiento es inferior al del 2011 que fue 8.54%; o la pesca que

Baja de 15.12% a 4.8% y la intermediación financiera que baja de 21.27% a 9%.

Para el 2012 el Banco Central advirtió un crecimiento del PIB de 4,25% sustentándose en un impulso en la producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y pública. El PIB per cápita constante del 2011 fue de 1.626 millones de dólares y para el 2012 se observa un incremento que favorece las estimaciones al inicio del año, de que llegue a los 1.671 millones de dólares; mientras que:

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador tuvo un crecimiento anual de 3,5% en el primer trimestre de 2013, reportó el Banco Central con la publicación de sus Cuentas Nacionales.

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 y comunicaciones (0,5%) y transporte (0,41%).

Conclusión:

En la actualidad. Podemos visualizar un desempeño pobre en la actividad petrolera, mientras que el transporte se convierte en una de las primeras actividades económicas que más contribuyen al crecimiento del PIB, para el primer trimestre del año 2013; mismo que se convierte en un reconocimiento que nos asegura el poder considerar que Ecuador cuenta con ámbitos que nos hace realmente productivos sin necesariamente, el soporte del crudo.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

Si los recursos obtenidos de la actividad petrolera son eficientemente distribuidos, se puede reactivar nuestra economía y dar impulso a otros sectores que prometen ser rentables para el país y apetecidos por el

mercado mundial, reforzar aquellos tradicionales y propender a la industrialización.

Variable	Impacto (O)
Aumento de ingresos provenientes del transporte mejoran el PIB.	5

Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”

Para la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo País (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado solo por el de Venezuela.

El indicador alcanzó su nivel máximo en el Ecuador a finales del 2008 e inicios del 2009, cuando llegó a 4000 puntos como consecuencia de los Bonos Global 2012 y 2030. Con la recompra de esas emisiones el índice empezó a caer y para el 2010 el EMBI promedió los 925 puntos.

Conclusión

Según datos del Banco Central (BCE), el EMBI a inicios de mayo del 2011 se ubicó en 793 puntos lo que representa algo más del 7% terminando el mes con una tasa del 8% (799 puntos), mientras que en junio el EMBI comenzó con 806 puntos (8%) y hasta la última medición del BCE del 17 de julio de éste año 2013, el índice se ubicó en 667 puntos (7%).

Esto indica que la posibilidad de que Ecuador mantenga la oportunidad de ser considerado como una buena opción de inversión extranjera está debilitándose como consecuencia de la inestabilidad interna.

Connotación Gerencial: Amenaza de impacto medio

Para el transporte, que aún no ha ingresado abiertamente al mercado de capitales, no le afecta directamente el riesgo país; pero debe considerarse que de esto depende futuras posibilidades de financiamiento extranjero, y aunque su círculo cuenta con apoyo japonés de sus repuestos, no es razón suficiente para despreocupar la relación operativa frente a este indicador.

Variable	Impacto (A)
Fluctuaciones de Riesgo país limita ingreso de capitales al mercado.	3

Tasas de Interés

Desde septiembre del 2011 el Banco Central eliminó todos los costos de crédito adicionales a la tasa de interés y estableció tasas de interés por segmentos de crédito. Para enero las tasas máximas en todos los segmentos habían disminuido, aunque no en la proporción que esperaba el Gobierno Nacional.

Durante el mes de septiembre, la tasa activa del sector corporativo se ubicó en 9,33%, ligeramente superior al 8,17% registrado en diciembre del 2012 y muy por encima del 8,99% observado en enero del 2013. Por su parte, la tasa pasiva referencial se incrementó en 0,06 puntos porcentuales (pp) para febrero hasta alcanzar 5,97%, el margen de intermediación financiera se ubica en 5,35% para julio, es decir 0,62 pp por debajo del registrado en febrero.

Tasas de Interés

SEPTIEMBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Los depósitos a la vista hasta enero 18, alcanzaron \$5.124 MM, y mostraron un crecimiento de 4,53% en relación a dic-12. Por su parte el casi dinero (depósitos de ahorro, a plazo fijo, operaciones de reporto y

otros depósitos) disminuyó en 0,3% en relación a diciembre del 2012 y registró \$6.215 MM.

Conclusión

Las tasas de interés se redujeron, tanto la activa como la pasiva han variado: la activa estaba ubicada a inicios de enero en el 10.25% y para septiembre del presente bajó al 9.33%; el ahorro no está incentivado, ni se ve favorecido, lo que implica menor grado de inversión en instrumentos financieros.

A su vez, las solicitudes de crédito siguen siendo limitadas por el desequilibrio entre el costo de financiamiento y el beneficio real del mismo.

Debido a las altas tasas activas fijadas, se observa un decremento del 0,25% en la contratación de créditos. La tasa activa máxima para febrero de este año supera a su similar fijada a inicios de enero del 2013 en 1.84%, lo que afirma el alto costo crediticio de las instituciones financieras del país, pero a pesar de esto, tenemos que según la central de riesgos, la cartera es tipo A, seguida de E, B, C y D.

Connotación Gerencial: Oportunidad impacto alto

La cartera de crédito al sector privado alcanzó \$11.362 MM hasta enero 18 del 2012 y disminuyó 0,2% en relación a diciembre del 2012, pero no

se ha registrado un incremento significativo en la solicitud de créditos por parte de las empresas.

Por la necesidad de obtener un crédito para financiar sus operaciones, los transportistas a más de la banca recurren a otros medios para obtener dinero y en ocasiones resulta mayor este costo; pero Viajeros Internacional tiene la oportunidad de financiarse con préstamos directos de la banca local.

Variable	Impacto (O)
Financiamiento independiente del Sistema financiero Ecuatoriano.	5

FACTORES POLÍTICO-LEGALES

Actuales reformas laborales al Marco Legal Ecuatoriano.

Pocos mandatarios han logrado resultados políticos como los conseguidos por el actual régimen en Ecuador.

Luego de seis años de gobierno, hechos como la instalación de la Asamblea Constituyente con más del 90% de asambleístas del oficialismo en el año 2008, ganar más de 5 procesos electorales en los últimos seis años, y mantenerse con un nivel de aceptación y popularidad sobre el 50%, son algunos de los ejemplos que indican el éxito en la implementación de la estrategia política, lo cual coincide con un escenario

económico favorable por los elevados niveles del precio del petróleo y el crecimiento de la economía. De todas maneras, el éxito en la arena política deberá comprobarse y complementarse con la eficiencia, equidad y eficacia de las políticas públicas en el tiempo.

Luego de una década de eventos y problemas de gobernabilidad en el país, Ecuador ha ganado estabilidad en el escenario político, pero con cuestionamientos como la afinidad con el resto de poderes e instituciones del estado. Vale recordar que desde el año anterior, el Gobierno logró el respaldo de la población para reformar el sistema judicial, lo cual ha sido recibido positivamente por la población desde finales del año anterior. Sin embargo, el éxito o fracaso de ésta y otras políticas públicas, radica entre otros, en la calidad de las instituciones y la evaluación de impacto sobre el bienestar de la población, aspectos sobre los cuales el país tiene un reto importante y pendiente.

Así lo demuestra el Índice de Calidad Institucional, el cual mide dos componentes. El primero asociado a instituciones políticas, y el segundo, a instituciones económicas.

En efecto dentro del tema del Transporte público no podemos dejar de reconocer que: La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su respectivo reglamento, han endurecido el castigo para quienes cometieran acciones u omisiones que, pudiendo y debiendo ser previstas pero no queridas por el causante, se verifican por negligencia,

imprudencia, impericia o por inobservancia de las Leyes, reglamentos, resoluciones y demás regulaciones de tránsito. Así como por ejemplo las siguientes que son de mayor trascendencia:

- Causar un accidente, por la razón que fuere.
- No mantener vigente el permiso de operación, extendido por la ANT.
- Neumáticos con un labrado inferior a los 6mm.
- Luces de los faros y direccionales en mal estado.
- Exceder límites de velocidad permitidos con respecto a cada lugar.
- No portar la prueba de alcoholemia que registre 0,0 grados de alcohol, realizada antes de emprender un viaje.
- Llevar pasajeros en el intermedio (personas que no tienen asiento y van de pie).
- Faltar al respeto verbal o físicamente a un Agente de Tránsito, etc...

Está claro que hay que tomar medidas para reducir el número de accidentes, y por lo tanto, de heridos y fallecidos en nuestras calles y carreteras. El tema está en que estas medidas deberían tener castigos directamente vinculados a mejorar la calidad de conducción del infractor o, según sea el caso, así como también se debería educar correctamente

al peatón. Sin dejar de lado que para lograr un desarrollo dentro de éste ámbito en el País, también es necesario contar con la ética profesional de los Agentes de Tránsito para que se nieguen completamente a las coimas y de ésta manera todos podamos educarnos correctamente dentro de lo que nos corresponde a cada quien. Ya que ha, medida que crecen las ciudades el transporte público se torna más necesario; se añade en los últimos años el problema de contaminación ambiental por el excesivo y creciente número de vehículos particulares. Una ayuda a este problema es muy simple: mejoramiento del transporte público, pero trasladar esta idea global a la práctica no parece tan simple. Es necesario que se controle la calidad del servicio de transporte público que presta cada una de las operadoras en el País y se regule la comodidad y número de usuarios así como los turnos y tiempos para evitar molestias. Como en todo servicio, tiene que haber un ordenamiento legal y un adecuado sistema de control porque la ley, si no se vigila su cumplimiento, se reduce a papel en blanco que distaría en alto grado las intenciones de la realidad.

Un problema crucial es la relación entre los conductores y los usuarios. Vivir es relacionarse con los demás y el ordenamiento social depende, en gran medida, de la forma en que esta relación se realice. Sin una generalización total, un problema reiterativo en el transporte público es la pobre actitud de los conductores que genera molestias y tensiones con

los usuarios. Más allá de la observancia de las leyes, niveles básicos de cortesía juegan un papel importante en las relaciones humanas.

Conclusión

Sin lugar a dudas esta circunstancia político-legal representa una de las OPORTUNIDADES más visibles porque desarrollaría enormemente al sector del transporte, y tendría gran incidencia en indicadores e índices de seguridad y de operatividad.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

Claro está que al inicio, de este cambio tan drástico con la creación de leyes de gran envergadura para el sistema de la transportación, será difícil para las personas del volante, cambiar tan rápido con una cultura que los ha caracterizado por años, pero al final de cuentas, esta es una de las más grandes oportunidades para el desarrollo del Transporte y por ende de la economía del País en general por que se reducirá notablemente el número de infracciones de tránsito y lo principal de accidentes.

Variable	Impacto (O)
Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito consistente en el Transporte Público.	5

FACTORES GEOGRÁFICOS

Ecuador tiene el potencial de posicionarse como un país con alta diversidad en todo el planeta, ya que cuenta con la mayor biodiversidad por unidad de superficie a escala mundial; la misma que se expresa en la variedad de atractivos naturales y culturales, ubicados en sus cuatro mundos o regiones turísticas:

- Galápagos
- Costa
- Andes
- **Amazonía**

La mega biodiversidad del Ecuador es reconocida a escala mundial con la declaración de patrimonios mundiales de la humanidad por parte de la UNESCO otorgadas al Parque Nacional Galápagos y el Parque Nacional de Sangay, así como el estatus de Reserva de la Biosfera del Parque Nacional Yasuní, y la denominación de Regalos a la Tierra otorgados por parte del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) al Parque Nacional Galápagos y al Corredor Ecológico Llanganates Sangay. Además, Ecuador alberga a dos de los 25 “hot spots” 22 o puntos calientes de biodiversidad mundial.

A nivel de especies, el Ecuador alberga 107 de las 455 áreas de mayor importancia para la conservación de aves en los Andes Tropicales, lo cual la posiciona como un destino prioritario para los ornitólogos y

turistas que aprecian la observación de aves, concentrando el 18% de las especies de aves en el planeta. Así mismo, cuenta con el 18% de las orquídeas, que constituye un gran atractivo en particular en los bosques nublados y húmedos en las estribaciones de Los Andes. En cuanto a endemismo, el país se ubica en el segundo lugar de especies vertebradas, tercero en diversidad de anfibios, y quinto en diversidad de mariposas, en las estadísticas a nivel mundial.

Esta diversidad resulta más atractiva por ser un país de dimensiones comparativamente reducidas que permiten desplazamientos internos relativamente cortos en sus aproximadamente 256.000 Km² y una población que se acerca a los trece millones de habitantes, con un 61% ubicada en el área urbana (INEC, 2001).

Por vía terrestre fácilmente podemos alcanzar diversidad de destinos. Los entornos geográficos que podemos acceder van desde ambientes a nivel de mar hasta sobre los cuatro mil metros en los Andes ecuatorianos.

Con una Red Vial sensible y vulnerable a los cambios climáticos; que afectan al Ecuador y que influyen de manera muy significativa los costos de la transportación. Tenemos vías de Primer Orden como es la Panamericana, que conecta a los centros poblados grandes y que debemos recordar es concesionada para su buen mantenimiento, así, como vías de Segundo y Tercer Orden que son las que más sufren en

invierno y las que más se usan en la actividad de transportación terrestre turística.

Conclusión

La mega diversidad existente en el Ecuador constituye un mercado atractivo para los visitantes nacionales e internacionales.

La red vial sensible a los cambios climáticos y con poca capacidad de reacción por parte de los encargados de su reparación, constituyen un problema para las actividades turísticas.

Connotación gerencial: Oportunidad de alto impacto

La gran apertura del sector de la transportación turística se convierte en un atractivo para el transporte provincial e interprovincial.

Variable	Impacto (O)
Mejoramiento de la vías de comunicación	5

FACTORES TECNOLÓGICOS:

En el Ecuador, se cuenta ya con equipo tecnológicamente de punta, pues existen Tacó grafos; (son controladores impresos de velocidad), GPS; (Posicionador Satelital Geográfico) que sirve como instrumento de

navegación en las carreteras por medio de satélites; pero, por ser tecnología de punta su uso todavía no está generalizado ni reglamentado.

Por otro lado al tener una geografía bastante complicada; y, climatológicamente con bastante variación, se ha convertido en algo muy usual el aire acondicionado y la calefacción en los vehículos.

Conclusión

La tecnología mejora las condiciones en las que se desarrolla un servicio y su implementación genera condiciones para competir con otros mercados turísticos.

Connotación gerencial: Oportunidad de impacto medio.

Es cierto que las mejoras tecnológicas facilitan la ejecución de actividad o servicio, también brindan mayor seguridad.

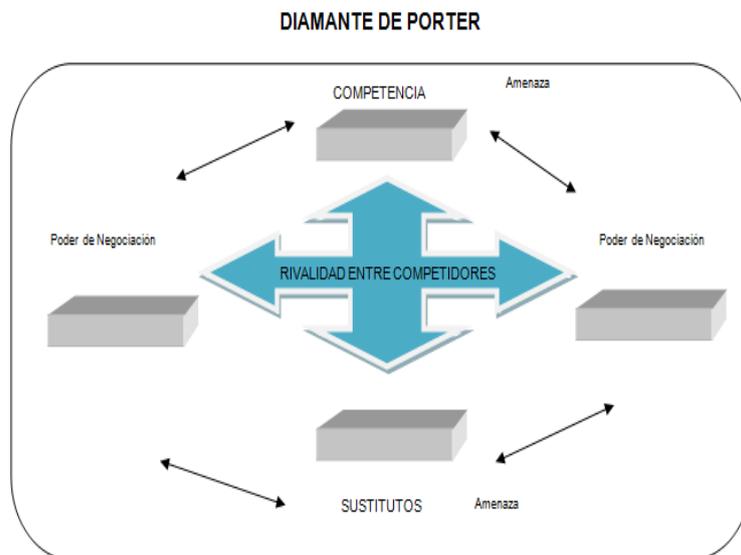
Variable	Impacto (O)
Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios.	3

Connotación gerencial: Amenaza de impacto medio

Aumento de costos de equipamiento y operación por implementación de equipos con tecnología de punta.

Variable	Impacto (A)
Aumento de costos por implementar equipos con tecnología de punta.	3

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



1. Clientes

Los clientes son personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo.⁷

⁷. Stanton-Etzel-Walker, Fundamentos de Marketing, 11 EDICIÓN, Pág. 48

Los clientes de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. son personas domiciliadas o que desempeñan sus actividades diarias en la ciudad de Zamora Chinchipe que adquieren los servicios que proporciona esta organización y a cambio de ello efectúan un pago.

Los clientes de la compañía de Taxis son los siguientes:

Empresas

Instituciones

Familias

2. Poder de negociación de los compradores.- El poder de negociación de los usuarios, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad y ofrecer servicios de calidad y prioridad para el usuario.

Previo análisis de los resultados obtenidos en la entrevista al Gerente de la Empresa, la compañía de Taxis Taxaromaz S.A. , tiene sus clientes potenciales que son el factor primordial para la buena marcha de la misma, por cuanto de acuerdo a sus opiniones los precios son normales, la carrera el costo es de un dólar si la misma es dentro de la ciudad, y es fuera de la misma depende de la distancia que existe entre la ciudad y el lugar en donde se dirige el cliente.

La Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. a pesar de poseer un cierto grado de competencia ha logrado conseguir una posición estable en el mercado, sin embargo esto no permite que los clientes o compradores no puedan ejercer un poder en el mercado en el cual se desarrolla, es por ello que actualmente esta compañía busca diferenciarse de las demás cooperativas para poder enfrentar el poder de los compradores.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto

El poder de negociación de los compradores, en este caso el poder que puedan ejercer los clientes usuarios de los servicios proporcionados por la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. ejerce una amenaza de alto impacto puesto que al darse este efecto los clientes pueden obligar a la reducción de precios que no compensen los costos del mantenimiento de los vehículos.

3. Poder de negociación de los proveedores.- Esta fuerza canaliza una iniciativa para buscar las ofertas más adecuadas a favor de sus utilidades propias, por lo que se tendrá que llegar a acuerdos claros, concretos y asequibles para la compañía de Taxis Taxaromaz S.A. de tal forma que esto genere rentabilidad futura a la Compañía, convirtiéndose esta fuerza de Porter en una Oportunidad para la Compañía, debido a que se puede negociar y llegar a conseguir mayores ganancias en las

promociones que nos ofrecen las diferentes empresas proveedoras de repuestos.

Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto

Para la Compañía de Taxis Taxromaz S.A. es una oportunidad de alto impacto que no se ejerza dentro del mercado de acción el poder negociador de los proveedores ya que los insumos necesarios tanto para los vehículos como para la oficina son de fácil accesibilidad permitiendo de esta manera el desarrollo fluido y normal de las actividades de esta organización.

Rivalidad entre competidores.- En nuestro medio y específicamente en la compañía de Taxis Taxaromaz S.A., la competencia se ha visto como un factor determinante, debido al incremento de Compañías en la ciudad de Zamora.

Y en vista de la desorganización de la Agencia Nacional de Tránsito, en lo que respecta a la legalización o para de las diferentes operadoras clandestinas, éste sector se vuelve vulnerable al fenómeno de competidores locales como son Compañía de Taxis Cabrera y la Compañía de Taxis Terminal Terrestre Zamora.

Dentro de la ciudad de Zamora existen vehículos que realizan servicio de taxi que no pertenecen a ninguna compañía de taxis legalmente

establecidos, por otro lado hay que considerar que en el mercado existe un número considerable de los denominados “taxis piratas”, a pesar de que las autoridades han tratado de poner orden la corrupción.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto

Generalmente la competencia para toda empresa se constituye en una amenaza y no es caso aparte la situación de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. la misma que por la falta de control y profesionalismo de quienes son los responsables de generar el permiso de operación (Consejo de Tránsito) facilitan el acceso a ciertas cooperativas que no pertenecen al Cantón de Zamora Chinchipe si no a otros cantones. Es importante considerar además que hasta el momento la competencia no es agresiva pero se debe poner cuidado ya que de existirlo la situación se tornaría difícil para quienes prestan el servicio de transporte de pasajeros en taxis.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.- Nuestro País se rige bajo una economía de libre mercado; y en vista de la creciente competencia, de este tipo de servicios de transporte en nuestra provincia , reduce significativamente los ingresos y consecuentemente, podría afectar hasta la rentabilidad de la compañía de Taxis Taxaromaz S.A.

Connotación Gerencial: Amenaza de Alto Impacto

Lamentablemente la corrupción es un mal que constantemente asecha a nuestra sociedad y esta no es la excepción, por lo que, para la Compañía

de Taxaromaz S.A. el riesgo de competidores potenciales se convierte en una amenaza de alto impacto puesto que las camionetas que no se encuentran legalmente establecidas de acuerdo a la ley se encuentran operando en la ciudad de Zamora.

Amenaza de ingresos de servicios sustitutos.- A pesar de existir un incremento en cuanto a innovaciones del transporte; en el aspecto de transporte interno existe la entrada de carros particulares que hacen carreras internamente (dentro del ciudad) y externa, fuera de la ciudad lo que determina para la compañía de Taxis Taraxomaz S.A.. Se convierte en una Amenaza.

La Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. no posee servicios sustitutos; ya que éstos no pueden ser reemplazados por otros servicios que proporcionen al consumidor o cliente una utilidad o satisfacción similar.

CUADRO Nº 2

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA COMPAÑÍA DE
TAXIS TAXAROMAZ. S.A.**

MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS EXTERNO						
	FACTORES	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
	OPROTUNIDADES					
1	Aumento de ingresos provenientes del transporte mejora el PIB	Económico	5	0,06	4	0.24
2	Mejoramiento de la vías de comunicación	Económico	5	0.05	4	0.2
3	Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios	Tecnológico	4	0,08	3	0.24
4	Proveedores calificados con precios justos para el usuario	Porter	3	0,09	4	0.36
5	Crecimiento de la población que utiliza los servicios de taxis	Económico	4	0,08	3	0.24
6	Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito, consistente en el Transporte Público.	Político	5	0,09	4	0.36
	Total Oportunidades			0,45		1.64
	AMENAZAS					
1	Superávit de la Balanza Comercial sin incremento de tarifas en el transporte	Económico	5	0,09	2	0.18
2	Incremento exagerado de operadoras de Transporte de tipo ilegal	Económico	5	0,07	1	0.07
3	Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos	Político	5	0,10	3	0.5
4	Inflación afecta al usuario del transporte por su inestabilidad de imagen	Político	3	0,10	2	0.2
5	Retorno de un alto número de ciudadanos emigrantes al País, decididos a realizar grandes inversiones en el Transporte Público	Social	5	0,12	1	0.12
6	Inestabilidad por el cambio en el marco jurídico y legal laboral	Político Legal	3	0,07	2	0.14
	Total Amenazas			0,55		1.21
	Total			1		2.85

FUENTE: Estudio Externo

ELABORACIÓN: El Autor

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro entorno).

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Para la elaboración de la matriz, se consideró cinco pasos:

PASO 1.

Se tomó los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa, escogiendo las oportunidades y amenazas más representativas.

OPORTUNIDADES:

1. Aumento de ingresos provenientes del petróleo mejora el PIB.

De acuerdo al análisis económico y productivo del entorno de la empresa, se establece que si los recursos obtenidos de la actividad petrolera son eficientemente distribuidos, se puede reactivar nuestra economía y dar impulso a otros sectores que prometen ser rentables para el país y apetecidos por el mercado mundial, reforzar aquellos tradicionales y propender a la industrialización.

2. Mejoramiento de las vías de comunicación.

Como se pudo determinar este último Gobierno ha puesto mucho énfasis en mejorar las vías de comunicación a nivel nacional y local la misma que permanecía por años en mal estado lo que ocasionaba que los vehículos sufran desperfectos; el Gobierno Provincial y el Gobierno Autónomo

Descentralizado de Zamora Chinchipe, se están preocupando porque las calles de la ciudad se encuentren en buen estado y de esta forma dar un mejor servicio al cliente hoy en día esto se convierte en una oportunidad para el transporte terrestre ya que las personas no tienen el temor que tenían antes para viajar por tierra.

3. Aumento de implementos tecnológicos mejora las condiciones de prestación de servicios.

La tecnología mejora las condiciones en las que se desarrolla un servicio y su implementación genera condiciones para competir con otras empresas que oferta el mismo servicio, lo que genera que el servicio de Taxis, mejore el mismo y de esa forma dar un servicio eficiente y eficaz.

4. Proveedores calificados con precios justos para el usuario.

En el análisis de las Fuerzas de Porter determina que el poder de negociación de los proveedores es una fuerza que canaliza una iniciativa para buscar las ofertas más adecuadas a favor de sus utilidades propias, por lo que se tendrá que llegar a acuerdos claros, concretos y asequibles para la compañía de Taxis Taxaromaz S.A.; esto debido a que se puede negociar y llegar a conseguir mayores ganancias en las promociones que nos ofrecen las diferentes empresas proveedoras de repuestos y neumáticos, en este caso la Empresa de TEDASA, quienes proveen las baterías y neumáticos, los repuestos por lo general se los adquiere en diferentes lugares ya sea de Zamora, Loja, Cuenca o Guayaquil.

5. Crecimiento de la población que utiliza los servicios de Taxis.

De acuerdo a la investigación realizada en los factores externos, se determina que al crecer la población, crece la necesidad de transportarse de un lugar a otro, ahí la oportunidad que la compañía de Taxis Taxaromaz S.A. de la ciudad de Zamora.

6. Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito, consistente en el Transporte de Taxis.

De acuerdo al análisis realizado, se determina que existen reformas al código de transporte como: la defensa del transporte, la no autorización de nuevas empresas de transporte, el no incremento a nuevos cupos y frecuencias, etc., estas reformas son beneficiosas tanto para el transportista como para el usuario ya que mejoraría todo el ámbito del transporte público.

AMENAZAS

1. Superávit de la Balanza Comercial sin incremento de tarifas para el transporte.

El superávit existente en la Balanza Comercial está sustentado en el petróleo; de los productos no petroleros se tiene que a pesar del incremento de las exportaciones de banano entre otros; el ser importadores de vehículos, específicamente para el servicio de transporte

público, los precios aumentan pero no aumenta la tarifa del transporte para el pasajero. La mayor amenaza es la inexistencia de políticas para reactivar el aparato productivo.

2. Incremento exagerado de operadoras de Transporte Público de tipo ilegal

En los cinco últimos años, se ha visto incrementado el transporte Público de carácter ilegal, transportistas que sin tener los permisos y registros previamente autorizados por la Agencia Nacional de Tránsito para operar dentro de la ciudad de Zamora, prestando al usuario un transporte ilegal y sin seguridad. Esto no deja de ser una amenaza muy considerable para las empresas de transporte que están operando legalmente.

3. Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos.

Si por causa de malas políticas arancelarias y económicas que adopten los gobiernos los precios de los insumos, equipos y maquinaria suben, los productores tendrían graves pérdidas y sin mayores oportunidades de resolver la situación frente a su requerimiento de importaciones, ya que el precio de los repuestos, fijado por el mercado no cubriría ni siquiera el punto de equilibrio.

4. Inflación afecta al usuario del transporte por su inestabilidad de imagen.

La inflación tiene un nivel de incidencia determinante en los precios de los insumos y materiales para el sector de servicios de trasportación al igual que para todos; si aumenta este índice, afectará directamente al sector

del transporte; y, en vista del predominio inflacionario en la provincia de Zamora , el precio de mercado está en manos del poder de compra de los usuarios, lo cual amenaza consecuentemente al oferente del servicio del transporte.

5. Retorno de un alto número de ciudadanos emigrantes al País, decididos a realizar grandes inversiones en el Transporte Público.

Con la implementación de la ley de retorno de los emigrantes al país, se incrementa la necesidad de invertir, lo que se convierte en una amenaza para la empresa de transporte Público, ya que mientras el socio actual, no puede mantener su línea, puesto y unidad de servicio por la excesiva competencia ilegal o por la carencia de repuestos, neumáticos, combustible, etc.; el emigrante invierte desmedidamente para conseguir un trabajo que quizá no representa utilidades justas y subrayando de ésta manera al transporte público como uno de los negocios más renteros.

6. Inestabilidad por el cambio en el marco jurídico y legal laboral.

En un ambiente político donde nada está totalmente definido, deben esperarse muchas falencias como esta; estamos viviendo una etapa difícil pero puede ser el punto de partida para mejorar muchas deficiencias del marco legal y jurídico del Ecuador. En caso de eliminarse completamente los acosos al transporte y el mal manejo de la política que lo regula.

PASO 2.

Para la asignación de los valores ponderados se normalizó desde el valor 0(sin importancia) hasta 1 (muy importante), la suma de estos valores debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso, se considera que la oportunidad más importante para la empresa es: la “Proveedores calificados con precios justos para el usuario” al cual se le ha asignado una calificación de 0,36; de igual forma se considera que la amenaza más importante es la de “Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos” al cual se le asignado una calificación de 0,30.

PASO 3.

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué forma son atractivas o no las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó desde 1(no es importante) a 4 (muy importante).

De igual forma se le asigna una calificación de 4 a la oportunidad “Proveedores calificados con precios justos para el usuario”, ya que se considera que, si existen proveedores calificados con precios justos, la empresa crecerá y dará un mejor servicio al cliente.

PASO 4.

Se multiplicó los valores ponderados por la calificación de cada factor, estos productos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.

PASO 5.

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado promedio es de 2.5.

Como observamos en el cuadro de evaluación de los Factores Externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y las amenazas, nos da un valor de **2,60** puntos; lo que quiere decir que está sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas; y, por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay mayor consistencia de oportunidades que amenazas y que la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. debe aprovechar de la mejor manera estos factores que son favorables para su desarrollo.

ENCUESTAS APLICADAS A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA TAXAROMA SA DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

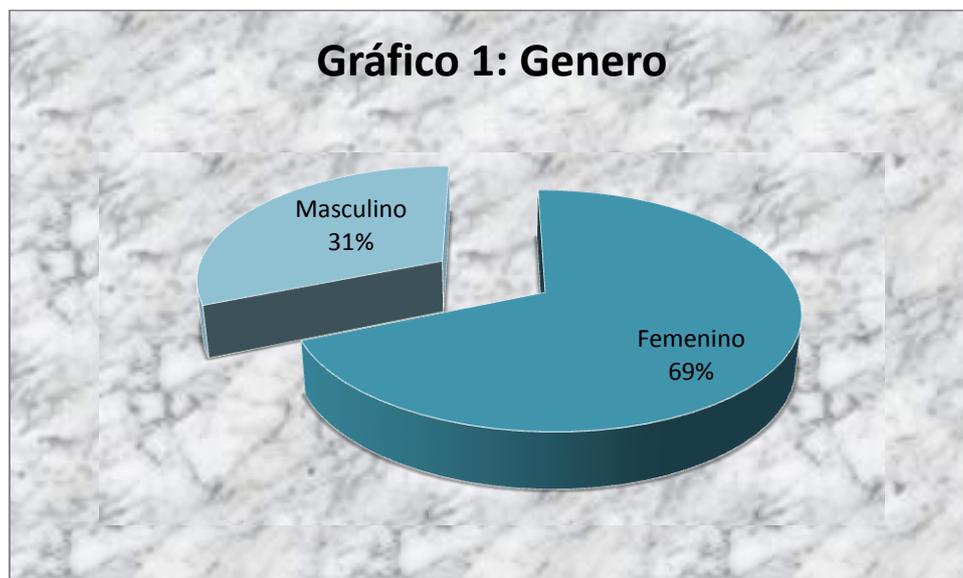
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES

1. Genero

DESCRIPCION	F	%
Femenino	235	69%
Masculino	107	31%
TOTAL	342	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor



De acuerdo al sexo de los encuestados se pudo determinar que el 69% de encuestados fueron de sexo femenino y el 31% de sexo masculino.

2. Cuál es el promedio de sus ingresos mensuales

INTERVALOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	Xm	f (Xm)
101 - 200	85	25%	150.5	12.792.50
201 -300	58	17%	250.5	14.529.00
301-400	75	22%	350.5	26.287.50
401-500	85	25%	450.5	38.292.50
501-600	39	11%	550.5	21.469.50
TOTAL	342			113.371.00

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor

Ingreso promedio = $\sum f(X_m)/N$

Ingreso Promedio 113371/342

Ingreso promedio 331.49 USD

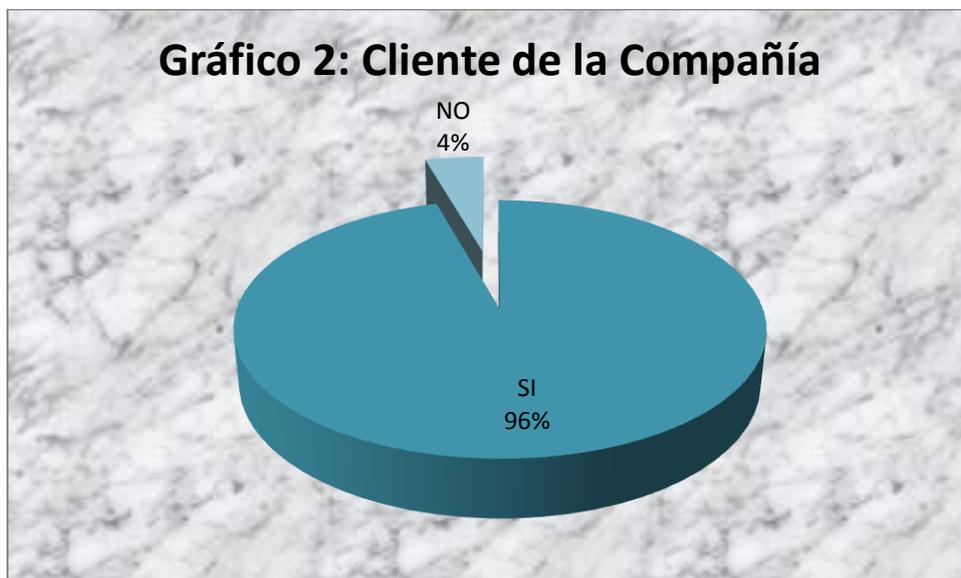
El promedio de ingresos de los encuestados es de 331.49 dólares americanos, lo que significa que los encuestados perciben un sueldo básico como promedio.

3. Es usted cliente de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A de la ciudad de Zamora

DESCRIPCION	F	%
SI	327	96%
NO	15	4%
TOTAL	342	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor



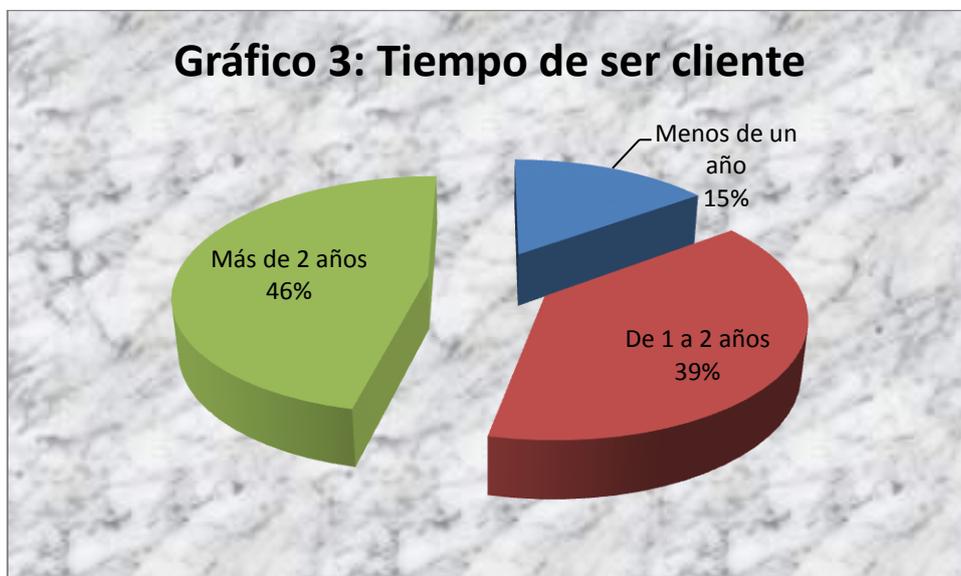
Los encuestados en un 96% manifiestan ser clientes de la Compañía de Taxis Taxaromaz S. A. y el 4% indican que no. Esto nos determina que la compañía al contar con un incremento de unidades se estaría dando un servicio de calidad.

4. Desde hace que tiempo es usted cliente de la compañía de Taxis Taxaromaz S.A de la ciudad de Zamora

DESCRIPCION	F	%
Menos de un año	49	15%
De 1 a 2 años	126	39%
Más de 2 años	152	46%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor



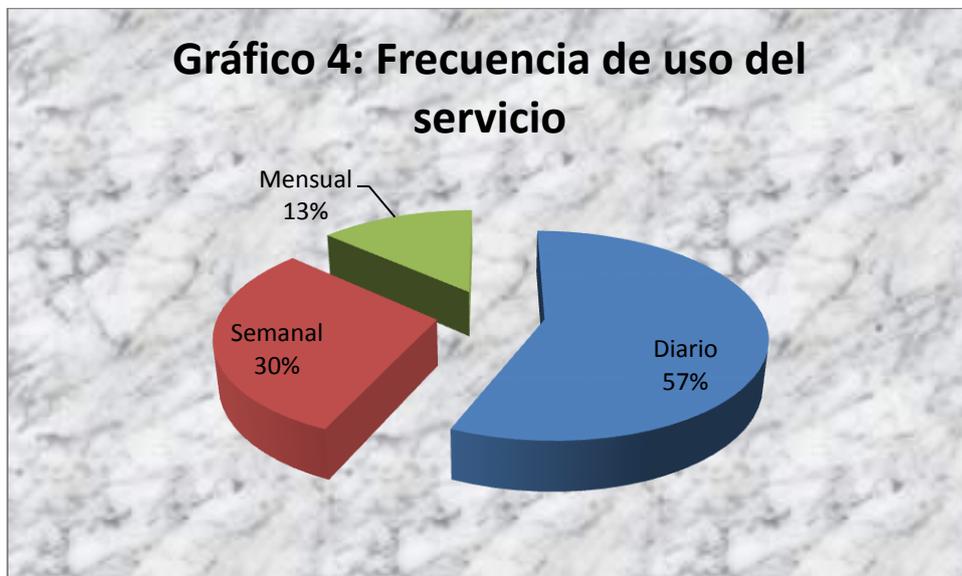
En lo que respecta hace que tiempo son clientes de la Compañía un 46% indican que más de 2 años, el 39% de 1 a 2 años y el 15% menos de un año. Por lo que se puede determinar que si se da un buen servicio podemos mantener la fidelidad de los clientes.

5. Con qué frecuencia utiliza los servicios de la compañía de Taxis Taxaromaz S.A de la ciudad de Zamora

DESCRIPCION	F	%
Diario	185	57%
Semanal	98	30%
Mensual	44	13%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor



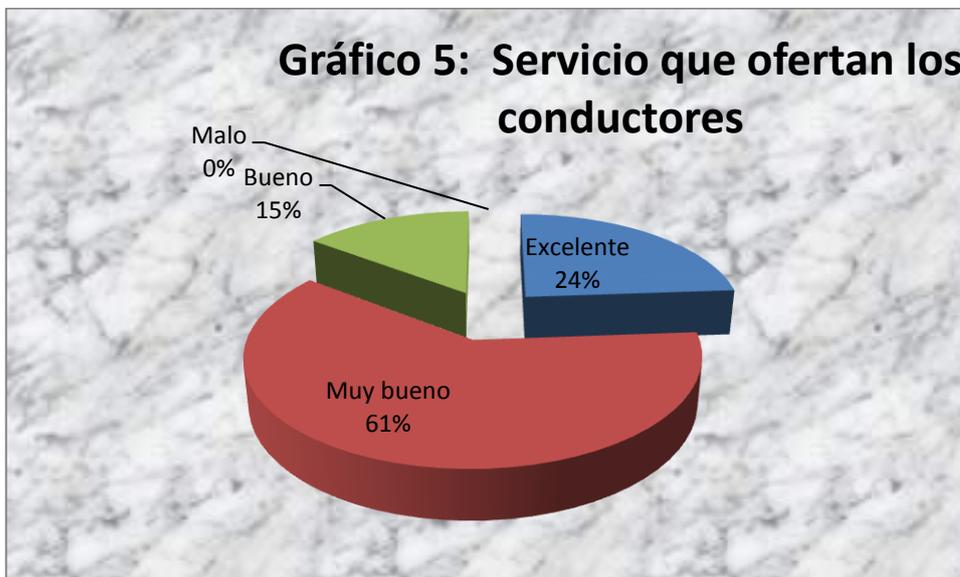
La frecuencia con la que utilizan los clientes el servicio es en forma diaria un 57%, semanal 30% y mensual el 13%. Por lo cual se tendría que buscar la forma de satisfacer a los clientes dando un servicio de calidad.

6. Cómo califica el servicio que oferta la compañía de Taxis Taxaromaz S.A a través de sus conductores.

DESCRIPCION	F	%
Excelente	78	24%
Muy bueno	201	61%
Bueno	48	15%
Malo	0	0%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor



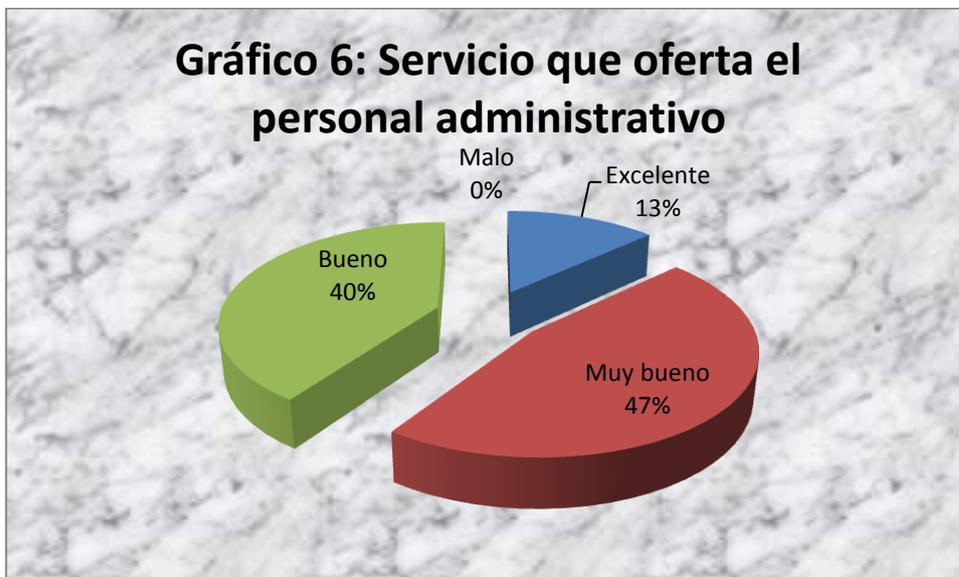
La opinión de los encuestados con respecto al servicio que dan los conductores de los vehículos de la compañía el 61% manifiestan que es muy bueno, el 24% excelente y el 15% bueno, esto se convierte en una fortaleza para la empresa, lo que se tendría que ver es una estrategia para mantener esta buena percepción de los clientes.

7. Cómo califica el servicio que oferta la compañía de Taxis Taxaromaz S.A a través del personal administrativo

DESCRIPCION	F	%
Excelente	43	13%
Muy bueno	152	46%
Bueno	132	40%
Malo	0	0%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor



El servicio que presta el sector administrativo según la percepción de los clientes en un 47% es muy bueno, el 40% bueno y el 13% excelente, por lo que se debe seguir manteniendo esta percepción.

8. Se encuentra usted satisfecho con el servicio que recibe de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A de la ciudad de Zamora

DESCRIPCION	F	%
SI	327	100%
NO	0	0%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor

Con respecto a si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio que presta la compañía manifiestan en un 100% que sí, pero sugieren que si se incrementará más unidades fuera mejor. Para lo cual los directivos tienen que poner mucha atención en el pedido de los clientes.

9. Qué factor considera usted importante en el servicio que brinda la compañía de Taxis Taxaromaz S.A.

DESCRIPCION	F	%
Costo	327	100%
Seguridad	327	100%
Respeto	297	91%
Atención	152	46%
Confianza	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor

Los factores que consideran importantes en el servicio que presta la compañía y que sobresalen con el 100% es el costo, seguridad y confianza, seguido del respeto con el 91% y la atención el 46%. Esto nos demuestra que hay que poner énfasis en la atención al cliente.

10. Está usted de acuerdo con el precio que paga (\$.1,00) por una carrera dentro de la ciudad

DESCRIPCION	F	%
SI	327	100%
NO	0	0%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor

Los clientes manifiestan en un 100% que se encuentran de acuerdo con el costo que pagan por cada carrera. Situación que debe mantenerse para tener la fidelidad del cliente.

11. Ha recibido alguna promoción por parte de la compañía por ser cliente de la misma

DESCRIPCION	F	%
SI	0	0%
NO	327	100%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor

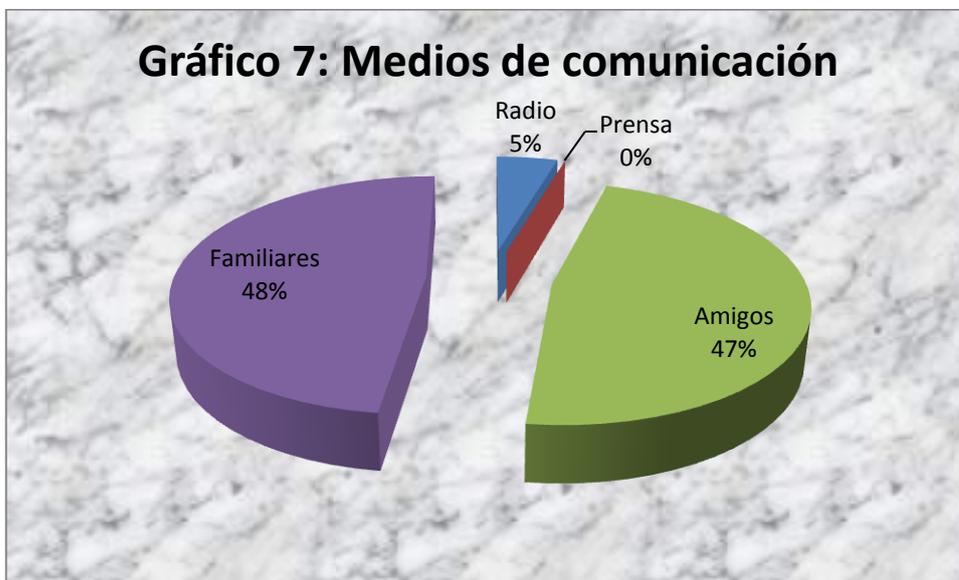
Los encuestados manifiestan en un 100% que no han recibido ningún tipo de promoción. Esto nos demuestra que la empresa debe planificar un paquete promocional para los clientes y de esa forma mantenerlos satisfechos.

12. Por qué medios de comunicación se enteró de la existencia de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A.

DESCRIPCION	F	%
Radio	15	5%
Prensa	0	0%
Amigos	155	47%
Familiares	157	48%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor



Con relación de cómo se enteró de la existencia de la compañía, los encuestados manifiestan en un 48% que lo han hecho a través de familiares, el 47% de amigos y el 5% por la radio. Esto nos indica que la compañía carece de spot publicitarios para hacer conocer el servicio que está ofertando.

13. Por qué prefiere a la Compañía

DESCRIPCION	F	%
Costo	225	69%
Seguridad	327	100%
Respeto	320	98%
Atención	327	100%
Confianza	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor

Los clientes prefieren el servicio de la Compañía Taxis Taxaromaz S. A en un 100% por la seguridad, la atención y la confianza que brindan las unidades, como los conductores, el 98% por el respeto y el 69% por el costo. Con esto podemos darnos cuenta que lo que más les interesa a los clientes son los valores que tienen un 100%..

14. Cree usted que los señores conductores de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. deben recibir capacitación para ofrecer un mejor servicio.

DESCRIPCION	F	%
SI	299	91%
NO	28	9%
TOTAL	327	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: El Autor



Los clientes manifiestan en un 91% que los conductores de la compañía deben ser capacitados. Esto nos permite ver las necesidades de capacitación que tienen el personal de la compañía y proponer un plan de capacitación.

**ANALISIS INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TAXIS TAXAROMAZ
S.A. DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

Nombre de la COMPAÑIA

Compañía de Taxis Taxaromaz S.A.

Ubicación

La oficina se encuentra ubicada en las calles Sevilla de Oro y Pio Jaramillo Alvarado, Barrio 10 de noviembre. Teléfono 2607-400.

**Antecedentes generales de la Compañía de Taxis “TAXAROMAZ
S.A.”.**

Se creó el día 16 de diciembre del 2002, domiciliada en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, el cual tiene como objetivo principal prestar el servicio de transporte de pasajeros en taxi dentro del perímetro urbano de la ciudad de Zamora y ocasionalmente fuera de ella, con la debida autorización del Consejo Nacional de Tránsito de Zamora Chinchipe, el plazo de duración de la compañía es de 30 años, a partir de la fecha de su inscripción en el registro mercantil del domicilio principal de la compañía.

La compañía se encuentra gobernada por la Junta General de accionistas y administrada por el Directorio, por el presidente y por el Gerente

General; cada uno de estos órganos con las atribuciones y deberes que le concede la Ley de Compañías y los Estatutos.

La compañía se suscribió con 800 dólares americanos, dividido en ochocientas acciones ordinarias por un valor de un dólar de los Estados Unidos de América cada una. Las acciones estaban representadas por títulos que son firmadas por el presidente y por el gerente general de la compañía.

Razón Social: COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A.

Tipo de Servicio: Transporte

Tipo de unidades: Autos 5 puertas

Número de accionistas: Nueve

Número de empleados: Dos

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

GERENTE: Srta. Shirley Carolina Romero

PRESIDENTE: Sr. Roberto Coello

COMISARIO: Sr. José Coello

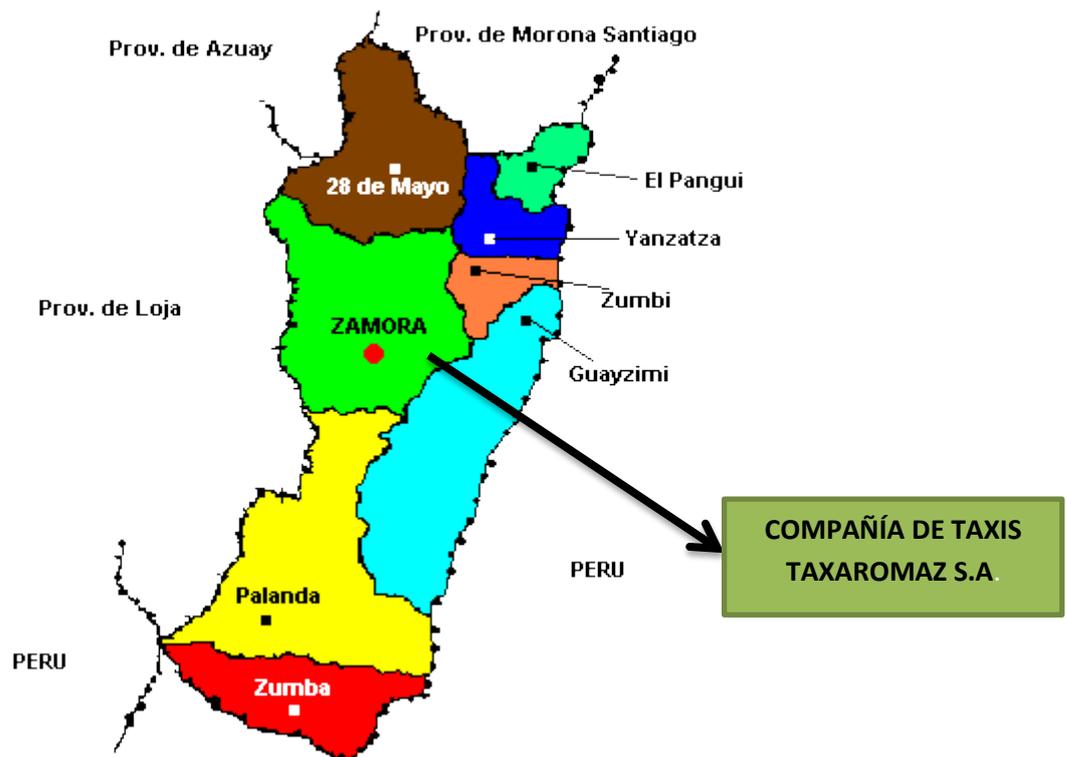
CONTADORA: Dra. Luz Paulina Montaña

SECRETARIA: Srta. Dayra Cartagena

Permiso de operación actual: Resolución No. 020-CPO-2003-CPTZCH, de fecha 06 de mayo de 2003.

MACROLOCALIZACION DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. DE LA CIUDAD DE ZAMORA

Localización óptima de la Compañía, es en la región sur del país, Provincia de Zamora Chinchipe, Cantón Zamora, Ciudad Zamora. Barrio 10 de noviembre.



MICROLOCALIZACION

La Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. de la ciudad De Zamora se encuentra ubicada en las calles Sevilla de Oro y Pio Jaramillo Alvarado, Teléfono 2607-400.

**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS
TAXAROMAZ S.A. DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

1. Cuántos años Compañía se encuentra en el mercado

La compañía se encuentra en el mercado nueve años

2. Cuántos accionistas conforman la cooperativa

La compañía cuenta con nueve accionistas

3. Cuántas personas trabajan en el sector administrativo

Dos

4. El personal administrativo y choferes reciben capacitación permanente, para ofrecer un servicio de calidad.

No

5. Son puntuales los accionistas de la cooperativa al consignar sus aportaciones

Algunos

6. Las aportaciones que realizan los accionistas de la cooperativa como la realizan y cuanto es el monto.

La realizan diariamente y el monto es de \$.3.50 diarios.

7. En base a que se determinan los precios que la cooperativa cobra por los servicios que oferta.

Los costos por flete se los asigna de acuerdo a lo establecido en reunión con los directivos de las diferentes cooperativas de Taxis establecidas legalmente en la ciudad de Zamora.

8. Qué aspectos considera importante que diferencia a la Cooperativa de la competencia

Uno de los aspectos es contar con algunas unidades de recién adquisición, respeto, puntualidad y confianza.

9. Cómo considera a la competencia frente a la cooperativa que usted se encuentra gerenciando.

Actualmente nos encontramos con competencia leal, las cooperativas que se encuentran legalmente establecidas y con vehículos que hacen de taxis en forma ilegal.

10. Cumple con las normas establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito

Si

11. Cuál es la política que aplica la compañía para con los usuarios.

Dar un servicio de calidad y que se encuentre satisfecho el cliente para mantener la fidelidad del mismo.

12. Cuál cree usted que son las oportunidades que tiene la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado.

- Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios
- Proveedores calificados con precios justos para el usuario
- Crecimiento de la población que utiliza los servicios de taxis
- Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito, consistente en el Transporte Público.

13. Cuál cree usted que son las amenazas que se presentan a la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado.

- Incremento exagerado de operadoras de Transporte de tipo legal e ilegal
- Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos
- Inflación afecta al usuario del transporte por su inestabilidad de imagen
- Inestabilidad por el cambio en el marco jurídico y legal laboral
Retorno de un alto número de ciudadanos emigrantes al País, decididos a realizar grandes inversiones en el Transporte Público.

14. Cuál cree usted que son las fortalezas que se presentan a la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado

- La Compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos.
- Cuentan con un parque automotor en buen estado.
- Los accionistas de la compañía poseen una clara definición de lo que es el trabajo que realizan y de lo que es pertenecer a una Compañía.
- Por el aporte mensual que otorgan los accionistas, la compañía de Taxis Taxaromaz, puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones

15. Cuál cree usted que son las debilidades que se presentan a la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado

- En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida
- No existe un organigrama estructural definido ni un manual de funciones.
- No existe un programa de contabilidad computarizado, ni un sistema localizador GPS.
- No existe publicidad para hacer conocer los servicios que oferta la Compañía de taxis
- No cuenta con suficientes unidades.

16. En la cooperativa existe un Plan estratégico.

No

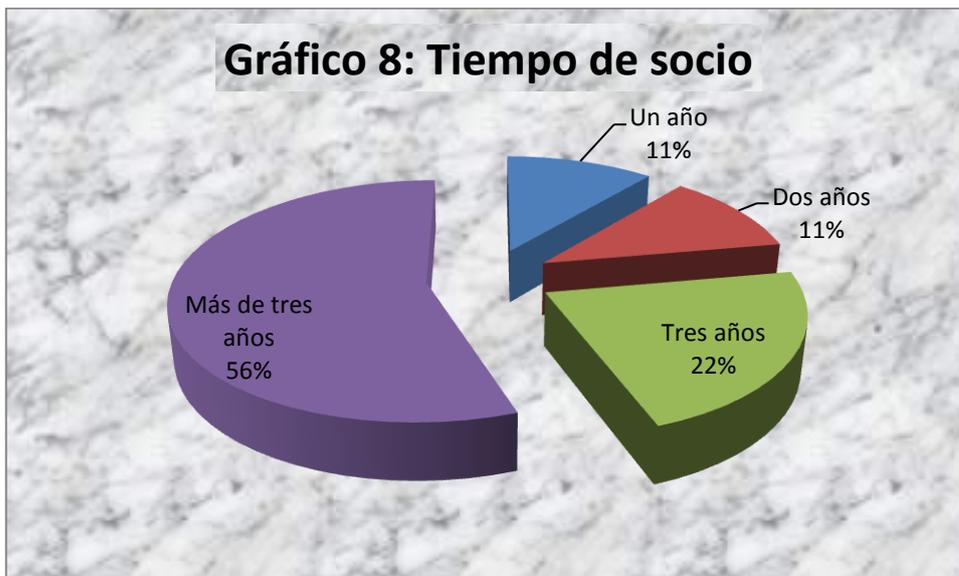
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A DE LA CIUDAD DE ZAMORA CHINCHIPE.

1. Desde hace que tiempo es usted socio de la de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A.

DESCRIPCION	F	%
Un año	1	11%
Dos años	1	11%
Tres años	2	22%
Más de tres años	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor



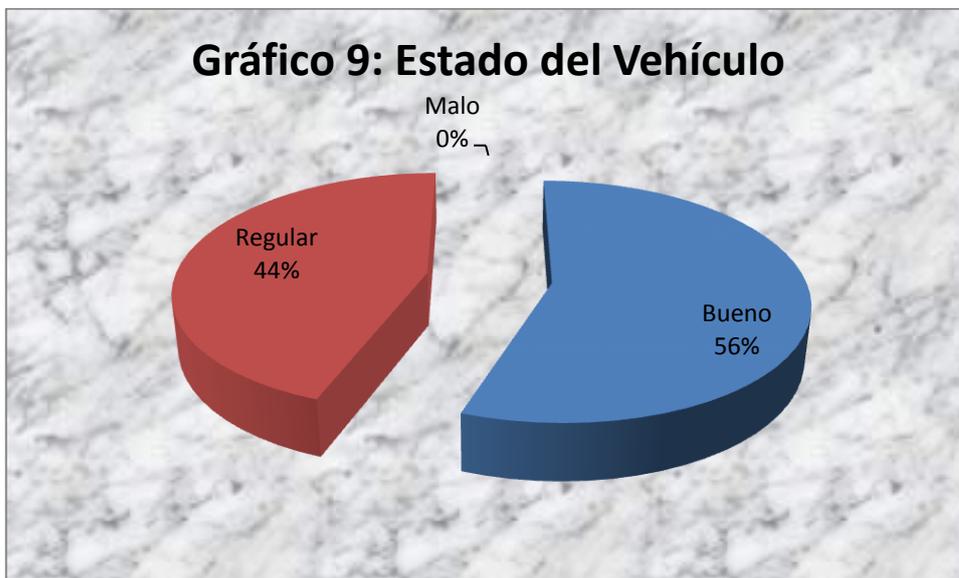
Los accionistas manifiestan en un 11% respectivamente que son accionistas menos de un año y dos años, el 22% tres años y el 56% más de tres años y fundadores de la cooperativa. Por consiguiente se cuenta con accionistas fundadores.

2. Su vehículo en la compañía en qué estado se encuentra

DESCRIPCION	F	%
Bueno	5	56%
Regular	4	44%
Malo	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor



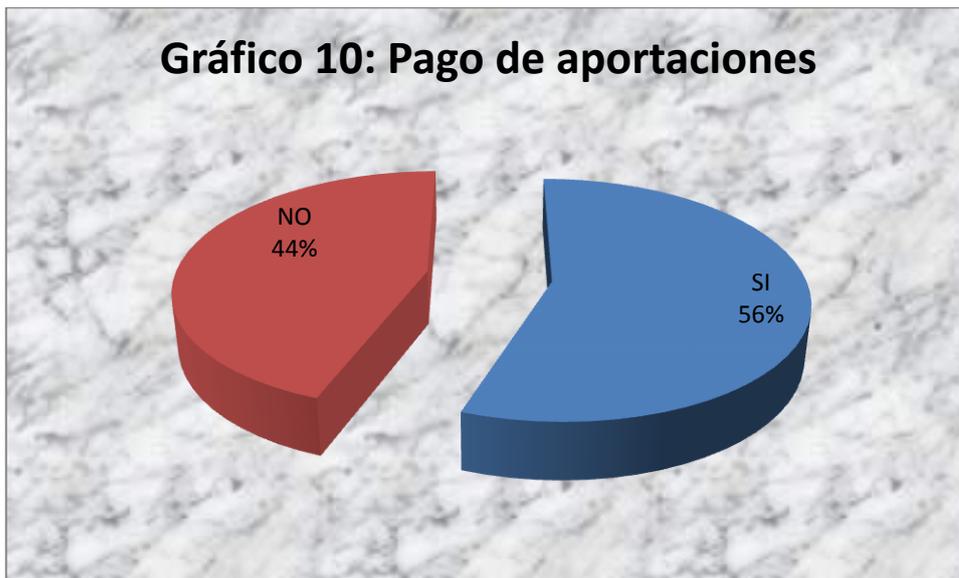
Actualmente la compañía cuenta con un 56% de vehículos en un estado bueno, el 44% en estado regular, esto nos demuestra que la compañía cuenta con un parque automotor bueno, para ofertar un servicio de calidad.

3. Se encuentra al día en el pago de sus aportaciones en la compañía

DESCRIPCION	F	%
SI	5	56%
NO	4	44%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor



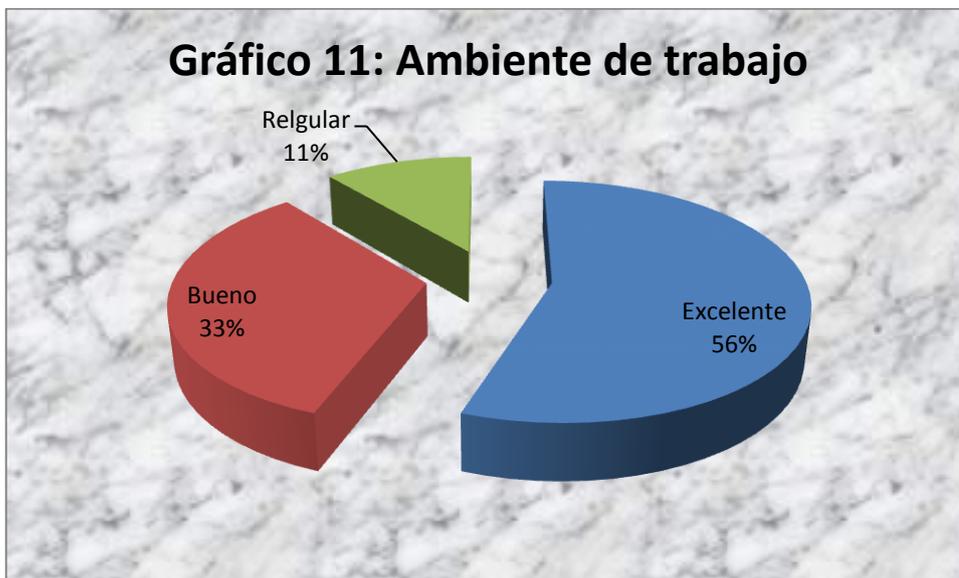
Los accionistas manifiestan en un 56% que si se encuentran al día en el pago de sus aportaciones, mientras que el 44% no, esto resultados nos determinan que los directivos de la compañía deben buscar estrategias para que los accionistas sean puntuales en sus aportaciones y de esa forma puedan cumplir con sus obligaciones.

4. A su criterio el ambiente de trabajo en la compañía es

DESCRIPCION	F	%
Excelente	5	56%
Bueno	3	33%
Regular	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor



Los socio manifiestan en un 56% que el ambiente de trabajo es excelente, el 33% bueno y el 11% regular, esto nos determina que es necesario poner atención en los accionistas que manifiestan que es bueno y regular y buscar estrategias para mejorar este ambiente de trabajo.

5. Esta de acuerdo con los servicios que ofrece la compañía

DESCRIPCION	F	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

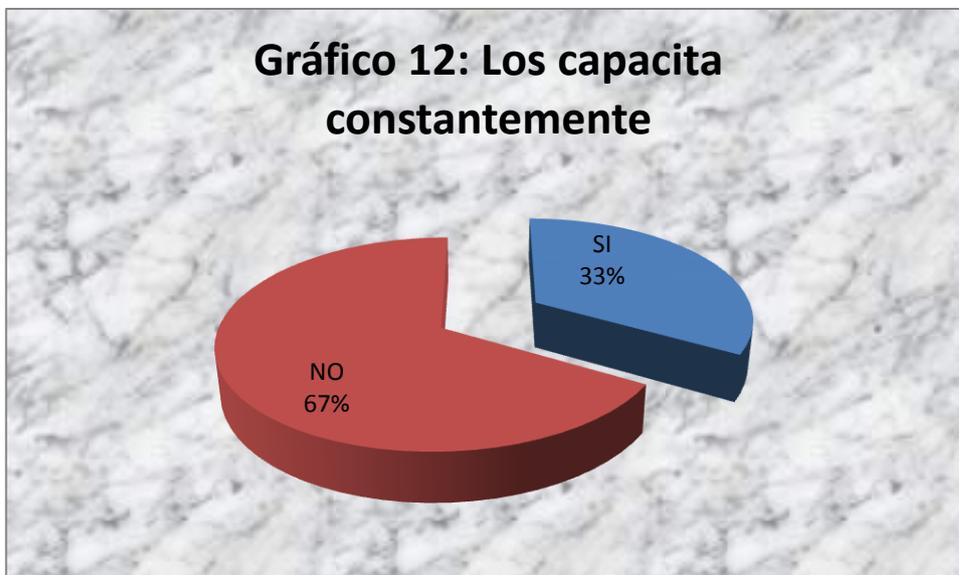
Con relación si están de acuerdo con los servicios que oferta la compañía el 100% manifiestan que si están de acuerdo.

6. La empresa los capacita constantemente

DESCRIPCION	F	%
SI	3	33%
NO	6	67%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor



Los accionistas manifiestan en un 67% que no se los capacita, mientras que el 33% indican que sí. Estos resultados nos determinan que los

directivos de la compañía deben realizar planes de capacitación para que los conductores y personal den un servicio eficiente.

7. Les gustaría recibir capacitación

DESCRIPCION	F	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

Los encuestados manifiestan en un 100% les gustaría recibir capacitación, para los cual los directivos deben planificar planes de capacitación constante.

8. Si su respuesta es positiva que cursos de capacitación le gustaría recibir

DESCRIPCION	F	%
Servicio al cliente	9	100%
Recursos Humanos	7	78%
Inglés	8	89%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

Los accionistas manifiestan que requieren en un 100% capacitación sobre servicio al cliente, el 89% en inglés y el 78% en recursos humanos. Esto da una pauta para que los directivos elaboren los planes de capacitación para el personal de la compañía.

9. El personal que labora en la parte administrativa es

DESCRIPCION	F	%
Cordial	9	100%
Amable	9	100%
Respetuoso	9	100%
Puntual	8	89%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

La percepción de los accionistas, en relación a los valores que tienen la parte administrativa, manifiestan en un 100% que son cordiales, amables y respetuosos, mientras que el 89% indican que son puntuales. Esto nos determina que el personal administrativa poseen excelentes valores.

10. Conoce usted si la compañía de taxis Taxaromaz, posee un Plan Estratégico

DESCRIPCION	F	%
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

Los accionistas en un 100% manifiestan que no se posee un plan estratégico. Esto se debe a la falta de comunicación ya que el Gerente manifiesta que si existe pero un plan desactualizado.

11. Conoce usted si la compañía de Taxis Taxaromaz, tiene una misión definida.

DESCRIPCION	F	%
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor



Los accionistas manifiestan en un 78% que no tienen conocimiento de la misión de la compañía, mientras que el 22% indican que sí. Esto nos determina que en la compañía debe existir más comunicación entre los directivos y los accionistas.

12. Conoce usted si la compañía de Taxis Taxaromaz, tiene una visión definida.

DESCRIPCION	F	%
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor



Los accionistas manifiestan en un 78% que no tienen conocimiento de la visión de la compañía, mientras que el 22% indican que sí. Esto nos determina que en la compañía debe existir más comunicación entre los directivos y los accionistas

13. Cuál cree usted que son las fortalezas que se poseen en la compañía de Taxis Taxaromaz.

DESCRIPCION	F	%
La Compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos	9	100%
Cuentan con un parque automotor en buen estado	7	78%
Con el aporte de los accionistas se cumple con las obligaciones de la compañía	9	100%
Existe una buena comunicación en la compañía debido al liderazgo del gerente.	8	89%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

Como se puede apreciar en el cuadro en un 100% consecutivamente las fortalezas que más se destacan son que la compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos y que el aporte de los accionistas se cumple de acuerdo con las obligaciones de la compañía; el 89% manifiesta que otra de las fortalezas es que existe una buena comunicación entre accionistas debido al liderazgo del gerente y el 78% manifiestan que cuentan con un parque automotor en buen estado.

14. Cuál cree usted que son las debilidades que existen en la compañía de Taxis Taxaromaz.

DESCRIPCION	F	%
En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida	9	100%
No existe capacitación permanente para los accionistas y el personal que labora en la institución.	9	100%
Inexistencia de un sistema satelital para la localización de las unidades en los diferentes puntos de mercado de acción.	9	100%
No existe un programa de contabilidad computarizado	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

De acuerdo al criterio de los accionistas el 100% manifiestan que las debilidades más fuertes son que la compañía no cuenta con una misión y visión establecida, no existe capacitación permanente, no existe un sistema satelital, no existe un sistema computarizado.

15. Cuál cree usted que son las oportunidades que posee la compañía de Taxis Taxaromaz.

DESCRIPCION	F	%
Mejoramiento de la vías de comunicación	9	100%
Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios	6	67%
Crecimiento de la población que utiliza los servicios de taxis	7	78%
Estricta reforma y modificación de las Leyes de Tránsito, consistente en el Transporte Público.	9	100%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

Las oportunidades que tiene la cooperativa, el 100% manifiestan que existe un mejoramiento en las vías de comunicación, estricta reforma de las leyes de tránsito, el 78% indican que existe un crecimiento poblacional considerable; mientras que el 67% manifiesta que existe un aumento de implementos tecnológicos que permiten un ágil servicio.

16. Cuál cree usted que son las amenazas que tiene la compañía de Taxis Taxaromaz.

DESCRIPCION	F	%
Incremento exagerado de operadoras de Transporte de tipo ilegal	9	100%
Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos	7	78%
Inestabilidad por el cambio en el marco jurídico y legal laboral	9	100%
Inflación afecta al usuario del transporte por su inestabilidad de imagen	5	56%

Fuente: Encuesta a accionistas

Elaboración: El Autor

En lo que respecta a las amenazas, el 100% respectivamente manifiestan que el incremento exagerado de operadoras de transporte de tipo ilegal, la inestabilidad por el cambio en el marco jurídico, el 78% manifiesta que son los aranceles altos para importar maquinaria y repuestos y el 56% que la inflación es un factor importante en la economía de las familias.

ANÁLISIS DE RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS INTERNAS

Es un proceso para identificar fortalezas, debilidades, con este análisis es posible obtener una evaluación de los aspectos internos con el propósito de determinar la eficacia del manejo de los recursos con los que cuenta la Compañía, el diagnóstico lo integran el análisis de:

Capacidad Directiva: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo entendiendo como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.

Capacidad Competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del servicio, exclusividad, participación en el mercado, canales de distribución, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

Capacidad Financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros.

Capacidad técnica o tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio, por tanto incluye: Infraestructura tecnológica, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, patentes, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos técnicos, etc.

Capacidad de Talento Humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, etc.

Se realizó entrevistas a los directivos de esta organización para poder determinar las principales fortalezas y debilidades.

A continuación analizaremos las principales áreas de la compañía

Capacidad Operativa- Competitiva

En la capacidad operativa se analizó la manera en la que la Cooperativa realiza la prestación del servicio.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta, en cambio el servicio es el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente por tanto son el objeto principal ideado para la satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

La Compañía de taxis Taxaromaz S.A de la ciudad de Zamora, para la prestación del servicio de transporte posee un grupo de 9 accionistas los cuales cuentan con unidades bien equipadas, las unidades son conducidas por colaboradores (choferes) o dueños de las unidades, los mismos que tienen una idea bien clara de la actividad que realizan y están comprometidos al mejoramiento de la misma, además la Cooperativa posee una Sede Social alquilada, ubicada en las calles Sevilla de Oro y Pio Jaramillo, barrio 10 de noviembre, donde funciona las oficina y la central de radio frecuencia, es una Compañía que se encuentra once años en el mercado de la ciudad de Zamora, el servicio que proporciona es de puerta a puerta las 24 horas del día los 365 días del año.

El costo de una carrera está determinada de acuerdo al lugar en donde se traslade el cliente, si es interno tiene un costo de un dólar y si es externo depende del lugar a donde se traslade el cliente, considerando la distancia y recorrido.

El servicio que oferta la compañía está dirigido a las familias, empresas, así como a personas extranjeras; se ha evidenciado que la compañía no posee una campaña de difusión publicitaria.

Capacidad Gerencial

Fortalezas

- La compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos
- Cuentan con un parque automotor en buen estado.
- Los accionistas de la compañía poseen una clara definición de lo que es el trabajo que realizan y de lo que es pertenecer a una compañía

Debilidades

- No existe publicidad para hacer conocer los servicios que oferta la compañía de taxis.

Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa determina las bases para el establecimiento y coordinación de la mayoría de normas generales de acción; las mismas que son aplicadas en todas las áreas de la estructura organizacional de la compañía.

Organización y Administración Interna

Estructura de Gobierno, Administración y fiscalización.

El Gobierno, Dirección, Administración y Fiscalización de la compañía cuenta con los siguientes organismos⁸:

1. Asamblea General
2. Consejo de Administración
3. Consejo de Vigilancia
4. Gerente
5. Comisiones Especiales

Para el cumplimiento de los procedimientos Administrativos, de la compañía de Taxis Taxaromaz S.A. cuenta con los siguientes instrumentos para sus operaciones:

Estatutos y Reglamento Interno

Art.1.- La Compañía de Taxis TAXAROMAZ S.A., de la Ciudad de Zamora, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, obtuvo su personería jurídica, con fecha 17 de Diciembre del 2002 mediante resolución N° 02-C-DIC-1186. Resuelve aprobar la Constitución Jurídica

⁸. Estatuto y Reglamento de la compañía de Taxis Taxaromaz S.A. de la ciudad de Zamora

de la Compañía de taxis TAXAROMAZ S.A. con domicilio en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe.

Junta General de Accionista

Es el máximo organismo de la compañía, tiene la facultad de decidir en última instancia y sus decisiones son obligatorias para todos los accionistas y demás instancias orgánicas de la compañía, sus decisiones se toman por mayoría de votos (la mitad más uno de los accionistas asistentes).

Presidencia

Presidirá las sesiones del Directorio, el Presidente de la compañía y actuará como secretario el Gerente General, a falta del Presidente reemplazará su subrogante que será uno de los vocales principales en orden de su elección debiéndose en este caso principalizarse al respectivo suplente, y a la falta del Gerente General se nominará un Secretario Ad-hoc.

Gerente General

El Gerente General será elegido por la Junta General de Accionistas, para un período de dos años. Puede ser reelegido y podrá tener o no calidad

de accionista. Ejercerá el cargo hasta ser legalmente reemplazado. El Gerente General será el representante legal de la Compañía.

Del Comisario

La Junta General de Accionistas nombrarán un Comisario Principal y un Suplente accionista o no, quienes durarán dos años en sus funciones, estos pueden o no ser reelegidos.

Análisis

La dirección que se practica en la compañía de taxis "Taxaromaz S.A" es de carácter democrático, es así que las decisiones son tomadas en consenso entre el Presidente, Gerente y los accionistas en la Asamblea General, estas decisiones en la mayoría de casos se basan en experiencias anteriores.

Se observa la inexistencia de una adecuada normatividad interna, lo que no permite el control y manejo de los procesos internos, además no existen indicadores de gestión que permita evaluar constantemente el trabajo desempeñado por cada uno de los integrantes de esta organización.

A pesar de no existir un manual de normas y procedimientos internos, el vigente reglamento interno permite que el área administrativa, Gerente, Presidente y el Secretario conozcan sus obligaciones y funciones.

La compañía se maneja con presupuestos anuales que le sirve para cubrir los gastos tanto administrativos como operacionales generados con terceras personas, dicho presupuesto es solventado por las cuotas mensuales de sus accionistas, sin embargo se ha podido determinar la ausencia de objetivos y estrategias definidas, por lo que la compañía no posee una visión definida.

Si no se establece objetivos y estrategias la entidad no puede tener una planificación ni siquiera a corto plazo peor aún a largo plazo es decir la compañía no tendrá un horizonte fijo.

La compañía posee un buen nivel de comunicación entre directivos y accionistas, las decisiones emanadas por el del Consejo de Administración son ampliamente debatidas y puestas a consideración de los accionistas; de esta manera se logra una administración participativa e incluyente gracias a que existe un grupo de accionistas comprometidos con su institución.

Existe un adecuado clima laboral debido a que existe un reducido personal, lo que influye en gran medida a que exista cordialidad y respeto

entre sus integrantes, el bajo grado de complejidad del sistema de trabajo hace más fácil y sencillo el desempeño de las funciones.

CAPACIDAD GERENCIAL

Fortalezas

- Existe una excelente comunicación entre los accionistas y directivos.
- Existe un buen ambiente organizacional entre el sector administrativo y los accionistas.

Debilidades

- En la Compañía no cuentan con una misión y visión establecida
- No existe un organigrama estructural definido ni un manual de funciones
- Falta de una cultura organizacional .
- Inexistencia de indicadores de gestión que permitan evaluar del desempeño del personal de la organización.
- Falta de objetivos y estrategias definidas.

CAPACIDAD FINANCIERA

Dentro de este aspecto se toman en cuenta los recursos monetarios con el que cuenta una organización.

Análisis

La Compañía de taxis Taxaromaz S.A de la ciudad de Zamora cuenta con un capital que proviene del aporte mensual de sus accionistas la cuota es fijada y designada por la Asamblea General de Accionistas la misma que es de 3.50 USD diarios, la que sirve para financiar gastos administrativos y operativos.

ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.

El Ecuador ha experimentado cierta estabilidad económica, debido principalmente al incremento de los precios de exportación del petróleo, las inversiones en el sector de hidrocarburos y las remesas de los migrantes. Sin embargo, la estabilidad económica no dependerá únicamente de que se mantengan los factores antes mencionados, sino también de la aplicación de medidas económicas complementarias que ayuden a fortalecer la situación económica actual. De no conseguirse la estabilidad monetaria, pueden existir eventos económicos, como la variación del precio del barril del petróleo que podría afectar la situación financiera de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A., dichos factores se considerarán en el análisis de los estados financieros a medida que ocurran.

Resumen de principales políticas de contabilidad

Los estados financieros son elaborados de acuerdo con las Políticas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en el Ecuador. Las principales políticas de contabilidad son las siguientes:

a) Propiedades y Equipo: Está registrado al costo histórico. Las provisiones para Depreciación se cargan a los resultados del año y se calcula bajo el método de porcentaje fijo de acuerdo a lo establecido en la Ley y que lo exige el Servicio de Rentas Internas para las respectivas declaraciones de IVA y de Impuesto a la Renta, así mismo los porcentajes de depreciación de los diferentes bienes que posee la Cooperativa están de acuerdo a lo que establece la Ley.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. DE LA CIUDAD DE ZAMORA

Actualmente la compañía cuenta con el siguiente estado de Situación Financiera.

**COMPAÑÍA DE TAXIS
TAXAROMAZ S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31-12-2012**

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES	2.354,83	
ACTIVOS FIJOS	2.287,04	
(DEPRECIACION ACUMULADA)	<u>(515,18)</u>	
TOTAL ACTIVOS		4.126.69

PASIVOS

PASIVO NO CORRIENTE	1.132.72	
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	<u>291.89</u>	
TOTAL PASIVOS		<u>1.424.61</u>
TOTAL PATRIMONIO		2.702.08

Fortalezas

- Por el aporte mensual que otorgan los accionistas, la compañía de Taxis Taxaromaz S.A, puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones.

Debilidades

- No existe un sistema contable computarizado

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Se refiere a los sistemas de información y desarrollo que posee la compañía

Análisis

El área contable no cuenta con un software que permita llevar las operaciones contables, razón por la cual la persona encargada del desempeño de esta función realiza sus actividades en forma empírica.

En cuanto al área operativa cuenta una central de radio frecuencia y sus unidades están dotadas con equipos móviles lo que permite una eficiente comunicación entre las operadoras y los conductores.

Sus unidades no cuentan con un sistema localizador GPS (posicionamiento global por satélite).

Este sistema proporciona la ubicación de cada una de las unidades (taxis) permitiendo asignar de manera más rápida las carreras que demandan los clientes optimizando el tiempo lo que se traduciría en una mayor rentabilidad, la modernización del sistema permitiría agilizar las tareas y brindar mayor seguridad mejorando así la calidad del servicio.

Existe la necesidad de la creación de un correo electrónico institucional así como del diseño de una página Web a través de la cual se pueda ofrecer el servicio y habilitar una opción donde el cliente pueda ingresar sus quejas, comentarios y sugerencias de esa manera poder mejorar el servicio.

Fortalezas

La comunicación radial que posee la compañía es eficiente para la difusión de la comunicación entre las Srtas. Operadoras y los conductores.

Debilidades

- Inexistencia de un sistema satelital para la localización de las unidades en los diferentes puntos del mercado de acción.
- Inexistencia de tecnología apropiada.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

La capacidad del Talento Humano se refiere a las capacidades, experiencia, relaciones, crecimiento, apoyo, nivel académico, estabilidad, capacitación, ambiente laboral y motivación de las personas que trabajan dentro de una organización.

Análisis

En la compañía de Taxis "Taxaromaz S.A" de la ciudad de Zamora el personal Ejecutivo siendo el Presidente, Gerente, y Comisario poseen un nivel de educación media, un manejo de relaciones públicas y un cierto grado de experiencia a nivel de la dirigencia gremial; el personal Operativo (conductores), posee una instrucción, primaria, secundaria y superior, las señoritas operadoras poseen un nivel de instrucción Bachiller.

Lamentablemente en la compañía no se desarrolla cursos o seminarios de capacitación y motivación para ninguna de las áreas de la organización.

Fortalezas

- El liderazgo que posee la Gerente de la compañía ha permitido mantener una adecuada comunicación entre los accionistas.

Debilidades

- Falta de cursos de capacitación y motivación para todos los integrantes de la compañía.

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a una organización de otras de igual clase.

Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes con las que cuenta una organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Fortalezas identificadas

- La compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos
- Cuentan con un parque automotor en buen estado.
- Los accionistas de la compañía poseen una clara definición de lo que es el trabajo que realizan y de lo que es pertenecer a una compañía.
- Por el aporte mensual que otorgan los accionistas, la compañía de Taxis Taxaromaz S.A, puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones.
- El liderazgo que posee el Gerente de la compañía ha permitido mantener una adecuada comunicación entre los accionistas

Debilidades Identificadas

- En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida
- No existe un organigrama estructural definido ni un manual de funciones

- No existe un programa de contabilidad computarizado
- No existe capacitación permanente para los accionistas y el personal que labora en la institución
- Inexistencia de un sistema satelital para la localización de las unidades en los diferentes puntos de mercado de acción
- No cuentan con tecnología apropiada.
- No existe publicidad para hacer conocer los servicios que oferta la compañía de taxis.
- Inexistencia de indicadores de gestión de clientes que permitan evaluar la fidelidad de los mismos.

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS					
1	La Cooperativa cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos	5	0,07	3	0,21
2	Cuentan con un parque automotor en buen estado	5	0,08	4	0,32
3	Los accionistas de la compañía poseen una clara definición de lo que es el trabajo que realizan y de lo que es pertenecer a una Compañía.	5	0,08	3	0,24
4	Por el aporte mensual que otorgan los accionistas, la compañía de Taxis Taxaromaz, puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones	5	0,06	3	0,18
5	El liderazgo que posee el Gerente de la compañía ha permitido mantener una adecuada comunicación entre los accionistas	5	0,07	4	0,28
Total Fortalezas			0,36		1.23

	DEBILIDADES				
1	En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida.	5	0,07	1	0,07
2	No existe un organigrama estructural definido ni un manual de funciones.	5	0,08	2	0,16
3	No existe un programa de contabilidad computarizado.	3	0,05	2	0,1
4	No existe capacitación permanente para los accionistas y el personal que labora en la institución.	3	0,05	1	0,05
5	Inexistencia de un sistema satelital para la localización de las unidades en los diferentes puntos de mercado de acción.	3	0,08	2	0,16
6	No cuentan con tecnología apropiada	5	0,08	1	0,08
7	No existe publicidad para hacer conocer los servicios que oferta la Compañía de taxis	3	0,08	2	0,16
8	Inexistencia de indicadores de gestión de clientes que permitan determinar la fidelidad de los mismos.	3	0.07	2	0.14
	Total Debilidades		0.64		1.04
	TOTAL		1,00		2,27

ANALISIS FODA

FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede

considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Este análisis FODA nos permite determinar las diferentes variables que debe considerar la compañía de Taxis "TAXAROMAZ S.A." de la ciudad de Zamora con el propósito de fortalecer sus ventajas frente a la competencia, así como detectar las debilidades que sean causa de problemas internos de la organización, esto con el fin de corregirlas para de esta manera cumplir con las metas propuestas y aprovechar las variables de oportunidad detectadas, y finalmente conocer completamente las amenazas que le rodean en su entorno y buscar los caminos para tratar de minimizar sus efectos.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	La compañía cuenta con un grupo de accionistas sólidamente establecidos	D1	En la compañía no cuentan con una misión y visión establecida.
F2	Cuentan con un parque automotor en buen estado	D2	No existe un organigrama estructural definido ni un manual de funciones.
F3	Los accionistas de la compañía poseen una clara definición de lo que es el trabajo que realizan y de lo que es pertenecer a una compañía.	D3	No existe un programa de contabilidad computarizado.
F4	Por el aporte mensual que otorgan los accionistas, la compañía de Taxis Taxaromaz, puede cumplir con los pagos para el personal administrativo y otras obligaciones	D4	No existe capacitación permanente para los accionistas y el personal que labora en la institución.
F5	El liderazgo que posee el Gerente de la compañía ha permitido mantener una adecuada comunicación entre los accionistas,	D5	Inexistencia de un sistema satelital para la localización de las unidades en los diferentes puntos de mercado de acción.
		D6	No cuentan con tecnología apropiada
		D7	No existe publicidad para hacer conocer los servicios que oferta la Compañía de taxis
		D8	Inexistencia de indicadores de gestión de clientes que permitan conocer la fidelidad de los mismos
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Aumento de ingresos provenientes del transporte mejora el PIB	A1	Superávit de la Balanza Comercial sin incremento de tarifas en el transporte
O2	Mejoramiento de la vías de comunicación	A2	Incremento exagerado de operadoras de Transporte Público de tipo ilegal
O3	Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios	A3	Aranceles altos para importar insumos, maquinarias y repuestos
O4	Proveedores calificados con precios justos para el usuario	A4	Inflación afecta al usuario del transporte por su inestabilidad de imagen
O5	Crecimiento de la población que utiliza los servicios de taxis	A5	Retorno de un alto número de ciudadanos emigrantes al País, decididos a realizar grandes inversiones en el Transporte Público
		A6	Inestabilidad por el cambio en el marco jurídico y legal laboral

g. DISCUSION

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

PRESENTACION

Los seres humanos por su característica poseen recursos y habilidades capaces de construir medios que faciliten su desempeño laboral social, económico y cultural que manifiestan una oportunidad para ejecutar funciones en beneficio colectivo.

El servicio de taxis es otra forma de trasladarse de un lugar a otro, el servicio es bueno, las unidades se encuentran en estado regular y los taxistas están dispuestos a ayudar a la ciudadanía en general.

En la actualidad la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. se dedica al transporte de personas o bienes a los distintos lugares que tiene ciudad de Zamora Chinchipe, con un crecimiento notorio y una gran participación del mercado dentro de la ciudad , motivo por el cual se hace necesario establecer un proceso administrativo puntual que permita, visualizar los resultados esperados.

La propuesta planteada es de diseñar un Plan Estratégico a la Compañía de Taxis Convencional "TAXAROMAZ S.A", quien lleva 11 años de vida

institucional, que sus instalaciones se encuentra en la ciudad de Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, con la finalidad que el plan permitirá, resolver los problemas que presenta la compañía, para lograr un bienestar y progreso de la institución.

El plan estratégico, permitirá orientar a los directivos y accionistas que conforman la compañía, a desarrollar eficientemente las actividades para beneficio de la entidad, en donde llevará un control y planificación de las actividades y recursos que posee, contar con políticas y que éstas sean cumplidas en su totalidad, valores institucionales, una misión, visión, objetivos que se puedan cumplir de manera eficiente para el desarrollo y progreso de la compañía.

Los directivos, accionistas y colaboradores deben trabajar en equipo para que fortalezcan sus conocimientos, capacidades y aporten con ideas innovadora en la Ejecución del desarrollo del plan estratégico, que servirá de mucha ayuda para quienes conforman la compañía.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a

su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.⁹

Filosofía Organizacional

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía¹⁰.

La filosofía corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, se constituirá en una de las principales debilidades. Para definir la filosofía corporativa de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. de la ciudad de Zamora se considerará el aporte de Deal y Kennedy (1982) en su texto “La Cultura y la Planificación Estratégica” en la que se determina que

⁹. MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia Pág. 138

¹⁰. Humberto Serna, Gerencia Estratégica Octava Edición Pág. 91

existen cuatro tipos de culturas organizacionales que se detallan a continuación:

- a. **Cultura machista:** es una cultura individualista en la que se toman altos riesgos y en donde el entorno es el principal factor para proporcionar retroalimentación rápida acerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas.
- b. **Cultura del trabajo arduo:** en este tipo de cultura la regla es la diversión y la acción. Los empleados asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida; para tener éxito, deben mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgos relativamente bajo.
- c. **Cultura de poner en riesgo la Compañía:** esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si las decisiones organizacionales tomadas fueron correctas o no.
- d. **Cultura del proceso:** cuenta con poca o ninguna retroalimentación, y para los empleados es difícil medir lo que hacen. Por el contrario, se concentran en cómo se hizo el trabajo.

Analizando los cuatro aspectos anteriores se determina que la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. se encuentra ubicada en el tipo de Cultura del Proceso, puesto que de acuerdo a la entrevista realizada al Gerente manifiesta que existe un reducido nivel de retroalimentación al momento de tomar decisiones entre los directivos y los empleados, además no existen indicadores de gestión que les permita evaluar constantemente el trabajo desempeñado por cada uno de los integrantes de esta organización y que les facilite asumir algún riesgo sustentado en acciones.

Definición del Negocio

La definición del negocio permite realizar una descripción de las características del negocio, es decir, describir de forma clara el tipo de servicios que se ofrece o el tipo de productos que se comercializa, así como el valor que aporta al mercado objetivo¹¹.

¹¹. MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia, Pág. 117

Factores de definición del negocio

COMPañÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A Factores de definición del negocio			
Interrogantes básicas	Factor de definición	Criterios	Conclusión
¿Cuál es nuestro Negocio	¿Qué necesidad Satisfacemos?	Satisface la necesidad de movilización de personas a través de taxis por medio de puntos de operación Previamente establecidos.	Satisfacer las necesidades de movilización de pasajeros en taxis por medio de puntos de operación previamente establecidos.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	Cuál es nuestro mercado objetivo?	Son las personas de un estrato económico medio alto y alto Sus clientes son las familias, instituciones públicas, empresas privadas del cantón Zamora.	Las familias, instituciones públicas o privadas que posean un estrato económico medio alto y alto domiciliadas dentro del Cantón Zamora Chlichipei que requieren el servicio de taxi.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	Nuestras ventajas competitivas?	Unidades en perfectas condiciones Servicio rápido y seguro	Emplear unidades en perfecto estado que garanticen un servicio eficiente y seguro.

Elaboración: El Autor

Necesidades

La Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. busca atender la necesidad de transporte de pasajeros en taxis para ello cuenta con vehículos Chevrolet Corsa, Hyundai, Toyota Yaris y Kia, que se encuentran dentro del rango de años 2008-2013 los mismos que para su puesta en funcionamiento son debidamente chequeados tanto en la parte mecánica como física.

Los vehículos deben estar pintados de color amarillo de acuerdo al diseño establecido y deben en las puertas laterales delanteras visiblemente, el adhesivo conferido por el Consejo Nacional de Transito, en las puertas laterales traseras llevar pintada la identificación de la organización de transporte de taxis a la que pertenece, haciendo constar el número asignado, de acuerdo con el diseño y medidas fijadas por el Consejo Provincial de Tránsito de Zamora Chinchipe.





Debe llevar en la parte superior delantera central exterior, acoplado un letrero luminoso que contenga claramente la palabra "TAXI", el material será en acrílico de acuerdo al diseño establecido.

Cada año los vehículos tienen que ser verificados en los Centros de Revisión Vehicular, donde se constata que el automóvil se encuentre en buenas condiciones mecánicas para la prestación del servicio y que la emisión de gases que genera no contribuya en la contaminación del aire.

A los vehículos que cumplen con todos los requisitos, el Consejo Provincial de Tránsito de Zamora Chinchipe como ente regulador del transporte les otorga la respectiva Habilitación Operacional y adhesivos, como documentos que certifican la facultad de prestar el servicio de

transporte de taxis, a la vez estos documentos sirven para facilitar la fiscalización por parte de las autoridades.

Además estas organizaciones señalan los siguientes requisitos para la puesta en funcionamiento:

- a. *Parabrisas y vidrios*: el parabrisas delantero debe ser laminado y el parabrisas posterior y los vidrios de las puertas y ventanas deben ser de seguridad. Todos los vidrios deben estar sin roturas o trisamientos.
- b. *Neumáticos*: la profundidad de la banda de rodadura de los neumáticos deberá tener como mínimo 3 mm.
- c. *Accesorios*: extintor de polvo químico, gata, llave de ruedas, palancas y triángulo de seguridad. Odómetro y velocímetro en perfecto estado de funcionamiento. Retrovisores externos e internos en buen estado.
- d. *Sistema de luces principales, secundarias y direccionales en buen estado*: los sistemas de luces y sirenas no autorizados deberán ser retirados del vehículo.
- e. Sistema limpiaparabrisas en perfecto estado de funcionamiento.
- f. Sujeciones internas de pasajeros, debidamente ajustadas.

- g. Instalaciones eléctricas (cableado exterior y baterías) deben estar protegidas y en buen estado.¹²

Clientes

Los clientes de la compañía Taxaromaz S.A.

Los clientes de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. son los siguientes:

Actuales

Dentro de los clientes actuales se consideran a aquellas personas que llegan a los diferentes hoteles por negocios o por turismo. Dentro de éstos tenemos:

Hoteles:

Hotel Betania

Hotel Ayamtaic

Hotel Oriental

Hotel Orillas del Zamora

Hotel Everlast

Hotel Wampushkar

Hosterías

El Arenal

¹². Fuente: http://www.CPTP.gov.ec/ZT_taxis.html

Sol y Selva

Empresas Públicas

Consejo Provincial

Gobierno Autónomo Descentralizado de Zamora Chinchipe

Seguro Social

Hospital de Zamora Chinchipe

Otros.

Empresas Privadas

Cooperativas de Ahorro y crédito

Farmacias

Otros.

Aquí se considera a las familias, las mismas que no pertenecen a ninguno de los grupos anteriores.

Potenciales

La Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. con el deseo de ampliar su mercado de acción busca establecer convenios con empresas tales como:

Empresas públicas

Empresas Privadas.

Matriz Axiológica

La Matriz Axiológica es una herramienta planteada en el año de 1990 por Ken Blanchard, Michael O'Connor y Mary Falvey que ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores.

Principios

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

Los principios que la compañía debe ejercer y profesar son los siguientes:

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. Matriz Axiológica de principios			
EXISTENTES	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Compromiso con uno mismo y con los demás actuando con integridad moral en busca del bienestar de la compañía.
	Satisfacción al cliente	Seguridad	En preservar y proteger la integridad física de nuestros usuarios.
	Calidad	Honestidad	Transparencia reflejada en cada acción buscando la confianza de los clientes
		Respeto	Consideración y tolerancia a las opiniones y creencias de los clientes y externos.
		Transparencia	Compromiso de presentar una información real y sustentada dentro de la organización.

FALTANTES	Capacitación permanente	Eficiencia	En las actividades diarias con la finalidad de maximizar los resultados utilizando el mínimo de
	Mejoramiento continuo	Justicia	Actuar con equidad en cada uno de los actos realizados.
	Puntualidad	Ética	Comportamiento en cada una de las acciones y frente a acciones que se deban realizar y decidir.
		Solidaridad	Colaboración y compañerismo mutuo entre todos quienes conforman la compañía.
		Lealtad	Colaboración y compañerismo mutuo entre todos quienes conforman la compañía
		Compañerismo	Hermandad frente a los demás, apoyo y colaboración mutua.

La compañía de Taxis Taxaromaz S.A, tiene especificados algunos principios y estos a su vez serán redefinidos de acuerdo a la actividad y definición del negocio.

Valores

Según Anthony Robbin . Los valores son creencias particulares, personales, individuales que usted sustenta en relación con lo que parece importante. Sus valores son sus sistemas de creencias sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo.

La Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. tiene especificados ciertos valores los mismos que serán redefinidos de acuerdo a la actividad y definición del negocio.

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. Tabla de Valores		
EXISTENTES	Responsabilidad	Compromiso con uno mismo y con los demás actuando con integridad moral en busca del bienestar de la compañía.
	Seguridad	En preservar y proteger la integridad física de nuestros usuarios.
	Honestidad	Transparencia reflejada en cada acción buscando la confianza de los clientes
	Respeto	Consideración y tolerancia a las opiniones y creencias de los clientes y externos.
	Transparencia	Compromiso de presentar una información real y sustentada dentro de la organización.
FALTANTES	Eficiencia	En las actividades diarias con la finalidad de maximizar los resultados utilizando el mínimo de
	Justicia	Actuar con equidad en cada uno de los actos realizados.
	Ética	Comportamiento en cada una de las acciones y frente a acciones que se deban realizar y decidir.
	Solidaridad	Colaboración y compañerismo mutuo entre todos quienes conforman la compañía.
	Lealtad	Colaboración y compañerismo mutuo entre todos quienes conforman la compañía
	Compañerismo	Hermanidad frente a los demás, apoyo y colaboración mutua.

Objetivos estratégicos

Son propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional. Es la razón por la cual se trabaja y está directamente vinculada al logro de los resultados¹³.

¹³. MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia, Pág. 157

Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos son los puntos o áreas principales donde se detectó falencias que requieren de acciones oportunas por parte de la empresa para minimizar, controlar o corregir dicha falencia detectada.

A todas las debilidades detectadas se las ha unificado por la naturaleza de la misma, por consiguiente se determinó 6 ejes estratégicos.

Establecimiento de Ejes Estratégicos

COMPañÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A ESTABLECIMIENTO DE EJES ESTRATEGICOS		
No.	NATURALEZA	CONCLUSIONES
1	Diseño organizacional	Definir la misión, visión, principios, valores de la compañía, así como Elaborar organigrama estructural y el manual de funciones.
2	Capacitación del talento humano	Proponer planes de capacitación permanente al personal de la organización en todas las áreas con la finalidad de optimizar los procesos, desarrollar sus habilidades y mejorar su atención al cliente.
3	Tecnología	Elaborar un plan de control satelital de unidades con la finalidad de preservar la integridad de los clientes internos y externos e implementar un programa de contabilidad.
4	Publicidad	Determinar estrategias de publicidad con la finalidad de hacer conocer la empresa en los diferentes medios de comunicación.
5	Gestión	Determinar mecanismos de control de clientes con la finalidad de monitorear y evaluar la fidelidad de los mismos.

Pre-objetivos

Los pre-objetivos son la transformación de la conclusión de cada eje estratégico en un objetivo preliminar.

COMPANÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. Establecimiento de ejes estratégicos							
No.	Eje	Factor Especifico	Factor Medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable
1	Diseño organizacional	Estructurar el diseño organizacional de la compañía	Documento del diseño organizacional	Proceso Administrativo	Materiales Humanos Financieros	6 meses	Consejo de Administración
2	Capacitación y gestión del talento humano	Mejorar la gestión del Talento Humano	Índice de capacitación	Procesos administrativos	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Gerente General
3	Tecnología	a. Adquisición de un software contable b. Implementación de un sistema tecnológico satelital	Implementación de nuevas tecnología	Proceso de investigación y desarrollo	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Presidente Gerente
4	Publicidad	Diseñar planes de publicidad	Cantidad de spot publicitarios	Proceso de Mercadotecnia	Humanos Financieros	1 año	Presidente Gerente
5	Control de Gestión	Implementar sistema para Gestión de clientes	Número de clientes registrados	Proceso Administrativo	Materiales Humanos Financieros Tecnológicos	1 año	Presidente Gerente

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

COMPANÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. Establecimiento de objetivos estratégicos			
No.	EJES	FACTOR MEDIBLE	OBJETIVOS
1	Diseño organizacional	Estructurar el diseño organizacional de la compañía	Realizar el diseño organizacional de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A.
2	Capacitación y gestión del talento humano	Mejorar la gestión del Talento Humano	Capacitar al talento humano de la organización para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades para la atención al cliente
3	Tecnología	c. Adquisición de un software contable d. Implementación de un sistema tecnológico satelital	Establecer una tecnología tanto contable como de control vehicular, acordes a las necesidades de la compañía y del mercado.
4	Publicidad	Ejecutar Planes de publicidad	Diseñar planes publicitarios para posicionar la compañía en el mercado.
5	Gestión	Gestión de clientes.	Implementar sistema para Gestión de clientes el mismo que permita monitorear el incremento de los usuarios el despacho eficiente de unidades y tener un sistema que recopile reclamos y sugerencias, de esta manera poder crear estrategias para brindar un mejor servicio

POLITICAS EMPRESARIALES

Son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión

a. Política General

POLITICA GENERAL



La Compañía de Taxaromaz S.A. capacitará constantemente al personal e invertirá en tecnología para proporcionar calidad y excelencia en el servicio

b. Políticas Funcionales

Políticas Administrativas

- Mantener la excelencia en todo tipo de trabajo.
- Establecer tiempos de respuesta a todo requerimiento interno o externo.
- Difundir permanentemente los lineamientos de gestión de la empresa en forma interna y externa.

- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño, en todos los niveles y actividades de la organización.
- Mantener una sesión mensual de trabajo (acta) a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Mantener un sistema de seguimiento de las actividades propuestas y planificadas dentro de la empresa.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.

c. **Políticas Económicas**

- Los aportes mensuales de los accionistas se realizarán hasta el 10 de cada mes.
- Presentar a la Directiva de Compañía los estados financieros mensualmente y a la organización en general hasta el 30 de Diciembre de cada periodo económico.
- Cancelar oportunamente todas las obligaciones con los proveedores y con los entes reguladores de la empresa.
- Destinar un porcentaje de las utilidades que la organización genere como resultado de sus operaciones anuales para realizar capitalizaciones futuras.

d. **Políticas de Comercialización**

- Brindar trato justo y de calidad a todos los clientes considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer sus competencias dentro de la organización.

e. Políticas del Talento Humano

- Todo empleado de la organización será afiliado al IESS desde el tercer mes de su permanencia en la empresa.
- La puntualidad será la norma de conducta, tanto en la participación del personal en todo evento como en el cumplimiento de sus tareas cotidianas.
- Impulsar el desarrollo del talento humano mediante acciones permanentes de capacitación.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado

ESTRATEGIAS

Según H. Koontz: Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, es decir, son las acciones que deben realizarse para

mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Estrategia Empresarial¹⁴

Estrategia empresarial es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas y define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes.

Las estrategias pueden clasificarse en tres categorías que son:

¹⁴. MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia, Pág. 2003

Estrategias

ESTRATEGIAS DE VENTAJA COMPETITIVA (DESARROLLO)	
Liderazgo en costos	Supera el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios en un costo inferior
Diferenciación	Dar cualidades distintas al producto y/o servicio que impacten al consumidor y que lo diferencien de la competencia
Concentración	Se concentra en satisfacer las necesidades de un segmento particular o nicho de mercado.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	
INTENSIVOS	
Penetración	Aumentar las ventas de los productos o servicios actuales en mercados actuales.
Desarrollo del Mercado	Desarrollar las ventas introduciendo productos o servicios actuales en mercados nuevos
Desarrollo del producto	Aumentar las ventas desarrollando productos Mejorados o nuevos destinados a mercados ya atendidos por la organización
INTEGRADO	
Integración hacia arriba	Guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica
Integración hacia abajo	Estrategia de integración hacia el consumidor, permite asegurar el control de las salidas de productos sin las cuales la empresa está asfixiada.
Integración Horizontal	Reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores
DIVERSIFICADO	
Diversificación concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y Comercial
Diversificación pura	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
Líder	Posición dominante en el mercado, líder en el mercado
Retador	Empresa que elige atacar al líder a pesar que su posición dentro del mercado no es dominante
Seguidor	Es la empresa que asume un comportamiento adaptativo a la Competencia.
Especialistas	Se interesa por unos o varios segmentos de mercado y no por la totalidad

PLAN OPERATIVO 1: ELABORACION DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

Antecedentes

En la compañía de Taxis Taxaromaz S.A de la ciudad de Zamora,, no cuentan con un diseño organizacional definido, por cuanto es necesario realizar dicho diseño, para que los Directivos de la compañía puedan tomar las decisiones correctas y los miembros de la organización tengan claro lo que es la compañía y el servicio al cliente.

Alcance

Desarrollar una propuesta de un diseño organizacional para la Compañía de Taxis Taxaromaz S. A de la ciudad de Zamora, misma que permitirá el desarrollo de las actividades en forma eficiente y efectiva.

Estrategia

Determinar los puestos de trabajo en la compañía y elaborar el manual de funciones.

Actividades

- Elaborar el organigrama estructural
- Elaborar el manual de funciones
- Redefinir la misión, visión, objetivos, principios y valores faltantes en la compañía.

- Socializar la propuesta del diseño organizacional al personal y accionistas de la cooperativa.

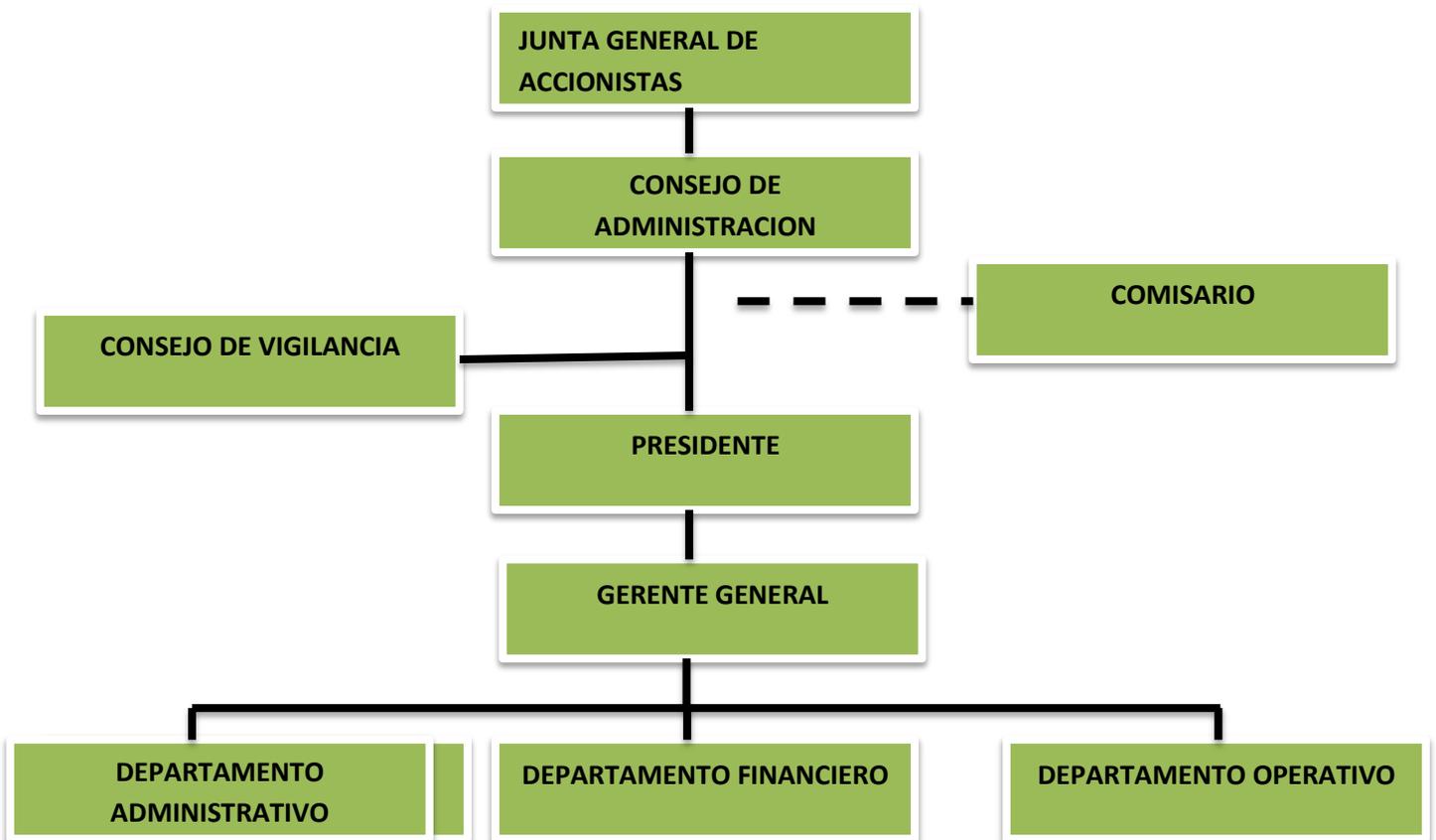
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

El presente organigrama es una propuesta de la manera cómo debería estar estructurado la compañía de Taxis y las funciones que desempeñarían cada departamento.

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXROMAZ S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaboración: El Autor

Manual de Funciones:

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

RELACION DE DEPENDENCIA: NINGUNA

UNIDADES O PUESTOS DEPENDIENTES: PRESIDENCIA, GERENCIA GENERAL

FUNCIONES:

- a. Tienen plenos poderes resolver todos los asuntos relacionados con la compañía, así como el desarrollo de la misma.
- b. Conocer y resolver sobre los informes que presenten los órganos de Administración y Fiscalización, así como los balances, Estados financieros, reparto de utilidades, formación de reservas.
- c. Resolver sobre el aumento y disminución de capital, prórroga del plazo, disolución anticipada, cambio de domicilio, de objeto social y demás reformas del estatuto, de conformidad con la Ley de Compañías.
- d. Aprobar anualmente el presupuesto de la Compañía
- e. Fijar las remuneraciones que percibirá el presidente, los vocales del directorio, el Gerente General y el Comisario.
- f. Resolver acerca de la disolución de la compañía, designar a los liquidadores, señalan las remuneraciones de los liquidadores y consideran las cuentas de liquidación.

- g. Fijar la cuantía de los actos y contratos para, cuyo otorgamiento o celebración de Gerente General, requiere autorización de la Junta General de Accionistas, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías.
- h. Autorizar al Gerente General el otorgamiento de poderes generales de conformidad con la ley.
- i. Interpretar obligatoriamente el presente estatuto y dictar los Reglamentos de la Compañía.
- j. Resolver cualquier asunto que fuere sometido a su consideración y que no fuere atribución de otros órganos de la Compañía.
- k. Los demás que contemple la Ley y Estatutos.

DEL DIRECTORIO

RELACION DE DEPENDENCIA: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

UNIDADES O PUESTOS DEPENDIENTES: PRESIDENCIA, GERENCIA GENERAL

El Directorio estará integrado por el Presidente de la Compañía y los vocales.- Los vocales tendrán alternos.

FUNCIONES:

- a. Sesionar ordinariamente cada trimestre y extraordinariamente cuando fuere necesario.
- b. Someter a consideración de la Junta General de Accionistas el presupuesto en el mes de Enero de cada año.
- c. Autorizar la compra de inmuebles a favor de la compañía, así como la celebración de contratos de hipoteca de cualquier otro gravamen que limite el dominio o posesión de los inmuebles de propiedad de la compañía.
- d. Autorizar al Gerente el otorgamiento y celebración de actos y contratos para los que se requiera, en razón de la cuantía fijada por la Junta General.
- e. Controlar el movimiento económico de la Compañía y dirigir las políticas de los negocios de la misma.

- f. Contratar los servicios de Auditoría Interna de acuerdo a la Ley.
- g. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas.
- h. Proyectos de creación e incrementos de reservas legales, facultativas o especiales.
- i. Determinar las características y condiciones que deben cumplir los vehículos que se pongan al servicio de la empresa de acuerdo a las autorizaciones de los correspondientes organismos de Tránsito y Transporte. Terrestre.
- j. Las demás que establezca el Estatuto y Reglamentos.

NOMBRE DE LA UNIDAD: CONSEJO DE ADMINISTRACION

RELACION DE DEPENDENCIA: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

UNIDADES O PUESTOS DEPENDIENTES: PRESIDENCIA, GERENCIA GENERAL

Funciones:

- a. Tienen una duración en sus funciones de dos años.
- b. Buscar el bienestar de la Compañía mediante el establecimiento de convenios con organizaciones para proporcionar los servicios que esta organización ofrece.
- c. Establecer proyectos que estén vinculados al mejoramiento continuo de la organización sean éstos de marketing así como capacitación a los clientes internos.
- d. Regular la administración de la compañía estableciendo normas de carácter permanente u ocasional a fin de mantener la unidad, el espíritu cooperativo y la igualdad entre los asociados.

Especificaciones del puesto:

Espíritu emprendedor: Capaz de generar el progreso sostenible de la compañía.

NOMBRE DE LA UNIDAD: CONSEJO DE VIGILANCIA

RELACION DE DEPENDENCIA: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

UNIDADES O PUESTOS DEPENDIENTES: PRESIDENCIA, GERENCIA GENERAL

FUNCIONES:

Sus funciones son las siguientes:

- a. Solicitar a gerencia informes sobre los estados financieros a la fecha con la finalidad de controlar el adecuado manejo y orden de los recursos económicos.
- b. Controlar el correcto y ordenado funcionamiento de las unidades en los puestos de trabajo.
- c. Solicitar sanciones a la Junta General de Accionistas por el inadecuado comportamiento de cualquier integrante de la organización.
- d. Realizar una revisión periódica y permanente de las unidades para la prestación de un servicio de calidad.
- e. Mantener un orden y control en el establecimiento de tarifas para la prestación del servicio

Especificaciones del puesto:

Persuasivo: Capaz de identificar e informar a tiempo cualquier anomalía dentro de la organización.

NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENTE GENERAL

RELACION DE DEPENDENCIA: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS/PRESIDENTE

UNIDADES O PUESTOS DEPENDIENTES: NIVEL EJECUTIVO, NIVEL OPERATIVO

FUNCIONES:

Las funciones que desempeña el Gerente General son las siguientes:

- a. Representar legalmente a la Compañía , en forma judicial y extrajudicial.
- b. Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha administrativa de la compañía.
- c. Dirigir la gestión económica, financiera de la compañía.
- d. Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía.
- e. Realizar inversiones, adquisiciones y negocios, sin necesidad de firma conjunta con el presidente, hasta el monto para el que éste autorizado.
- f. Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil.
- g. Presentar anualmente el informe de labores ante la Junta General de Accionistas.
- h. Conferir poderes especiales y generales de acuerdo a lo dispuesto en el Estatuto y en la Ley.

- i. Nombrar empleados y fijar sus remuneraciones
- j. Llevar de acuerdo a la Ley los libros de contabilidad.
- k. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Accionistas
- l. Presentar a la Junta General de Accionistas el alcance de pérdidas y ganancias, de la propuesta, distribución de beneficio dentro de los tres meses subsiguientes al cierre del ejercicio económico
- m. Subrogar al presidente en caso de ausencia temporal o definitiva
- n. Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la Ley, el presente Estatuto y Reglamento de la compañía, como las que señala la Junta General de Accionistas.

Especificaciones del puesto:

Responsabilidad: Planificar, organizar, dirigir y controlar y coordinar la gestión de la compañía.

NOMBRE DE LA UNIDAD: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

RELACION DE DEPENDENCIA: JUNTA GENERAL DE
ACCIONISTAS/PRESIDENTE/GERENTE

UNIDADES O PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNA

FUNCIONES:

- a. Redactar las actas promulgadas por la Junta General de Accionistas
- b. Realización de pagos y cobros mensuales correspondientes.
- c. Desempeñar las gestiones necesarias en apoyo al Gerente de la compañía.
- d. Recaudar el aporte mensual de los accionistas.
- e. Realizar certificados, solicitudes necesarias dentro de la compañía

Especificaciones del puesto:

Responsabilidad y compañerismo en cada una de las actividades

NOMBRE DE LA UNIDAD: DEPARTAMENTO FINANCIERO

RELACION DE DEPENDENCIA: JUNTA GENERAL DE
ACCIONISTAS/PRESIDENTE/GERENTE

UNIDADES O PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNA

FUNCIONES:

Esta área está conformada por el Sr. contador de la compañía el mismo que desempeña las siguientes funciones:

- a. Llevar los registros contables de la Compañía de acuerdo a las NIIF (Normas Internacionales de Información financiera) y demás normas legales.
- b. Realizar la declaración de impuestos mensuales.
- c. Mantener informada a la Compañía sobre las actualizaciones tributarias y demás normas legales vigentes en el país.
- d. Cumplir a cabalidad el reglamento interno de la compañía.

Especificaciones del Puesto:

Responsabilidad para manejar adecuadamente los recursos económicos de la compañía, siempre fundamentados en relación a las leyes vigentes.

NOMBRE DE LA UNIDAD: DEPARTAMENTO OPERATIVO

RELACION DE DEPENDENCIA: JUNTA GENERAL DE
ACCIONISTAS/PRESIDENTE/GERENTE

UNIDADES O PUESTOS DEPENDIENTES: NINGUNA

FUNCIONES:

Esta área está conformada por las Srtas. operadoras y los Sres. Conductores de la compañía los mismos que desempeña las siguientes funciones:

- a. Cumplir a cabalidad el reglamento interno de la compañía.
- b. Atender a los pedidos de los clientes.
- c. Prestar un servicio adecuado.
- b. Comunicar al Sr. Gerente de la Compañía los problemas suscitados por los Sres. Conductores.

Especificaciones del puesto:

Responsabilidad, respeto y dinamismo para atender las necesidades de los clientes.

PROPUESTA DE LA VISION

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, ésta no se expresa en términos numéricos, es definida por la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora y conocida por todos quienes integran una organización¹⁵.

Elementos claves:

- **Posición en el Mercado:** líder
- **Tiempo:** Once años
- **Mercado:** Ciudad de Zamora Chinchipe
- **Productos o Servicios:** Servicio de transporte de pasajeros en taxis
- **Valores y principios :** eficiencia y seguridad

	<p>VISION</p> <p>“Ser una compañía líder en el transporte de pasajeros en taxis dentro de la ciudad de Zamora Chinchipe y en la provincia, proporcionando un servicio, eficiente, seguro y de calidad”</p>	
---	--	--

¹⁵. Humberto Serna, Gerencia Estratégica, Octava Edición Pág. 23

PROPUESTA DE LA MISION

Según Certo y Peter: Expresa nuestra razón de ser, la manera como la



organización contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente de manera única, además incluye

qué tipo de productos o servicios producirá la organización.

Elementos claves:

- **Naturaleza del Negocio:** Prestación del servicio de transporte
 - **Razón para existir:** satisfacer la necesidad de movilización
 - **Mercado al que sirve:** Ciudad de Zamora Chinchipe
 - **Características generales del servicio:** transporte de pasajeros en taxis.
- **Principios y Valores:** seguridad y calidad

	<div data-bbox="756 1406 987 1624" data-label="Image">A graphic with the word 'MISION' written vertically in blue capital letters on the left. To the right is a silhouette of a person holding a globe, set against a light blue background with a subtle grid.</div> <p data-bbox="533 1659 1214 1805">“Prestar el servicio de transporte de pasajeros en taxis a la población de la ciudad y provincia de Zamora y visitantes, garantizando seguridad y calidad en el servicio”</p>	
--	--	--

OBJETIVOS

Es la expresión de una acción que produce un resultado deseable en un espacio de tiempo determinado, el cual debe ser medible. Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la empresa pretende para el futuro

Características de los objetivos (S.M.A.R.T.)¹⁶

- **Específicos (Specific):** Claros, bien definidos y comprensibles.
- **Medible (Measurable):** ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- **Delegable (Assignable):** puede asignarse un responsable de su cumplimiento y evaluación.
- **Realizables (Real):** que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.
- **Tiempo Asignado (Time):** deben tener un inicio y un final correcto

Objetivo Empresarial

Los objetivos empresariales son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrarse a toda la organización; por ello, deben tomarse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

¹⁶. MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia, Pág. 156



OBJETIVO EMPRESARIAL

“Fortalecer la Compañía de Taxis Taxaroma S.A. como una organización competitiva en el servicio de transporte de pasajeros en taxis dentro de la ciudad de Zamora Chinchipe, garantizando seguridad y excelencia en el servicio.

REDEFINICION DE PRINCIPIOS

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES



- Trabajo en equipo coordinador y efectivo
- Satisfacción al cliente
- Calidad en el servicio proporcionado
- Capacitación constante
- Mejoramiento continuo
- Puntualidad en las actividades realizadas.

REDEFINICION DE VALORES

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. VALORES ORGANIZACIONALES



Responsabilidad

Compromiso con uno mismo y con los demás actuando con integridad moral en busca de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Honestidad

Transparencia reflejada en cada acción buscando la confianza de los clientes y proveedores.

Eficiencia

En las actividades diarias con la finalidad de maximizar los resultados utilizando el mínimo de recursos posibles.

Ética

Comportamiento en cada una de las acciones y frente a acciones que se deban realizar y decidir.

Seguridad

En preservar y proteger la integridad física de nuestros usuarios

Compañerismo

Hermandad frente a los demás, apoyo colaboración mutua

Indicador de Gestión

Índice de cumplimiento de objetivos = $\frac{\text{Objetivos planteados} \times 100}{\text{Objetivos Planteados}}$

Recursos: Los recursos que se utilizarán serán tecnológicos, financieros y humanos.

Tiempo de inicio: 06-01 de 2014 **Finalización:** 31-12-2014

Responsable: Gerente y Consejo de Administración de la Compañía

Costo: \$.150.00

Cuadro 23: DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN OPERATIVO 1

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A.																
PLAN OPERATIVO: DISEÑO ORGANIZACIONAL																
PROYECTO	Diseño organizacional															
PERSPECTIVA	Crecimiento															
RESPONSABLE	Gerente y Consejo de Administración															
OBJETIVO	Realizar el diseño organizacional de la Compañía de Taxis Taxaromaz S.A.															
PLANIFICACION																
TIEMPO	2014												METAS	RESP.	REC	PRES.
ACTIVIDAD	E N.	FE B.	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	A G.	SEP T.	OC T	NO V.	DI C				
Determinar los puestos de trabajo	■												Contar con un diseño organizacional	Gerente, comisión de Administración	Tecnologías, Financieros y Humanos	50.00
Elaborar el Organigrama Estructural		■														30.00
Elaborar el manual de funciones			■													20.00
Redefinir la misión, visión, objetivos y valores				■	■											-
Socializar la propuesta						■	■	■	■	■	■	■				50.00
															TOTAL	150.00
FECHA DE INICIO	06 Enero de 2014															
FECHA DE FINALIZACION	31-dic-14															
OBSERVACIONES	La construcción y socialización del Plan se lo realizará en la Sede de la compañía.															

Fuente: Planificación Estratégica para la Compañía de Taxis Taxaromaz S. A.

Elaboración: El Autor

PLAN OPERATIVO 2: PLAN DE CAPACITACION PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

Antecedentes

La Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. de la ciudad de Zamora no cuenta con plan de capacitación para el personal, lo que ha generado deficiencia en el servicio y que sus integrantes no se sientan identificados con la organización.

Alcance

Mejorar el servicio que ofrece la Compañía, a través de un trato amable y respetuoso de los señores conductores y operadoras hacia los clientes y público en general.

Objetivo

Diseñar un plan de capacitación que permita el desarrollo del personal de la Compañía, con la finalidad de mejorar el servicio y este sea entregado con calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes.

Estrategias.

Elaborar y ejecutar un plan de capacitación para el personal de la Compañía.

Actividades

- Establecer planes de capacitación en temas de: atención al cliente, inglés, Relaciones Humanas, Gerencia.
- Presupuestar las capacitaciones.
- Elaborar cronograma de capacitación.
- Determinar los recursos y tiempos requeridos para implementar la capacitación.

Indicador

$$\text{Índice de capacitación} = \frac{\text{No. De capacitaciones realizadas}}{\text{No. De capacitaciones planificadas}} \times 100$$

$$\text{Índice de satisfacción} = \frac{\text{No. Personal satisfecho}}{\text{No. Personas capacitadas}} \times 100$$

Tiempo de inicio: 02-01-2014

Tiempo de finalización: 31-12-2014

Recursos: Humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Responsable: Presidente, Gerente y Consejo de Administración

Costo: \$. 1.780.00

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A.
PLAN DE CAPACITACION

No.	CURSO O SEMINARIO	INSTRUCTOR	TIEMPO DE DURACION	PARTICIPANTES	LUGAR	No. PARTIC.	TIPO DE EVENTO				FECHA
							ASIST.	EVAL.	COST. UNI.	COST. TOT.	
1	Gerencia	Ing. Adm. Empresas	4 horas	Gerente	SECAP	1	100%	100%	20.00	20.00	Lunes 3 de febrero de 08H00 a 12H00
2	Relaciones Humanas	Ing. Recursos Humanos	4 horas	Gerente y Accionistas	SECAP	11	100%	100%	20.00	220.00	Viernes 7 de febrero. De 17h00 a 21H00
3	Servicio al Cliente	Ing. Adm. Empresas	4 horas	Gerente y Accionistas	SECAP	11	100%	100%	20.00	220.00	Viernes 14 de marzo . De 17h00 a 21H00
4	Inglés	Nativo	20 horas	Gerente y Accionistas	SECAP	11	100%	100%	120.00	1.320.00	Lunes 02 al 06 de marzo. De 17H00 a 21H00
									TOTAL	1.780.00	

Elaboración: El Autor

Cuadro 23: DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN OPERATIVO 2

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A.																			
PLAN OPERATIVO: PLAN DE CAPACITACION																			
PROYECTO	PLAN DE CAPACITACION																		
PERSPECTIVA	APREDIZAJE Y CRECIMIENTO																		
RESPONSABLE	GERENTE Y COMISION DE ADMINISTRACION																		
OBJETIVO	Diseñar un plan de capacitación que permita el desarrollo del personal de la Compañía, con la finalidad de mejorar el servicio y este sea entregado con calidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes																		
TIEMPO	2014												METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO			
ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.							
Establecer planes de capacitación en temas de: atención al cliente, Inglés, Relaciones Humanas, Gerencia													Contar con un Plan de Capacitación	Presidente Gerente, comisión de Administración	Tecnológicos, Financieros y Humanos				
Presupuestar las capacitaciones																			1.780.00
Elaborar cronograma de capacitación																			
Determinar los recursos y tiempos requeridos para implementar la capacitación																			
Socializar la propuesta																			
															TOTAL	1.780.00			
FECHA DE INICIO	02 Enero de 2014																		
FECHA DE FINALIZACION	31-dic-14																		
OBSERVACIONES	La construcción y socialización del Plan se lo realizará en la Sede de la compañía.																		

PLAN OPERATIVO 3: PLAN DE IDENTIFICACION DE SOFTWARES ADAPTABLES A LA COMPAÑÍA ENFOCADOS A LA SEGURIDAD DE LAS UNIDADES Y A LA GESTION CONTABLE.

Antecedentes

La delincuencia es uno de los factores que se han convertido en una de las principales amenazas de esta sociedad, razón por la cual, la inseguridad es permanente y más aún para los señores conductores que pueden ser víctimas de asaltos, por lo que, es necesario contar con un software satelital que permita mantener un constante monitoreo de la ubicación de las unidades de la compañía.

Además la Compañía de Taxis Taxoramaz S.A. no cuenta con un software contable que le permita llevar diariamente sus movimientos contables, actualmente este tipo de operaciones se los realiza en forma manual lo que no permite obtener información contable a tiempo.

Alcance

Con el desarrollo de este proyecto se espera adquirir un tipo de tecnología acorde a las necesidades de la compañía, que permita un mejor desarrollo de las actividades de monitoreo de las unidades y el movimiento contable.

Objetivo del Proyecto

Establecer una tecnología tanto contable como de control vehicular, acordes las necesidades de la compañía y del mercado.

Estrategias del Proyecto

- *Determinar las tecnologías necesarias para la compañía*
- *Capacitar al Talento Humano acerca de las nuevas tecnología.*

Actividades del Proyecto

- *Investigar sobre nuevas tecnologías existentes en el mercado ecuatoriano y que se pueden implementar en la compañía.*
- *Identificar los posibles proveedores.*
- *Analizar las diferentes proformas de los posibles proveedores.*
- *Escoger la opción más adecuada.*
- *Aprobación por parte de la Junta General de Accionistas*
- *Adecuar la tecnología pertinente en la compañía.*
- *Capacitación sobre las nuevas tecnologías.*

Indicador de Gestión

Implementación de nuevas tecnologías

INT = Equipos implementados en relación a las ventajas obtenidas

Responsables: Presidente y Gerente General

Tiempo de inicio: 02-01-2014

Tiempo de finalización: 31-12-2014

Recursos: Humanos, materiales y financieros.

Costo: \$. 52.500.00

Cuadro 23: DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN OPERATIVO 3

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A.																				
PLAN DE IDENTIFICACION DE SOFTWARES ADAPTABLES A LA COMPAÑÍA ENFOCADOS A LA SEGURIDAD DE LAS UNIDADES Y A LA GESTION CONTABLE																				
PROYECTO	PLAN DE IDENTIFICACION DE SOFTWARES ADAPTABLES A LA COMPAÑÍA ENFOCADOS A LA SEGURIDAD DE LAS UNIDADES Y A LA GESTION CONTABLE																			
PERSPECTIVA	SEGURIDAD																			
RESPONSABLE	PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL																			
OBJETIVO	Establecer una tecnología tanto contable como de control vehicular, acordes a las necesidades de la compañía y del mercado																			
TIEMPO	2014												METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO				
ACTIVIDAD	ENE RO	FEBRE RO	MAR ZO	ABR IL	MA YO	JUN IO	JUL IO	AGO ST	SEP T.	OC T.	NO V.	DI C.								
<i>Investigar sobre nuevas tecnologías existentes en el mercado ecuatoriano y que se pueden implementar en la compañía.</i>														Contar Proformas para la adquisición de equipos y capacitación	Presidente y Gerente	Financieros y Humanos	300.00			
<i>Identificar los posibles proveedores</i>																				
<i>Analizar las diferentes proformas de los posibles proveedores.</i>																				
<i>Escoger la opción más adecuada</i>																				52.000.00
<i>Aprobación por parte de la Junta General de Accionistas</i>																				
<i>Adecuar la tecnología pertinente en la compañía</i>																				
<i>Capacitación sobre las nuevas tecnologías</i>																				200.00
															TOTAL	52.500.00				
FECHA DE INICIO	02 Enero de 2014																			
FECHA DE FINALIZACION	31-dic-14																			
OBSERVACIONES	Conocimiento de la Junta General de Accionistas																			

Fuente: Planificación Estratégica para la Compañía de Taxis Taxaromaz S. A.

PLAN OPERATIVO 4: PLAN PUBLICITARIO DE LA COMPAÑÍA

Antecedentes

La Cooperativa de taxis "Taxaromaz S.A" no cuenta con planes publicitarios ni ha realizado investigaciones de mercado, es necesario realizar un Plan para difundir publicidad de la compañía a través de la cual sea posible obtener nuevos clientes incrementando la cuota del mercado

Alcance

El Plan publicitario busca establecer estrategias con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado, incrementar la participación de la cooperativa y determinar necesidades de los clientes

Objetivo del Proyecto

Diseñar planes publicitarios para posicionar la compañía en el mercado.

Estrategias del Proyecto

Lanzar campañas de publicidad a través de diferentes medios de comunicación y auspiciar diferentes eventos sociales y culturales

Actividades del Proyecto

- Diseñar los spot para la publicidad en Televisora Multicanal de la ciudad de Zamora.
- Diseñar cuñas radiales
- Diseño publicitario en la Prensa
- Diseño de Tarjetas

Indicador

Implementación de nuevas tecnología

$$\text{Crecimiento del mercado} = \frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número de clientes totales}} \times 100$$

$$\text{Índice de clientes frecuentes} = \frac{\text{Clientes frecuentes al año}}{\text{Total Clientes en el año}} \times 100$$

$$\text{Índice de satisfacción del cliente} = \frac{\text{No. Clientes satisfechos}}{\text{No. Clientes atendidos}} \times 100$$

Responsables: Presidente y Gerente General

Tiempo de inicio: 02-01-2014

Tiempo de finalización: 31-12-2014

Recursos: Humanos, materiales y financieros.

Costo: \$. 1.130,00

PRESUPUESTO DEL PLAN PUBLICITARIO				
Medio promocional y publicitario	Cantidad	Duración/ Espacio	Costo Unitario	Costo total
Publicidad a través de la Televisora Multicanal de la ciudad de Zamora	90 veces	42 segundos	\$ 9.00	\$810,00
Publicidad en radio La Voz de Zamora	150 cuñas (13 mensuales) en la tarde	1 minuto	\$2,00	\$300,00
Impresión de Tarjetas	1000 unidades		\$. 20.00	\$. 20.00
Publicidad en Diario la Hora-Zamora	52 publicaciones (1 semanal)	5 cm de ancho por 10 cm de alto	\$.4.00	\$.520.00
TOTAL				\$1.650.00

Fuente: Medios de Comunicación

Elaboración: El Autor

PROCEDIMIENTO A REALIZAR

Se realizara la publicación existente de la compañía de Taxis Taxoramaz S.A, por los medios más sintonizados como son: televisión, radio y prensa escrita.

TELEVISIÓN:

Se contratará a **Televisora Multicanal** de la ciudad de Zamora, debido a que es un medio de comunicación de buena sintonía y con bastante cobertura a nivel local y provincial.



**RADIO TAXI TAXAROMAZ S.A. DE
LA CIUDAD DE ZAMORA, OFRECE
LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE
PUERTA A PUERTA, VIAJES Y
TURISMO, ENCOMIENDAS, LAS 24
HORAS DEL DÍA, UNIDADES
TOTALMENTE EQUIPADAS, CONTAMOS CON SERVICIO
PERSONALIZADO.**

Calles: Sevilla de Oro y Pio Jaramillo Alvarado.

Teléfono: 2607-400

Zamora-Ecuador

PRENSA ESCRITA:

Las publicaciones se las realizará a través de **Diario la Hora Zamora**, debido que este medio de comunicación tiene una buena aceptación de lectores y anunciantes por parte de la colectividad de la provincia de Zamora Chinchipe.

RADIO TAXI TAXAROMAZ SA. DE LA CIUDAD DE ZAMORA,



**OFRECE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE PUERTA A PUERTA,
VIAJES Y TURISMO, ENCOMIENDAS, LAS 24 HORAS DEL DÍA,
UNIDADES TOTALMENTE EQUIPADAS, CONTAMOS CON SERVICIO
PERSONALIZADO.**

**Calles: Sevilla de Oro y Pio Jaramillo Alvarado.
Teléfono: 2607-400
Zamora-Ecuador**

RADIO:

Las campañas publicitarias se las realizará a través de la radio de mayo sintonía: Radio **la Voz de Zamora** porque se difunde a toda la Provincia de Zamora Chinchipe y tiene buena aceptación por parte de los radio escuchas.

RADIO TAXI TAXAROMAZ S.A. de la ciudad de Zamora Chinchipe

Ofrece a la distinguida ciudadanía de Zamora, Turistas y público en general el servicio de Radio Taxi, puerta a puerta, viajes y turismo, encomiendas, las 24 horas del día, comprometiéndonos a dar un servicio rápido y fiable todo el año. Todos los servicios ofertados están respaldados por nuestra experiencia, gracias a la implantación de nuevas tecnologías, las reservas de taxis las puede realizar de forma más fácil y cómoda a través de nuestro número de teléfono: 2607-400.

Cuadro 23: DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN OPERATIVO 4

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A.																	
PLAN PUBLICITARIO																	
PROYECTO	PLAN PUBLICITARIO																
PERSPECTIVA	CRECIMIENTO																
RESPONSABLE	PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL																
OBJETIVO	Diseñar planes publicitarios para posicionar la compañía en el mercado																
PLANIFICACION																	
TIEMPO	2014												METAS	RESPON SABLE	RECUR SOS	PRESU PUESTO	
ACTIVIDAD	ENE RO	FEB	MAR	AB	MA Y	JU N	JU L	AG .	SE P	OC T.	N O V.	DI C.					
Diseñar los spot para la publicidad en Televisora Multicanal de la ciudad de Zamora													Incrementar el nivel del servicio y obtener mayores utilidades	Presidente y Gerente	Materiales, Financieros, Humanos y tecnológicos	810.00	
Diseñar cuñas radiales																	300.00
Diseño publicitario en la Prensa																	20.00
Diseño de Tarjetas																	520.00
															TOTAL	1.650.00	
FECHA DE INICIO	02 Enero de 2014																
FECHA DE FINALIZACION	31-dic-14																
OBSERVACIONES	Aprobación de la Junta General de Accionistas																

Fuente: Planificación Estratégica para la Compañía de Taxis Taxaromaz S. A.

Elaboración: El Autor

PLAN OPERATIVO 5: PLAN PARA GESTION DE CLIENTES

Antecedentes

La Compañía de Taxis Taxaromaz S.A. no posee una base de clientes por lo que no existe una comunicación con el mismo y no se puede determinar las necesidades de transporte que puedan requerir. Se determina que se debe implementar una base de clientes que siempre se encuentre actualizada para que le permita a esta organización identificar las necesidades así como recopilar comentarios y sugerencias logrando de esta manera mejorar el servicio.

Es importante también desarrollar un cronograma para despacho de unidades y determinar una multa en caso de incumplirlos turnos establecidos de esta manera se buscara servir eficientemente evitando de esta manera futuros reclamos y que el cliente tenga una imagen de prestigio de la cooperativa.

Alcance

La compañía de Taxis Taxaromaz S.A. busca identificar las necesidades de los clientes a través de este sistema de Gestión para de esta manera implementar nuevos servicios, mejorar la calidad y eficiencia y de esta manera sea posible obtener la fidelidad del cliente.

Objetivo Operativo

Implementar un sistema para Gestión de clientes, el mismo que permita monitorear el incremento de los usuarios, el despacho eficiente de unidades y tener un sistema que recopile reclamos y sugerencias, de esta manera poder crear estrategias para brindar un mejor servicio.

Estrategias

Ofrecer un servicio personalizado para los clientes de puerta a puerta atendiendo oportunamente los reclamos y sugerencias que ingresen a la compañía, así como realizar una asignación eficiente de unidades para de esta manera satisfacer al cliente y mejorar el servicio.

Actividades

- Recopilación de datos
- Creación de la Base de Datos
- Identificación de los clientes por sectores
- Realizar un cronograma semanal de turnos para despacho de unidades.
- Controlar que la asignación de unidades y tiempos establecidos se cumplan eficientemente.

Indicadores

Índice de satisfacción del cliente = $\frac{\text{No. Clientes satisfechos}}{\text{No. Clientes atendidos}} \times 100$

Cump. de planes y programas = $\frac{\text{Planes y Programas realizados}}{\text{Planes y programas planificados}} \times 100$

Índice de quejas /reclamos = $\frac{\text{No. De quejas y reclamos/mensual}}{\text{No. Clientes atendidos/mes}} \times 100$

Responsables: Presidente y Gerente General

Tiempo de inicio: 02-01-2014

Tiempo de finalización: 31-12-2014

Recursos: Humanos, materiales y financieros.

Costo: \$. 740.00

Cuadro 23: DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN OPERATIVO 5

COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A.																
PLAN DE GESTION DE CLIENTES																
PROYECTO	PLAN GESTION DE CLIENTES															
PERSPECTIVA	CRECIMIENTO															
RESPONSABLE	PRESIDENTE Y GERENTE GENERAL															
OBJETIVO	Implementar un sistema para la gestión de clientes el mismo que permita monitorear el incremento de los usuarios.															
TIEMPO	2014												METAS	RESPON SABLE	RECUR SOS	PRESUPU ESTO
ACTIVIDAD	ENE RO	FEBRE RO	MAR ZO	ABRI L	MAY O	JUNI O	JU LIO	AG OS T	SE PT.	OC T.	NO V.	DI C.				
Recopilar datos													Mantener una base de los clientes y poder dar un servicio eficiente y efectivo	President e y Gerente	Materiale s, Financier os , Humanos y tecnológi cos	50.00
Ceración de la base de datos																120.00
Identificación de los clientes por sectores																50.00
Realizar un cronograma semanal de turnos para despacho de unidades																520.00
Controlar que la asignación de unidades y tiempos establecidos se cumplan eficientemente																
															TOTAL	740.00
FECHA DE INICIO	02 Enero de 2014															
FECHA DE FINALIZACION	31-dic-14															
OBSERVACIONES	Aprobación de la Junta General de Accionistas															

Fuente: Planificación Estratégica para la Compañía de Taxis Taxaromaz S. A.

Elaboración: El Autor

h. CONCLUSIONES

Concluida la presente investigación se pudo determinar las siguientes conclusiones:

- La inexistencia de una Planificación Estratégica no le permite a la compañía el desarrollo de un direccionamiento estratégico acorde con las necesidades del entorno, ocasionando con ello una inadecuada gestión financiera, administrativa, comercial, de producción y del talento humano.
- Inexistencia de un Diseño Organizacional de la Compañía, que permita definir claramente las funciones y actividades de cada miembro de la empresa.
- Falta de la definición de la misión, visión, principios y valores de la compañía.
- Ausencia de planes de capacitación para el personal administrativo y accionistas de la compañía, lo cual ha provocado un bajo nivel de productividad y competitividad del servicio, así como retrasos en la toma de decisiones, generando una insatisfacción en los clientes.

- Falta de equipos localizadores (GPS) han ocasionado la desconfianza ciudadana por la inseguridad, es uno de los principales factores que han reducido la demanda de este servicio por parte de los usuarios.
- No poseen una base de datos de los clientes para poder identificarlos y dar u mejor servicio.

i. RECOMENDACIONES

- Es aconsejable que esta organización ponga en marcha y considere como una herramienta eficaz capaz de alcanzar los objetivos y metas organizacionales el desarrollo e implementación del presente Plan Estratégico.
- En cada organización es aconsejable determinar organigramas con la finalidad de delimitar funciones para los directivos y empleados, así como definir cuál es la misión, visión, principios y objetivos de la compañía.
- Es necesario que se desarrollen planes de capacitación con la finalidad de actualizar y reforzar los conocimientos del personal administrativo y accionistas de la compañía para que de esta manera contribuyan al desarrollo y supervivencia de la organización en el mercado dentro de la organización.
- Aprovechar las oportunidades de mercado en el ámbito tecnológico mediante la implementación de medios satelitales que contribuyan a mantener un seguimiento y control continuo de las unidades con la finalidad de preservar la integridad de los señores conductores y usuarios, así como mantener un software contable para la rapidez y nitidez de la información contable.

- Se debe mantener una base de datos de los clientes con la finalidad de brindar un servicio eficiente y eficaz y conocer cuál es la percepción que ellos tienen sobre el servicio que se les está ofertando.

j. BIBLIOGRAFIA

- ARTHUR A; THOMPSON; STRICKLANDIII; JHON E; (2001) Administración estratégica teoría y casos. México
- BUJ; Santiago. Dirección estratégica. 2da. Edición. Año 2006.Argentina.
- CERTO, Samuel, (2010).Administración Moderna. Pág. 134
- GRANADOS; Maritza; Fundamentos metodológicos para la planificación estratégica.
- HITT; IRELAND; HOSKISSON. (2008). Administración estratégica y competitividad, globalización, conceptos y casos. México.
- KOONTZ, Harold y HEIUIZ, Weihrich. Administración una perspectiva global. Pág. 35.
- MIKLOS Tomás y MALDONADO, Luis.(2009). Las decisiones políticas a la acción. Segunda edición, Siglo XXI, editores. P. 33.
- IPINZA; Alessio Fernando. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. .México.
- IPINZA,D´ Alessio Fernando; Gestión organizacional, guía práctica para el diagnóstico empresarial. 2da. Edición. Año 2008, Argentina.

- **PANKAJ Ghemawat;** Estrategias del panorama empresarial, Año 2005; Paraguay.
- **THMPSON, Artur, Jr; HITT Michael; STRICKLAND; A. J.** Administración estratégica teoría y casos. 3ra Edición. Año 2007.Mexico.
- **TERRY Goerge y STHPHEN, Franklin.** Principios de Administración. P.195.
- **TEAM BUILDERS, Javier Miño.** Planificación estratégica.
- **SÁNCHEZ;** Olga teresa Msc. Planificación estratégica aplicada a la educación

Internet

- **Planeación Estratégica,** 2008, <http://www.slideshare.net/jcarreto/planeacin-estratgica>
- **Elementos de la Planeación Estratégica”,** 2003, www.proasetel.com/paginas/articulos/elementos_plan
- **ALDÉS, Alfredo, H, “Procesos para establecer Objetivos de la Planeación Estratégica”,** en Revista. Contaduría y Administración, abril – junio 1999, www.ejournal.unam.mx/rca/193/RCA19309307. Pdf. P16.
- **AMADOR, Fátima, 2002. “Planeación Estratégica”.** [www.elprima.com/apunte/administración de empresas/planeación estratégica/default14asp](http://www.elprima.com/apunte/administración_de_empresas/planeación_estratégica/default14asp),p.14.
- **VALDES, Alfredo, H. “Procesos para establecer objetivos de la planeación estratégica”,** en Revista C Planeación Estratégica”.

www.slideshare.net. Planeación estratégica. P.38.ontaduría y Administración , abril- junio 1999. [www.ejournal.unam .xm/rca/19307.pdf](http://www.ejournal.unam.mx/rca/19307.pdf).p.23.

¹. <http://www.slideshare.net/wilsonvelas/sociedades-o-compaas>

k. ANEXOS

REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A.

Art.1.- La Compañía de Taxis TAXAROMAZ S.A., de la Ciudad de Zamora, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chichipe, obtuvo su personería jurídica, con fecha 17 de Diciembre del 2002 mediante resolución N° 02-C-DIC-1186. Resuelve aprobar la Constitución Jurídica de la Compañía de taxis TAXAROMAZ S.A. con domicilio en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, provincia de Zamora Chichipe.

Que una vez constituida jurídicamente la Compañía, se hace necesario obtener su permiso de operación por parte del Consejo Provincial de Tránsito y Transporte Terrestre de Zamora Chichipe, para poder operar legalmente con las unidades y de esa forma poder servir a la colectividad con el servicio de transporte de taxis, con lo que con fecha de 06 de Mayo del 2003, el Consejo Provincial de Tránsito y Transporte Terrestre de Zamora Chichipe emite la resolución N° 020-CPO-2003-CPTZCH en la que autoriza a la Compañía en mención operar legalmente.

CAPITULO I

DE LOS SOCIOS

Art. 2.- Para obtenerla cáldida de socio de la compañía, además de lo prescrito en la escritura pública en su estatuto, se requiere que la solicitud sea aceptada por el Directorio y Junta General de Accionistas, además se necesita que el nuevo Socio Accionista reúna los requisitos siguientes:

- a).- Solicitud de ingreso a la Compañía;
- b).- Ser chofer profesional;
- c).- Presentar Record Policial autorizado;
- d).- Certificado de los antecedentes penales;
- e).- Certificado que acredite ser propietario de un vehículo (contrato o factura)
- f).- Reunir las características y exigencias para la transportación en Taxi;
- g).- Que el vehículo que exige el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre sea del año de fabricación, cero kilómetros;
- h).- Pintar el vehículo y colocar los distintos de esta, en la que incluirá logotipo y stiker de autorización del Consejo Provincial de Tránsito y Transporte Terrestre;
- i).- Suscribir la escritura de compra venta de participaciones y acciones y legalizarla jurídicamente;

j).- Adjuntar documentos personales debidamente notariados, cedula, certificado de votación.

k).- Certificado de no haber sido expulsado de otra cooperativa o compañía.

Art.3.- La solicitud de ingreso a la Compañía se presentara por duplicado, debiéndose entregar al interesado, copia de la respectiva fe de presentación, la documentación será estudiada por el Directorio y luego por la Junta General de Acciones, de conformidad con lo prescrito en el estatuto y su criterio se emitirá en un periodo máximo de 15 días.

Art.4.- Para ser aceptado como socio de la compañía deberá tener cien acciones y depositara una cuota de ahorros de la misma, en una cantidad de quinientos dólares americanos.

El vendedor o cedente de las acciones deberá cancelar a la compañía el valor de , como aporte para la aceptación del nuevo socio.

Art. 5.- Los socios Accionistas que renovaren sus unidades, deberán ser los mismos de conformidad a lo previsto en el Artículo 2 literal g) de este reglamento.

Art.6.- Los socios podrán retirarse libremente de la compañía, para lo cual presentaran al Directorio la solicitud respectiva, quien luego del análisis por intermedio del contador si lo hubiere o de no haberlo se realizara la respectiva liquidación conforme lo establecido en los Estatutos.

Art.8.- El socio que contrate chofer deberá presentar la carpeta en la oficina de la compañía para su calificación. El chofer contratado que no presente la carpeta no podrá laborar en la compañía.

Art.9.- La compañía persigue los siguientes fines;

a).- Prestar el servicio de transporte Terrestre en vehículos tipo taxi, de propiedad de los accionistas de la Compañía de Taxis TAXAROMAZ, dentro del perímetro urbano de la ciudad de Zamora, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, y ocasionalmente fuera de él cuando así sean los requerimientos de los usuarios al tratarse de fletes fuera del perímetro antes indicado.

b).- Propender al mejoramiento del servicio y de unidades.

c).- Instalar un comisariato para venta de repuestos, aceites, llantas y otros beneficios para las accionistas.

d).- Procurar conseguir un lote para la construcción de la sede social de la Compañía.

e).- El socio tendrá derecho a un crédito emergente, siempre que haya disponibilidad económica y con la aprobación del 60% del capital accionario.

f).- Incremento más unidades dependiendo de la demanda.

CAPITULO III

FINES DE LA COMPAÑÍA

Art. 10.- La junta General de accionistas, se reunirá una vez al año ordinariamente en la ciudad de Zamora, en el mes y extraordinariamente las veces que fuera convocada para tratar asuntos puntualizados en la convocatoria, que realizara el presidente de conformidad como lo estipula el Estatuto.

Art.11.- Los accionistas podrán concurrir a la Junta General personalmente.

Art.12.- Para que exista el quórum se deberá contar por lo menos con la mitad del capital pagado y se regirá de conformidad a lo previsto en el Estatuto.

Art.13.- La Junta General de Accionistas, está facultada para los actos de sus Dirigentes y Accionistas de la Compañía.

Art. 14.- Quien presida la Junta General de Accionistas podrá declararla clausurada en los siguientes casos:

- a).- Por haberse cumplido el orden del día;
- b).- Por visible cansancio de los socios;
- c).- Por razones de fuerza mayor.

Art. 15.- Toda resolución tomada por la Junta General de Accionistas no podrá ser reconsiderada mientras no tenga el apoyo de por lo menos las dos terceras partes del capital accionario presente en la sesión.

Art. 16.- Ningún socio accionista podrá interrumpir a otro que se hallare haciendo uso de la palabra.

Art. 17.- Juzgue que un asunto ha sido discutido suficientemente dará por terminada la discusión previo anuncio y ordenar que se proceda a votar, durante este lapso ningún accionista podrá abandonar la sesión, su ausencia será considera como inasistencia.

Art. 18.- Ninguna resolución por simple que esta fuera podrá ejecutarse sin antes haya sido aprobada al menos por la simple mayoría de los asistentes.

ARTICULO IV

DE LAS SANCIONES

Art.19.- El socio accionista que no concurra a la sesión de la Junta General de Accionistas será multado por primera vez con el valor de, por segunda vez con, por tercera vez con.....

Art.20. El socio que desee exonerarse de la sanción de inasistencia tendrá que presentar los justificativos ante el Presidente, y para proceder a la justificación habrá que realizar la respectiva comprobación.

Art. 21.- El socio accionista y chofer contratado que en forma reiterada proceda con mal comportamiento en contra de los Directivos, socios y compañeros de la Compañía será multado con la....., sin perjuicio de las acciones legales que se iniciaren por el afectado.

Art. 22.- El socio que no cumpliera con las resoluciones aprobadas por el Directorio, por la Junta General de Accionistas, siendo debidamente comprobado, será sancionado con una multa...., sin perjuicio de ser separado de la Compañía cuando incurra en estos actos.

Art.23.- Los socios accionistas y choferes contratados que den mal uso al servicio de la radio, será multado con diez dólares americanos y si es residente con veinte dólares americanos de multa.

Art.24.- El socio que desee vender su unidad para que ingrese otro socio a la compañía, tendrá que dar aviso previo al Directorio Para que este conozca del particular, si no lo hace y si no es conveniente a los interés de la compañía, el nuevo socio, además de la multa que será de, no se solicitara a los organismos de Transito el cambio de socio respectivo y la autorización legal para trabajar.

Art.25.- Si existen choferes contratados por los accionistas y estos agraden de palabra u obra de a los socios o Directivos se impondrán una multa al chofer una sanción de veinte dólares americanos, sin perjuicio que no se lo acepte a dicho chofer para que labore en ningún vehículo calificado por la Compañía.

Art.26.- El socio y chofer contratado que no cumpliera la carrear dada por la central será multado con diez dólares americanos.

Art.27.- Todas las multas serán depositadas en una cuenta especial para fines sociales de los accionistas.

CAPITULO V

DEBERES, OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS.

Art. 28.- son deberes de los accionistas;

a).- Acatar las disposiciones contenidas en el Estatuto, Reglamento Interno de la Compañía, Ley de Compañías, Ley de Tránsito, Transporte Terrestre y más disposiciones emanadas por las autoridades competentes y organismos respectivos.

b).- Cumplir con las obligaciones económicas que se han fijado y acorde en la Compañía.

c).- Asistir a las Juntas Generales de Accionistas.

d).- Solicitar informes sobre la marcha económica de la Compañía.

e).- Participar en igualdad de condiciones con los demás accionistas de los beneficios que la entidad entregue a sus miembros.

f).- El socio en todo momento demostrara lealtad absoluta a la institución, respeto y consideración a los dirigentes, funcionarios y compañeros bajo el lema

Art.28.- Son obligaciones de los accionistas de la compañía;

a).- Propender el engrandecimiento de la institución, respetándose y ayudándose recíprocamente con criterios de verdadera unidad.

b).- Respetar las disposiciones emanadas por las autoridades de tránsito.

c).- Manejar su Unidad de Transporte y en caso de no hacerlo contratar personas responsables, choferes profesionales quienes en todo momento guardaran

Art. 29.- en caso de accidente por fuerza mayor o caso fortuito de un socio de la compañía y que falleciere él, su cónyuge o sus hijos que estén dentro del núcleo familiar se le ayudara con la suma de....., que serán tomados de las aportaciones de los socios que se hacen normalmente a la compañía.

Art.30.- Si se comprobare que el accidente ha sido por causa del alcohol o drogas, no se hará efectiva la ayuda manifiesta en el artículo anterior.

Art.31.- En caso de enfermedad grave comprobada se le ayudara al socio, su conyugue e hijos con la cantidad de

Art. 32.- En casi de accidente que solo existan daños materiales se le entregaran al socio una ayuda económica, equivalente al , con una ayuda máxima de.....

Art. 33.- Para la entrega de la ayuda se realizara una inspección y verificación que será integrada por el directorio y socios accionistas designados para el efecto, en lo referente a constatar los daños que haya sufrido el vehículo y el socio accidente respectivamente.

Art. 34.- Para ser acreedor de los beneficios contemplados en este Reglamento el socio debe estar al día en sus obligaciones.

Art. 35.- De conformidad a lo establecido en el Estatuto los socios tendrán derechos a las utilidades, luego de los balances e informes técnicos contables que serán cada año después de terminar el ejercicio económico.

CAPITULO VI

DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPAÑÍA

Art. 36.- La compañía estará administrada por el Directorio, el, además de estar Gobernada por la Junta.....

Art.37.- Las atribuciones y deberes de los socios comprendidos en el Art.27, de este reglamento constan en la Ley de Compañías y en el Estatuto de la Compañía.

Art.38.- El Presidente y Gerente General de la Compañía, y podrán ser reelegidos, podrán tener o no calidad de accionistas, ejercerán el cargo hasta ser legalmente remplazados por la Junta General de Accionistas, conforme lo establece el Estatuto, de igual manera el Directorio de la Compañía durara dos años y queda a facultad de la junta de accionistas la nueva designación.

Art.39.- Las atribuciones, deberes de la Junta General, Junta Universal, Directorio y Gerente General, están contempladas en lo estipulado en el Estatuto y en lo establecido en la Ley de Compañías para cada uno de ellos.

Art.40.- Los accionistas que fallecieren, sus acciones y derechos serán transferidos a sus familiares siguiendo las reglas del Código Civil.

Art. 41.-El presente reglamento entra en vigencia a partir de la presente fecha, Zamora 18 de Enero del 2015.

El Presente reglamento fue discutido y aprobado en las sesiones de Junta General de Accionistas en las fechas veintidós de diciembre del dos mil cuatro y el dieciocho de enero del dos mil cinco.

Anexo 2:

DISEÑO DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA A CLIENTES**

Con la finalidad de recabar información sobre el servicio que ofrece la Cooperativa de Taxis transportes TAXAROMAZ S.A de la ciudad de Zamora, nos permitimos solicitar a usted muy encarecidamente se digne dar contestación a las siguientes interrogantes, información que será de absoluta reserva y me permitirá realizar el trabajo de investigación para optar por el grado de Ingeniero Comercial.

1. Genero

Masculino () Femenino ()

2. Cuál es el promedio de sus ingresos mensuales;

.....

3. Es usted cliente de la cooperativa de taxis TAXAROMAZ S.A de la ciudad de Zamora

SI () NO ()

4. Desde hace que tiempo es usted clientes de la cooperativa de transportes TAXAROMAZ S.A de la ciudad de Zamora

Menos de un año ()

De 1 a 2 años ()

De 2 a 3 años ()

5. Con qué frecuencia utiliza los servicios de la Cooperativa de Taxis TAXAROMAZ S.A de la ciudad de Zamora

Diario ()

Semanal ()

Mensual ()

6. Como califica el servicio que oferta la Cooperativa al cliente

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Malo ()

7. Cómo califica la atención que el personal que labora en la cooperativa da al cliente.

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Malo ()

8. El espacio físico donde funciona la oficina de la Cooperativa es:

Adecuado ()

Inadecuado ()

9. Se encuentra usted satisfecho con el servicio que recibe de la Cooperativa de Taxis TAXAROMAZ S.A

SI () NO ()

10. Qué factor considera usted importante en el servicio que brinda la cooperativa de Taxis TAXAROMAZ S.A

Costo ()

Seguridad ()

Respeto ()

Atención ()

Confianza ()

11. Está usted de acuerdo con el precio que paga por el servicio de flete de la compañía

SI () NO ()

12. Cree usted que los señores choferes deben recibir algunos cursos de capacitación, para ofrecer un servicio de calidad.

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 3: DISEÑO DE ENCUESTAS A SOCIOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA A LOS SOCIOS**

Con la finalidad de recabar información sobre el servicio que ofrece la Cooperativa de Taxis transportes TAXAROMAZ S.A de la ciudad de Zamora, nos permitimos solicitar a usted muy encarecidamente se digne dar contestación a las siguientes interrogantes, información que será de absoluta reserva y me permitirá realizar el trabajo de investigación para optar por el grado de Ingeniero Comercial.

1. Desde hace que tiempo es usted socio de la cooperativa de Taxis TAXAROMAZ S.A

Menos de un año ())
De 1 a 2 años ())
De 2 a 3 años ())

2. Su vehículo en la cooperativa en qué estado se encuentra

Bueno ())
Regular ())
Malo ())

3. Se encuentra al día en el pago de sus aportaciones en la Cooperativa

SI ()) NO ())

4. A su criterio el ambiente de trabajo en la Cooperativa es:

Excelente ())
Bueno ())
Regular ())

5. Esta de acuerdo con los servicios que ofrece la cooperativa

- SI () NO ()
6. La empresa los capacita constantemente
SI () NO ()
7. Les gustaría recibir capacitación.
SI () NO ()
8. Si su respuesta es positiva que cursos de capacitación le gustaría recibir
.....
.....
.....
.....
9. La Cooperativa cuenta con un manual de funciones
SI () NO ()
10. El personal que labora en la parte administrativa es:
Cordial ()
Amable ()
Respetuoso ()
Puntual ()
Otros ()
11. Conoce usted si la cooperativa de Taxis Taxaromaz, posee un Plan Estratégico
SI () NO ()
12. Conoce usted la misión de la cooperativa de Taxis Taxaromaz
SI () NO ()
Si conoce descríbala
.....
.....
.....
.....
.....
.....
13. Conoce usted cuál es la visión de la Cooperativa de Taxis Taxaromaz

SI () NO ()

Si conoce descríbala:

.....
.....
.....
.....
.....

14. Cuál cree usted que son las fortalezas que se poseen en la Cooperativa de Taxis Taxaromaz.

.....
.....
.....
.....

15. Cuál cree usted que son las debilidades que existen en la Cooperativa de Taxis Taxaromaz.

.....
.....
.....
.....

16. Cuál cree usted que son las oportunidades que tiene la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado

.....
.....
.....
.....

17. Cuál cree usted que son las amenazas que se presentan a la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado

.....
.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

**ANEXO 4: DISEÑO DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA
COMPAÑÍA DE TAXIS TAXAROMAZ S.A. DE LA CIUDAD DE
ZAMORA.**

1. Cuántos años Compañía se encuentra en el mercado
2. Cuántos accionistas conforman la cooperativa
3. Cuántas personas trabajan en el sector administrativo
4. el personal administrativo y choferes reciben capacitación permanente, para ofrecer un servicio de calidad.
5. Son puntuales los accionistas de la cooperativa al consignar sus aportaciones
6. Las aportaciones que realizan los accionistas de la cooperativa como la realizan y cuanto es el monto.
7. En base a que se determinan los precios que la cooperativa cobra por los servicios que oferta.
8. Qué aspectos considera importante que diferencia a la Cooperativa de la competencia
9. Cómo considera a la competencia frente a la cooperativa que usted se encuentra gerenciando.
10. Cumple con las normas establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito
11. Cuál es la política que aplica la compañía para con los usuarios.
12. Cuál cree usted que son las oportunidades que tiene la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado.

13. Cuál cree usted que son las amenazas que se presentan a la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado
14. Cuál cree usted que son las fortalezas que se presentan a la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado
15. Cuál cree usted que son las debilidades que se presentan a la Cooperativa de Taxis Taxaromaz, en el mercado
16. En la cooperativa existe un Plan estratégico.

Gracias por su colaboración

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TITULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODO.....	35
f. RESULTADOS.....	40
g. DISCUSIÓN.....	132
h. CONCLUSIONES.....	195
i. RECOMENDACIONES.....	197
j. BIBLIOGRAFIA.....	199
k. ANEXOS.....	202
ÍNDICE.....	216