



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Unidad de Educación a Distancia y en Línea

Carrera de Administración de Empresas

"Plan estratégico para la compañía de taxis "TAXS CARDERÓN" de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha periodo 2024 - 2029"

Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas.

AUTORA:

Anghela Karina Barros Taípe

DIRECTORA:

Ing. Enith Paulina Gaona, Mg.

Loja – Ecuador

2024

Educamos para Transformar

Certificación



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **GAONA ENITH PAULINA**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS "TAXS CARDERÓN" DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA PERIODO 2024 - 2029**", perteneciente al estudiante **ANGHELA KARINA BARROS TAPE**, con cédula de identidad N° **1725336927**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 8 de Agosto de 2024



firmado digitalmente por:
ENITH PAULINA GAONA

F)
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR

Autoría

Yo, **Anghela Karina Barros Taipe**, del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular o de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma

Cédula de identidad: 172533692-7

Fecha: Loja, 24 de octubre del 2024

Correo electrónico: anghela.barros@unl.edu.ec

Teléfono: 0979472947

Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Barros Taipe Anghela Karina**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Plan estratégico para la compañía de taxis “Taxis Carderón” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha periodo 2024 – 2029”**, como requisito para optar por el título de **licenciada en Administración de Empresas**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los 24 días del mes de octubre del año dos mil veinticuatro, firma la autora.

Firma:

Autora: Anghela Karina Barros Taipe

Cédula de identidad: 1725336927

Dirección: Calderón Calle Punin y 9 de Agosto Casa 280

Correo electrónico: anghela.barros@unl.edu.ec

Teléfono: 0979472947

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director/a del Trabajo de Integración Curricular:

Enith Paulina Gaona, Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO

Dedicatoria

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

Así mismo dedico el resultado de este trabajo mis padres que me apoyaron y me contuvieron los momentos malos y en los menos malos. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

También quiero dedicarle este trabajo a Marco mi amor. Por tu paciencia, por tu comprensión, por tu empeño, por tu fuerza, por tu amor.

A mis hermanos, por todo su apoyo incondicional, espero les sirva de ejemplo de que todo se puede lograr.

También se las dedico a mis abuelos, desde el cielo fueron luz y fuerzas para continuar.

Anghela Karina Barros Taipe

Agradecimiento

Un profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Administración de Empresas y especialmente a los docentes quienes me brindaron sus enseñanzas y conocimientos durante cuatro años.

Mi gratitud a la Ing. Enith Paulina Gaona Mg. Sc., por su tiempo, paciencia y dedicación en todo el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Compañía de Taxis “Taxis Carderon” por haberme facilitado toda la información necesaria para desarrollar la investigación.

Anghela Karina Barros Taipe

Índice de contenido

Portada.....	i
Certificación	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xii
1. Título	1
2. Resumen	2
3. Introducción	4
4. Marco teórico	6
4.1. Marco Referencial	6
4.2. Marco conceptual	6
4.2.1. Plan estratégico	6
4.2.2. Mezcla de marketing	10
4.2.3. Diagnóstico Situacional.....	12
4.2.4. Filosofía Empresarial	14
4.2.5. Estrategias	15
4.2.6. Estructura Organizacional.....	16
4.2.7. Recursos Humanos	17
4.2.8. Recursos Tecnológicos.....	17
4.2.9. Recursos Financieros.....	17
4.2.10. Recursos Materiales.....	17
4.2.11. Matriz Factores Internos - EFI.....	18
4.2.12. Análisis Externo	19
4.2.13. Matriz Factores Externos - EFE	22
4.2.14. Matriz FODA.....	22
4.2.15. Matriz De Alto Impacto.....	23
4.2.16. Plan Operativo	24
4.2.17. Ventajas del Plan Operativo	25
5. Metodología	27

5.1.	Métodos	27
5.2.	Técnicas	27
5.3.	Instrumentos	28
5.4.	Población y muestra.....	28
6.	Resultados	30
6.1.	Diagnostico situacional de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN”	30
6.1.1.	Análisis externo.....	30
6.1.2.	Análisis interno	39
6.2.	Discusión	55
6.3.	Propuesta plan estratégico	58
7.	Conclusiones	71
8.	Recomendaciones.....	72
9.	Bibliografía.....	73
10.	Anexos.....	79

Índice de tablas

Tabla 1 Estructura del plan estratégico	7
Tabla 2 Matriz FODA	23
Tabla 3 Matriz de Alto Impacto	23
Tabla 4 Rivalidad entre competidores.....	37
Tabla 5 Matriz EFE	38
Tabla 6 Tiempo siendo socio de la cooperativa	40
Tabla 7 Nivel de satisfacción con el funcionamiento y la gestión de la cooperativa.....	40
Tabla 8 Comunicación y la transparencia en la toma de decisiones	40
Tabla 9 Satisfacción con los beneficios y servicios que ofrece la cooperativa.....	41
Tabla 10 Aspectos a mejorar	41
Tabla 11 Ambiente de trabajo y colaboración	42
Tabla 12 Problemas o conflictos con otros socios	42
Tabla 13 Oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	43
Tabla 14 Compromiso y lealtad hacia la compañía	43
Tabla 15 Sugerencias	43
Tabla 16 Entrevista al gerente	44
Tabla 17 Frecuencia con que utiliza los taxis	45
Tabla 18 Aspectos más importantes a considerar del servicio.....	46
Tabla 19 Puntualidad de los taxis.....	46
Tabla 20 Tiempo de uso del servicio	47
Tabla 21 Como califica el servicio de taxis	47
Tabla 22 Limpieza y comodidad de las unidades	48
Tabla 23 Precios competitivos	48
Tabla 24 Amabilidad y profesionalismo	49
Tabla 25 Problemas o inconvenientes en el servicio.....	49
Tabla 26 Importancia de la seguridad en los servicios de transporte.....	49
Tabla 27 Recomienda el uso de los taxis de la compañía	50
Tabla 28 Precio del servicio	50
Tabla 29 Aspectos a mejorar	51
Tabla 30 Sugerencias	51
Tabla 31 Matriz de factores internos.....	52
Tabla 32 Matriz FODA	53
Tabla 33 Matriz de alto impacto	54

Tabla 34 Matriz de la misión.....	58
Tabla 35 Matriz para construir la visión	58
Tabla 36 Objetivos estratégicos	61
Tabla 37 Presupuesto total	66
Tabla 38 Cronograma de ejecución.....	67
Tabla 39 Indicadores de desempeño	68

Índice de figuras

Figura 1. Tipo de estrategias	16
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter	20
Figura 3. Fuerzas De Porter, Elaboración propia	34
Figura 4. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Taxis "Taxis Carderón"	60

Índice de anexos

Anexo 1. Guía de entrevista	79
Anexo 2. Encuesta a socios	83
Anexo 3. Encuesta a usuarios.....	86
Anexo 4. Ficha resumen.....	89
Anexo 5. Certificado de traducción.....	92

1. Título

“Plan estratégico para la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha periodo 2024 – 2029”

2. Resumen

Este proyecto se realizó con el objetivo de elaborar un plan estratégico para la compañía de taxis TAXS CARDERÓN, ya que actualmente su gestión es empírica, sin bases sólidas. La metodología emplea el método analítico, inductivo, deductivo y descriptivo. Se aplicó técnicas como encuestas dirigidas, tanto a clientes internos como externos, así como, la entrevista dirigida al gerente de la empresa. Los resultados mostraron la falta de un plan estratégico, misión, visión y estructura organizacional, lo cual repercute negativamente en su estabilidad operativa a largo plazo. La puntuación ponderada de la matriz EFE del 3,01 sugiere que la empresa responde de manera relativamente efectiva a las oportunidades y amenazas externas; así mismo, la matriz EFI ha demostrado que la compañía tiene más puntos fuertes que debilidades, con una ponderación de 2,58; sin embargo, se han identificado áreas críticas en necesidad de atención y mejora. La matriz FODA reveló tanto fortalezas, como la lealtad de los usuarios y un ambiente laboral centrado en valores, como debilidades críticas, incluyendo la carencia de un plan estratégico y recursos limitados para innovación. Con base al diagnóstico realizado se elaboró un plan estratégico donde se definen la misión, visión y valores de la empresa, así como la estructura organizativa. Se establecieron seis objetivos estratégicos para mejorar, crecer y mantener una posición competitiva en el mercado local. Además, se definieron estrategias específicas para cada objetivo incluyendo metas, políticas, tácticas, responsables y actividades a realizar. El presupuesto estimado para la implementación de la propuesta es de \$9.410,00.

Palabras clave: Competitividad, Estrategias, Plan estratégico, Rentabilidad.

ABSTRACT

This project was carried out with the objective of developing a strategic plan for the taxi company TAXS CARDERÓN, since currently its management is empirical, without solid bases. Therefore, this project was conducted with the aim of developing a strategic plan for the aforementioned taxi company. The methodology used includes the analytical, inductive, deductive, and descriptive methods. Techniques such as surveys directed at both internal and external customers, as well as an interview with the company's manager, were applied. The results showed the absence of a strategic plan, mission, vision, and organizational structure, which negatively impacts the company's long-term operational stability. The weighted score of the EFE matrix, 3.01, suggests that the company responds relatively effectively to external opportunities and threats. Likewise, the EFI matrix demonstrated that the company has more strengths than weaknesses, with a score of 2.58; however, critical areas in need of attention and improvement were identified. The SWOT matrix revealed both strengths, such as user loyalty and a value-driven work environment, as well as critical weaknesses, including the lack of a strategic plan and limited resources for innovation. Based on the diagnosis, a strategic plan was developed, defining the company's mission, vision, and values, as well as its organizational structure. Six strategic objectives were established to improve, grow, and maintain a competitive position in the local market. Additionally, specific strategies were defined for each objective, including goals, policies, tactics, responsibilities, and activities to be carried out. The estimated budget for the implementation of the proposal is \$9,410.00.

Keywords: Competitiveness, Strategies, Strategic plan, Profitability.

3. Introducción

A nivel global, las compañías y cooperativas de taxis se encuentran confrontando importantes desafíos como resultado del rápido progreso tecnológico, pues a medida que el tiempo avanza, existen cambios en las regulaciones gubernamentales respecto a emisiones de permisos de funcionamiento para las cooperativas de taxis, además de la influencia del incremento de la inseguridad que existe en el país. Estos factores están cambiando gradualmente la forma en que las empresas de taxis operan y compiten contra la oferta, lo cual demanda una rápida y constante adaptación de las estrategias empresariales. En Ecuador, el sector de los taxis se encuentra en un estado de constante evolución debido a factores como la urbanización creciente, el aumento de la población y las congestiones vehiculares. Estos elementos están generando la necesidad de adoptar soluciones más sostenibles para ofrecer servicios de transporte eficientes. También, durante los últimos años la economía en Ecuador ha tenido que hacer frente a diversos retos como los cambios constantes en el precio de los combustibles, el incremento considerable en el costo de las piezas para mantenimiento y la competencia cada vez más fuerte por parte de servicios alternativos de transporte como los taxis informales y aplicaciones como Uber.

Según las Estadísticas de Transporte (ESTRA) en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, se pudo observar un incremento significativo en el número de taxis formales regularizados. En el año 2016 se registraron alrededor de 14.000 taxis, mientras que a octubre del 2023 la cifra estimada aumentó (Chicaiza, 2024, p. 1).

En este sentido, la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” se encuentra en un constante cambio de operaciones y decisiones debido a este motivo. A pesar de ello, la empresa no cuenta con un plan estratégico eficiente que le permita hacer frente a los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades emergentes en el sector del transporte en Ecuador. Asimismo, la carencia de una visión a largo plazo, la resistencia para adoptar nueva tecnología y posiblemente la falta de una estructura organizativa sólida están obstaculizando sus avances en cuanto a mejorar, crecer y mantenerse competitivos en el mercado local del transporte de pasajeros en Pichincha.

Bajo este contexto, la carencia de un plan estratégico constituye una preocupación significativa que requiere ser atendida sin demora. Por ello, en el presente trabajo de integración curricular se planteó elaborar un “Plan estratégico para la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha periodo 2024 – 2029, que

contribuya a mejorar su mejorar sus servicios, rentabilidad y competitividad. Los objetivos específicos permitieron realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía para establecer las respectivas bases de la investigación, construir la matriz FODA y de alto impacto para determinar los objetivos estratégicos y realizar la propuesta de plan estratégico.

El presente trabajo de integración curricular se encuentra estructurado de la siguiente forma: Título: con la idea general del contenido; Resumen: muestra la esencia de la investigación; Introducción: donde se muestra la importancia del tema y los objetivos, Marco teórico: consta el marco referencial y conceptual con evidencia que aportan al sustento teórico; en el apartado de Metodología se describe los métodos, técnicas e instrumentos para la obtención y procesamiento de la información, así como, la población y muestra. En el apartado de Resultados se presenta una síntesis diagnóstica y la discusión de los principales hallazgos. Propuesta: que contiene el plan estratégico. Finalmente se presentan las Conclusiones acorde al cumplimiento de los objetivos, las Recomendaciones que se adecúan a las necesidades de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” de la ciudad de Quito; Referencias Bibliográficas utilizadas para dar soporte y guía al estudio propuesto, finalmente constan los Anexos.

4. Marco teórico

4.1. Marco Referencial

El presente trabajo de integración se realizó en la compañía de Taxis “TAXS CARDERÓN”, la cual opera en un ambiente dinámico y cambiante, con condiciones del mercado que fluctúan constantemente y las necesidades de los clientes que también varían con frecuencia. Ante esta situación, es imprescindible ajustarse y tomar medidas estratégicas para garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo. No obstante, la falta de un plan estratégico eficaz pone en riesgo la competitividad y sostenibilidad de “TAXS CARDERÓN”, dado que se enfrenta a diversos desafíos.

En este contexto, para que la empresa pueda mejorar, crecer y mantener su posición en el mercado local de transporte de pasajeros en Pichincha, es fundamental abordar tres factores críticos: la ausencia de una visión a largo plazo, la resistencia a adoptar nuevas tecnologías y una estructura organizativa inadecuada.

Razón por lo cual, es sumamente importante diseñar e implementar un plan estratégico en “TAXS CARDERÓN” debido a que este documento proporciona una guía clara para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Además, permitirá adaptarse a los cambios del mercado, mejorar la competitividad, asignar recursos eficientemente y fomentar la innovación. Con este plan, la empresa podrá tomar decisiones informadas y proactivas, alinear a todos los miembros hacia objetivos comunes y establecerse como líder en el mercado del transporte de pasajeros en la provincia de Pichincha, garantizando así su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

4.2. Marco conceptual

4.2.1. Plan estratégico

El plan estratégico se define como un “documento o plan maestro que engloba una serie de acciones o actividades a realizar, en el cual la alta dirección adopta el presente de la empresa basándose en lo que se hará en el futuro con el objetivo de alcanzar una organización competitiva” (Navarrete et al., 2023, p. 19).

A lo largo de la historia, se han instaurado diferentes estructuras sobre el plan estratégico, como lo menciona Navarrete et al. (2023) en su libro planificación estratégica consistiendo en un proceso de 12 pasos.

Tabla 1. Estructura del plan estratégico

Proceso	Descripción
Diagnóstico y evaluación actual	Se encarga de obtener información sobre el estado inicial del sujeto de estudio como por ejemplo las capacidades, saberes, conocimientos para posteriormente conocer efectos y causas.
Definición de misión	La misión es aquella que permite identificar el propósito del objeto de estudio o de la empresa y de qué manera desea contribuir a la población.
Definición de valores	Los valores son aquellos principios profesionales, morales y éticos que forman parte de su identidad.
Matriz estratégica	Conjunto de elementos ordenado en filas y columnas que permite una fácil comprensión del análisis estratégico de una empresa o emprendimiento.
Análisis de escenarios	El análisis de escenarios implica modelar interacciones con el entorno, líderes empresariales y expertos interdisciplinarios para considerar cuáles serán las principales fuerzas que moldearán el mercado en el futuro cercano.
Objetivos	Los objetivos en el entorno empresarial son los resultados, estados o situaciones que se desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado con recursos establecidos.
Estrategias	Una estrategia es un procedimiento empresarial para la toma de decisiones en situaciones específicas. Se utiliza para lograr los objetivos predefinidos.
Acciones	Se refieren al conjunto de operaciones y tareas que se llevan a cabo dentro de la organización de la empresa para cumplir los objetivos previamente propuestos.
Calendarización	Son los cronogramas que permiten una fácil comprensión de todo el plan de trabajo a realizar en la empresa. Este apartado indica fechas, periodos y plazos para las actividades.
Presupuestos	Son los planes de recursos y operaciones que indican los ingresos y gastos que tendrá la empresa a lo largo de desarrollo de sus actividades.
Indicadores y evaluación	Los indicadores son primordiales pues permiten medir el desempeño de la empresa y la evaluación es una medición sistemática del comportamiento de la empresa.

Nota. Obtenido de: Navarrete et al. 2023.

4.2.1.1. Principios del plan estratégico. Permiten solidificar a la empresa, brindándole la credibilidad y la confianza para aplicar el método. Es por tal razón que se han establecido ocho principios de la planeación estratégica, los cuales guiarán a la empresa a obtener una planeación sólida con visiones a futuro (Millán y Díaz, 2019).

- **Priorización del qué ser sobre el qué hacer:** Se determina y se establece la razón de ser de las organizaciones, de sus actividades económicas y los objetivos que se esperan alcanzar.
- **Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo:** Se identifican las acciones o procesos que conducen a la obtención del objetivo, basándose en anteponer lo eficaz por la eficiencia.
- **Visión sistémica:** Una empresa es un conjunto de subsistemas con una función establecida dentro de los límites establecidos en busca de un objetivo común. En este caso el sistema empresarial estará inmerso en lo que lo afecta o determina y sus elementos pueden llegar a ser recursos o insumos.

- **Visión del proceso:** Comprender el proceso de manera completa tomando en cuenta los entes cambiantes y dinámicos. Es importante conocer el modelo de historia para observar los efectos y causas del pasado para proyectar el futuro.
- **Visión del futuro:** Es un escenario que se toma como referencia empresarial para guiar las acciones en el proceso organizacional. En esta visión el pensamiento es proactivo y prospectivo.
- **Compromiso con la acción y resultados:** El sujeto se define como un gestor que se encarga de identificar los objetivos que más se logran por encima de identificar lo que se hace en la empresa.
- **Flexibilidad:** Adaptarse a entornos cambiantes y no perder de vista el rumbo y los objetivos a largo plazo improvisando cualidades estratégicas.
- **Estabilidad:** Obtener un equilibrio dinámico que maximice el crecimiento, la sostenibilidad del sistema e ingresos.

Por su parte, Grupo CAPEM (2019) establece que “los principios del plan estratégico son la base empresarial de la cual nacen las teorías para establecer un correcto plan con una filosofía y ética empresarial recta y eficaz”. A continuación, se indican los principios del plan estratégico:

- **Creación de una visión integral para la empresa:** Tener en cuenta las diferentes áreas en la empresa y que cada una de ellas tiene un desempeño importante. Es primordial identificarlas para evaluarlas y así encontrar oportunidades para pronosticar y desarrollar planes estratégicos.
- **Adaptación de ciclos de planeación:** Identificar el sector o campo en el que se encuentra la empresa. Si el sector cambia constantemente o evoluciona más rápido, no es necesario planificar durante dos años, también ayudará a anticipar amenazas y oportunidades.
- **Establecimiento de objetivos:** Consiste en fijar objetivos realistas y eficaces. Una vez identificada la visión más realista de la empresa y su entorno, se podrá establecer objetivos alcanzables y que mejorarán continuamente los procesos de la empresa.
- **Establecimiento de rutas:** Elegir los medios adecuados es igualmente importante no sólo en términos de recursos financieros, sino también en términos de capital y mano de obra necesarios para lograr el objetivo.
- **Medición de resultados luego de la implementación:** Las estrategias necesitan ser monitoreadas adecuadamente para medir resultados y entender su efectividad, lo que,

además de proporcionar datos, abre la puerta a una retroalimentación que puede ser muy útil para futuros proyectos.

4.2.1.2. Proceso de la planificación estratégica. El proceso de la planificación estratégica es muy importante dado que es un camino que “implica tomar decisiones en base a los objetivos de la empresa y ayuda a obtener un diagnóstico para replantear estrategias por medio de un abordaje lógico y racional” (Navarrete, et al., 2023, p. 20). La planificación estratégica implica tres etapas las cuáles se describen a continuación.

- a) **Formulación de la estrategia:** Se ejecuta las actividades orientadas a la formulación filosófica empresarial realizando un diagnóstico interno y externo del entorno de la empresa. También incluye establecer los objetivos a largo plazo y las estrategias que ayudarán a alcanzar las metas.
- b) **Ejecución de la estrategia:** Es la etapa de acción de la planificación estratégica mediante la cual el grupo directivo de la empresa necesita motivación, disciplina y responsabilidad pues aquí se determina el éxito de la estrategia como tal.
- c) **Evaluación de la estratégica:** Es la etapa final de la planificación estratégica en la cual se evaluará cada una de las acciones planificadas y se analizará el impacto que tuvo cada una en la empresa.

4.2.1.3. Adaptación- superioridad parcial. Los planes estratégicos sirven como hoja de rutas que sirven a las organizaciones para guiar sus acciones y asignar los recursos durante un periodo de tiempo determinado, sin embargo, el ámbito empresarial es dinámico y los acontecimientos imprevistos pueden alterar incluso los planes más elaborados porque todos estos tienen impactos parciales que deben ser evaluados. De ahí que, la capacidad de adaptación del plan estratégico es crucial para el éxito organizacional.

En torno a ello, López (2021) añaden que la planificación estratégica brinda una visión macro de su capacidad de adaptación (depende en gran medida de la estructura del plan de negocios y sus detalles), pero si se evalúa otros puntos importantes como lo es el liderazgo, la visión que se tenga sobre la innovación tecnológica y la madurez de proceso de la compañía puede realmente brindar un panorama mucho más claro de la agilidad de adaptación de la empresa sobre en entorno tan cambiante como lo es el mundo de hoy en día.

En el Informe empresarial de FasterCapital (2024) se expone algunas premisas respecto a la adaptación:

- Agilidad y flexibilidad: las organizaciones deben ser lo suficientemente ágiles para

responder rápidamente a los cambios del mercado, avances tecnológicos y presiones competitivas. Esta agilidad se extiende a la planificación estratégica, donde los líderes deben adoptar una mentalidad que permita corregir el rumbo sin comprometer la visión general.

- Seguimiento y evaluación continuos: se debe revisar periódicamente que los indicadores clave de negocio estén alineados a sus objetivos estratégicos, cuando estos se desvíen significativamente, se debe actuar.
- Realizar los ajustes estratégicos necesarios para asegurar éxito organizacional.
- Aprender de los fracasos
- Comunicación y alineación: asegurar que todos comprendan los fundamentos de los ajustes y alinear los ajustes con el propósito y los valores centrales de la organización.

De este modo, ajustar y adaptar el plan estratégico es importante y no debe considerarse una señal de debilidad, sino de resiliencia, las organizaciones que adoptan el cambio, aprenden de la retroalimentación y se mantienen ágiles para su posicionamiento y éxito sostenido.

4.2.2. Mezcla de marketing

Para García et al (2022), el marketing Mix se considera:

Una filosofía de la dirección de marketing, en la cual se logrará alcanzar las metas de la organización y esto depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados, así como de la satisfacción de los deseos de forma eficaz y eficiente de los competidores. (pp. 3501-3502)

La mezcla del marketing está centrada en las necesidades latentes de los clientes y de acuerdo a Ramos y Neri (2022) se refiere al conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

4.2.2.1. Producto. Es un elemento clave del marketing mix que puede definirse como “una combinación de bienes y servicios que una empresa ofrece a su público objetivo para satisfacer sus necesidades o deseos” (Campines, 2024, p. 1327).

Por su parte, para Toledo y Armas (2020) el producto es un elemento que satisface las necesidades y expectativas de valor del cliente y puede definirse como un bien, servicio o idea, que consiste en un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades de los consumidores y a cambio del cual se recibe dinero u otro tipo de valor.

Entre las características del producto, Campines (2024) refiere:

- Núcleo: conformado por los aspectos físicos, químicos y técnicos que permiten que el producto sea de utilidad o satisfaga necesidades.
- Calidad: cualidades que brindan valor y está determinado por sus características, estándares, requisitos o especificaciones.
- Diseño, forma y tamaño: permite la identificación del producto y su asociación con la empresa que lo elabora, permitiendo así crear una imagen del producto en la mente del consumidor.
- Envase: a más de proteger al producto, brinda atracción óptica para los clientes, permitiendo añadir un valor promocional.
- Marca, nombre y logo: en su conjunto permiten la identificación del producto, asociado a recuerdos y atributos del producto y marca.

4.2.2.2. Precio. El precio se refiere al “monto justo que el cliente debe pagar por los beneficios que recibe al adquirir un producto” (Cabezas, 2023, p. 192). En la determinación del precio, se debe considerar costos de producción, distribución, almacenamiento, venta u otros costos en los que se incurra para la adecuada comercialización.

Campines (2024) menciona que existen algunos tipos de precios:

- Precio bruto: precio total de un bien o servicio sin ninguna deducción.
- Precio neto: importe final que el cliente paga tras impuestos o ajustes.
- Precio de coste: implica todos los costos del producto, prestación de servicio en su estado final donde se incluyen costes de materia prima, mano de obra y otros gastos asociados.
- Precio unitario: es el valor agregado a cada unidad de un determinado producto o servicio.
- Precio de mercado: precio real al que se puede vender o comprar un bien o servicio en un mercado abierto y momento determinado.
- Precio fijo: es aquel que no varía cuando se producen pequeñas modificaciones en el nivel de actividad de una compañía.

La selección de precios depende del contexto, en muchos casos es apropiado mantener precios fijos especialmente cuando se trata de productos exclusivos, sin embargo, en mercados altamente competitivos, los precios flexibles ajustados a las demandas del mercado y de necesidades de los clientes, resulta apropiado porque permite maximizar las ganancias y

mantener la relevancia en el mercado. Pero la decisión, de este depende de un análisis de factores del mercado y metas del negocio.

4.2.2.3. Distribución o Plaza. Cañarte (2020) señala que la distribución es un instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, tiene como propósito situar los productos a disposición del consumidor, en la cantidad demandada, en el momento en que se necesite y en el punto de venta donde se desee adquirirlo. Además, abarca los canales utilizados, la cobertura del mercado lograda, los puntos de venta elegidos.

Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. Las variables de la Distribución o Plaza pueden ser las siguientes: Canales, Logística, inventario, Ubicación, Transporte, Cobertura, entre otros. Son los canales de distribución dónde el producto está al alcance del consumidor y obtenga beneficios para la empresa (Yépez et al., 2021).

4.2.2.4. Comunicación o Promoción. Para Cañarte (2020) la comunicación hace referencia a los métodos que se utilizan con la finalidad de dar a conocer el producto y transmitir información acerca del mismo, en definitiva, es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva.

Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras. Unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman. A través de las promociones que realiza cada empresa estas impulsan a los consumidores adquirir el producto porque se encuentra a precios accesibles y módicos que es lo que muchas personas buscan (Yépez et al., 2021).

4.2.3. *Diagnóstico Situacional*

El diagnóstico situacional, establece la conveniente combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Precisa la dirección adecuada que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben efectuar al interior de ésta para lograr una posición exitosa dentro del mercado. También es considerada una herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo de una empresa (Huilcapi & Gallegos, 2020).

En otros términos, el diagnóstico situacional es el proceso por el cual mediante el uso

de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención. El diagnóstico guía las acciones de cambio y transformación organizacional. Permite seleccionar las técnicas de intervención más convenientes a utilizar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su efectividad (Valarezo, 2022).

Según Asencio et al., (2017) en el diagnóstico situacional se diferencian tres etapas principales:

- **Generación de información.**- En esta primera etapa, se observa tres aspectos: la forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados; la metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación) y la frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema
- **Organización de la información.** - En la organización de la información, se considera aspectos claves, como: el diseño de procedimientos para el proceso de la información; almacenamiento apropiado de los datos y ordenamiento de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.
- **Análisis e interpretación de la información.** – Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

4.2.3.1. Análisis Interno. De acuerdo a Peñafiel et al. (2020) el análisis interno define los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder evaluar su potencial y definir la estrategia a elegir; igualmente poder desarrollar su actuación frente a la competencia y cumplir con los objetivos. En conclusión, el análisis interno es uno de los componentes del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito de dicho análisis es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Del mismo modo, Peñafiel et al. (2020) manifiesta que el análisis interno es un proceso de tres pasos:

1. Los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los

recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso.

2. Los administradores tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.
3. Los administradores deben tener la capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce.

4.2.4. Filosofía Empresarial

Se entiende por filosofía empresarial la cultura empresarial, comprende: misión, visión, valores y estrategias de las empresas, las cuales las llevan a competir con otras del sector donde se desempeñen, la filosofía organizacional analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividades de las organizaciones empresariales, para dar respuestas prácticas a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial (Cuan et al., 2020).

En consecuencia, la filosofía organizacional desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de una empresa. Esta define su identidad actual a través de su misión y establece la dirección futura mediante su visión. Además, se encarga también de desarrollar las estrategias necesarias para resolver los conflictos internos que surgen dentro de la organización, Además, cada empresa cuenta con su propia filosofía organizacional que todos los empleados deben cumplir y respetar para contribuir a su desarrollo. Para establecer el camino a seguir se apoyan en la planificación organizativa.

4.2.4.1. Misión. establece la finalidad de la empresa para afrontar determinados retos, fusionando el enfoque lógico de sus actividades con el componente afectivo o ético de sus acciones. En consecuencia, la misión es el propósito que motivó la creación de la organización y debe servir como guía para responder a tres interrogantes fundamentales: ¿Quién es?, ¿Qué hace?, y ¿Por qué lo hace? (García et al., 2022).

La misión define la razón de existencia de la empresa y el propósito principal, así como sus principios operativos. A la hora de hacer negocios se recomienda anotarlo claramente para que se conozca la misión. También muestra las actividades que realiza, así como la sociedad a la que se dirige su actividad económica y la naturaleza de sus tareas diarias (Fernández, 2019).

4.2.4.2. Visión. Debe estar elaborada adecuadamente porque es el factor principal en el establecimiento de las metas de la empresa, las metas pueden ser de corto, mediano y largo plazo, por lo que la visión es una descripción de lo que la organización quiere lograr. conseguir. en el futuro (Nova et al., 2020).

Desde otra perspectiva, la visión corresponde al estado futuro deseado, a la aspiración de la organización. La visión define el camino a largo plazo de la empresa y sirve como dirección y motivación para la estrategia de crecimiento y las decisiones de competitividad (García, et al., 2022).

4.2.4.3. Valores. Son un conjunto de afirmaciones que reflejan los principios básicos de la gestión de la empresa. Los valores guían a las personas, las transforman y cambian su comportamiento, aseguran la realización de la misión y la visión y contribuyen a la introducción de cambios estratégicos, además permiten identificar contravalores y aumentar la productividad. Definen los principios éticos y profesionales que determinan el comportamiento de la organización y reflejan su naturaleza y ética (Torralba, 2018).

4.2.4.4. Objetivos. Son aquellos hacia las cuales se dirigen todas las actividades organizacionales y constituyen los requisitos para el establecimiento de políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas. Actúan como puntos de referencia en el trabajo organizacional y son necesarios para coordinar estos esfuerzos. (García, et al., 2022).

Rodríguez (2010) citado por García, et al. (2022) menciona que los objetivos pueden clasificarse en:

- **Objetivos comunes o generales.** - Estos son los que se distribuyen equitativamente a cada organización y son determinados por los responsables de las áreas que integran la empresa. Valores que representan el nivel de cumplimiento, es decir. los resultados mínimos y máximos aceptables son los mismos para todas las personas que integran la organización.
- **Objetivos no comunes o específicos.** - Son aquellos que son controlados totalmente por el individuo. Están definidos para realizar actividades específicas y deben estar alineados con los objetivos generales de la empresa. La adherencia a objetivos no compartidos requiere la adherencia al plan operativo de la organización.

4.2.5. Estrategias

Las estrategias son necesarias porque definen cómo llegar a los objetivos planteados

(Urreta, 2019). También son acciones que ayudan a gestionar y controlar el uso de los recursos con los que cuenta una organización para alcanzar tanto sus objetivos organizacionales como su visión, adquirir una ventaja competitiva en el mercado (Ferrer, 2018).

Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> •Tratan de evitar que la situación actual de la empresa se vea afectada negativamente. •Resaltan las acciones direccionadas a enfrentar amenazas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Pretenden mejorar la realidad de la empresa. •Sobresalen las acciones encaminadas a explorar las oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> •Intentan transformar la situación real de la empresa efectuando cambios que permitan eliminar las debilidades. •Predominan las acciones que se enfocan en corregir las debilidades y explorar oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> •Se encargan de eliminar aspectos negativos que afectan a la empresa. •Resaltan las acciones que se enfocan en corregir las debilidades y afrontar amenazas.

Figura 1. Tipo de estrategias según Sánchez (2020)

Como se presenta en la figura 3, existen cuatro tipos de estrategias, las primeras son las estrategias defensivas, las segundas son las estrategias ofensivas, las terceras son las de reorientación y, por último, las estrategias de supervivencia.

4.2.6. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización y formalización (Ocampo et al., 2019).

Ocampo et al., (2019) señala que dentro de la estructura organizacional existen los siguientes componentes:

- El grado de jerarquía del talento humano que constituye la organización, así como el control que deben ejercer los niveles gerenciales.
- El desarrollo de la estructura en una organización permite delegar las actividades que se deben ejecutar en los departamentos o áreas correspondientes a la empresa.
- El empleo de una buena estructura organizacional da paso a que exista una excelente comunicación entre los integrantes de los diferentes departamentos de la empresa. Así

mismo se permite la integración de los esfuerzos laborales.

4.2.7. Recursos Humanos

Uno de los elementos más importantes y valiosos dentro de una empresa, su papel dentro de ella es indispensable para el buen funcionamiento, debido que las personas son los encargados de poseer el conocimiento, capacidades, habilidades o actitudes para el funcionamiento de otros recursos, como maquinarias, computadoras, entre otros. por ello los altos directivos deben tener en cuenta este recurso, al momento de contratar o despedir a los empleados para evitar riesgos o problemas en la empresa (Fong et al., 2017).

4.2.8. Recursos Tecnológicos

A raíz de la globalización la tecnología es primordial en toda organización, es casi imposible que dentro de una empresa no se cuente con este recurso, que sin duda facilita el desenvolvimiento de las empresas dentro de un mercado cambiante, los recursos tecnológicos, facilitan la creación de nuevos productos o servicios, entregas, posicionamiento y mayor eficiencia de los procesos, los mismos que pueden ser tangibles como computadoras, maquinaria, entre otros, intangibles como sistemas, aplicaciones o programas (Arévalo et al., 2018).

4.2.9. Recursos Financieros

Abarca la liquidez, activos o el recurso monetario que posee la empresa, son los bonos, acciones, utilidades, ahorros, y demás que les permite invertir, comprar, pagar, convirtiéndolos en esenciales para mantener en marcha a una organización y un punto clave de ser tomado en cuenta por las gerencias, debido que un mal uso de este recurso puede perjudicar gravemente en pérdidas económicas (Quituzaca et al., 2022).

4.2.10. Recursos Materiales

Son aquellos que constituyen la infraestructura y los equipamientos básicos de una empresa y que son orientados a satisfacer los fines de la sociedad. La administración de los recursos materiales bajo esta perspectiva, implica el uso eficiente y racional de estos recursos, a fin de que su destino obedezca a los requerimientos y fines de la entidad para el logro de una mayor eficacia, eficiencia y congruencia en su funcionamiento De lo anterior se desprende la necesidad de que la administración de los recursos y en particular los materiales, se conduzcan bajo criterios de honestidad, eficacia y transparencia (Navarro, 2020).

Desde el punto de vista de Navarro (2020) los recursos materiales se dividen en dos grupos:

- **Recursos de Transformación.** - Son los que se utilizan para la producción de otros recursos. Unos se utilizan de forma directa, como máquinas, herramientas, equipos, y otros intervienen de forma indirecta como terrenos, edificios, muebles, vehículos, infraestructura en general.
- **Recursos de Utilización.** - Son los procesados por los recursos de transformación. Unos forman parte del producto como materias primas, materiales que no son transformados, pero forman parte esencial del producto. Y otros que sirven de apoyo para las actividades de las empresas como: combustibles, elementos de aseo, papelería, entre otros.

4.2.11. Matriz Factores Internos - EFI

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) (Castillo y Hernández, 2018).

Para el desarrollo del diagnóstico situacional se deberá analizar el contexto interno mediante el análisis financiero, la cadena de valor, el mapa de procesos, la estructura organizacional, entre otras herramientas que se consideren necesarias para detectar fortalezas y debilidades, las cuales deberán ser evaluadas a través de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Zamora et al., 2022).

4.2.11.1. Valoración con la matriz EFI. Fred (2013) citado por Salvatierra y Solórzano (2018) manifiesta que la matriz EFI para su valoración considera:

- Crear una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis externo de la empresa.
- Fijar un peso relativo a cada factor, la suma de todos debe dar 1.0.
- Determinar calificación de 1 a 4 donde 4 significa que las estrategias presentes de la empresa son muy efectivas para responder y 1 las estrategias de la empresa no son efectivas para responder a cada factor.
- Multiplicar cada peso del factor por su calificación.
- Sumar las calificaciones ponderadas para determinar el peso ponderado de la organización.

4.2.12. Análisis Externo

El análisis externo depende de variables no controlables por la organización o de ambiente, es importante estar alerta siempre de los cambios que se presentan en el negocio, la industria y el mercado que afronta la organización (Salvatierra y Solórzano, 2018).

Según Mendoza y Ferrer (2011) citado por Salvatierra y Solórzano (2018) el diagnóstico externo analiza:

- **Variables del mercado.** - Se refieren a lo que tiene que ver con el posicionamiento de la marca, cuota del mercado de la empresa y las variables de posición relativa tales como el tamaño del mercado, nivel de satisfacción del cliente, tamaño potencial del mercado, comportamiento de precios de venta y de producción, número de competidores e investigación de la competencia.
- **Variables de dimensión estatal.** – Se encarga de analizar el entorno político, social y legislativo, tales como: política tributaria y esquemas de impuestos, seguridad jurídica, ambiente de inversión generado por las leyes, departamentos y sectores que afectan la industria o el mercado de la organización.
- **Variables de dimensión económica.** - Analiza las macro y micro variables, tales como: volúmenes de producción del sector, producto bruto del sector, niveles de empleo y por consiguiente de salarios, comportamiento exterior, seguridad monetaria, fiscal y de seguridad si es el caso, fuente de energía, tendencias de tecnología y precios.
- **Variables de dimensión social.** – Diagnostica el tamaño de la población, tasas de crecimiento de la población, nivel educativo nacional y departamental, comportamiento e indicadores de salud y educación. Además, cualquier variable que la organización piensa que pueda afectar el desempeño de la empresa.

4.2.12.1. Análisis PESTEL. Es una herramienta estratégica utilizada para analizar los factores macro ambientales externos que afectan a una organización. El acrónimo significa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. La metodología implica identificar y analizar estos factores a fin de determinar su impacto en las operaciones y los procesos de toma de decisiones de la organización (Trejo et al., 2023).

Para aplicar la metodología PESTEL, Trejo et al. (2023) asevera que se deben identificar los siguientes factores:

- **Políticos.** - que afectan a la organización, como los cambios en las políticas gubernamentales, las regulaciones y las leyes.

- **Económicos.** - que perjudican a la organización, como la inflación, la tasa de interés y el crecimiento económico.
- **Sociales.** - que afectan a la organización, como los cambios en las tendencias demográficas, las actitudes y los valores de los consumidores.
- **Tecnológicos.** - que pueden afectar a la organización, como los avances tecnológicos y la innovación.
- **Ambientales.** - que afectan a la organización, como el cambio climático y la sostenibilidad.
- **Legales.** - que perjudican a la organización, como las leyes laborales y las regulaciones ambientales.

4.2.12.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter. Las cinco fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo, las cuales determinan el entorno competitivo de la sociedad, el cual afecta a la utilidad. La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. Estas fuerzas permiten a la gerencia de las empresas enfrentar con estrategias los factores externos que pueden afectar la posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores (Espinoza, 2020). Las Fuerzas de Porter se presenta en la figura 2:



Figura 2. Cinco fuerzas de Porter, tomado de (López et al., 2018) a partir de Porter (2008).

En la figura 2 se muestran las cinco Fuerzas de Porter, las cuales se describen a continuación:

1. Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre los competidores existentes, adopta varias formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una empresa. El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten, y segundo, de la base sobre la que están compitiendo (López et al., 2018).

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Los nuevos entrantes (competidores) en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes (Espinoza, 2020).

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

La amenaza de los productos sustitutos, se refleja en los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa, porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la empresa (López et al., 2018).

4. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector, y son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios (Espinoza, 2020).

5. Poder de negociación de los consumidores.

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la disminución, exigiendo mejor calidad o más prestaciones, lo cual hace subir los precios, y enfrenta, en general, a los distintos participantes de una empresa. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado (Donawa y Morales, 2018).

4.2.13. Matriz Factores Externos - EFE

De acuerdo a Fred (2013, como se citó en Salvatierra y Solórzano, 2018) define que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) evalúa las fortalezas y amenazas de la organización y a su vez le permite al estratega resumir y evaluar información ya sea económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

4.2.13.1. Valoración con la matriz EFE. Por otro lado, Fred (2013, como se citó en Salvatierra y Solórzano, 2018) enuncia que la matriz EFE para su valoración consta de un proceso que tiene 5 pasos:

- Hacer una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis externo de la empresa.
- Asignar un peso relativo a cada factor, la suma de todos debe dar 1.0.
- Asignar calificación de 1 a 4 donde 4 significa que las estrategias presentes de la empresa son muy efectivas para responder y 1 las estrategias de la empresa no son efectivas para responder a cada factor.
- Multiplicar cada peso del factor por su calificación.
- Sumar las calificaciones ponderadas para determinar el peso ponderado de la organización.

4.2.14. Matriz FODA

La matriz FODA es la matriz que se elabora a partir del resultado de análisis externo e interno, debido a que este análisis previo permite identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyen y/o son parte del entorno de la organización (Solano, 2021).

En otras palabras, esta matriz permite comparar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. De una manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Peñafiel et al., 2020).

En la figura siguiente se presenta un ejemplo de la Matriz FODA.

Tabla 2. Matriz FODA

FORTALEZAS (Factores internos)		OPORTUNIDADES (Factores externos)	
F1		O1	
F2		O2	
F3		O3	
F4		O4	
F5		O5	
DEBILIDADES (Factores internos)		AMENAZAS (Factores externos)	
D1		A1	
D2		A2	
D3		A3	
D4		A4	
D5		A5	

Nota. Elaborado a partir de (Peñafiel et al., 2020).

La matriz FODA hace referencia a lo siguiente:

Fortalezas: Las fortalezas son aquellas capacidades que posee la empresa y que le permite alcanzar un lugar privilegiado ante la competencia (Medina, 2021).

Oportunidades: Es un conjunto de circunstancias favorables en un mercado específico en el que una entidad podría desarrollar con éxito varias acciones (Puchol y Puchol, 2020). Al detectar las oportunidades se puede determinar las variables como si existen nuevas tendencias en el mercado, tipo de cambios tecnológicos, si los clientes se sienten realmente satisfechos y demás variables que se pueden adquirir para el crecimiento de la empresa (Moreno y León, 2020).

Debilidades: Las debilidades son los factores que afectan de manera negativa a la empresa con respecto a su competencia. Se relacionan con los recursos y habilidades que no posee la organización y con las actividades que no se desarrollan positivamente (Medina, 2021).

Amenazas: Las amenazas hacen referencia a factores externos que pueden poner en riesgo los objetivos de la empresa (Escudero, 2019).

4.2.15. Matriz De Alto Impacto

Esta matriz se utiliza para analizar el ambiente externo de la empresa donde se detalla información de las oportunidades y amenazas; según el beneficio (oportunidad), peligro (amenaza) que pueden influir en la actividad de la organización (Yépez, 2014).

La calificación en la matriz de alto impacto será: ALTA=5, MEDIA=3 y BAJA=1.

Tabla 3. Matriz de Alto Impacto

Nº	Factores	Oportunidades	Amenazas	Impactos
----	----------	---------------	----------	----------

Nota. Elaborado a partir de (Yépez, 2014).

Luego de aplicar las matrices anteriormente mencionadas las empresas pueden proponer varias estrategias como, por ejemplo:

La estrategia FO. - Utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos (Medina, 2021).

La estrategia FA. - usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en numerosas industrias (Moreno y León, 2020).

La estrategia DA. - Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación (Medina, 2021).

La estrategia DO. - Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades. usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo (Escudero, 2019).

4.2.16. Plan Operativo

El Plan Operativo Anual, también conocido por sus siglas POA, es un instrumento para concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico de Desarrollo de una organización. Es un instrumento importante para la gestión que permite y

facilita la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto (Universidad Agraria del Ecuador, 2020).

Desde otro punto de vista es una herramienta de gestión de operaciones, refleja el detalle de los productos y subproductos de la institución (bienes o servicios) que tiene programado realizar en un año y facilita el seguimiento de los procesos de planificación y programación, que se relacionan con el presupuesto en las categorías presupuestarias. Habilita y facilita la ejecución del plan, el seguimiento del progreso de las actividades, la gestión eficaz de los recursos y la correcta ejecución del presupuesto (Interiano, 2023).

El plan operativo anual debe contener:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Metas Estrategias
- Políticas
- Tácticas
- Presupuesto
- Responsable
- Plazo

Según Cano y Olivera (2008, como se citó en Pellicer y Graciela, 2023) en organizaciones correctamente administradas, existe una relación directa entre la planeación estratégica y la planeación que los administradores llevan a cabo en todos los niveles. Desde luego, el punto central de la planeación y las perspectivas de tiempo, serán diferentes. La planeación operativa se encarga de traducir los planes tácticos en acciones específicas y detalladas necesarias para lograr los objetivos estratégicos. Por consiguiente, es el enlace entre los niveles tácticos y estratégicos. La planeación operativa define los objetivos y metas específicas a corto plazo que se deben alcanzar para avanzar hacia los objetivos a largo plazo. Además, define los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos, así como los plazos y las métricas para medir el progreso

4.2.17. Ventajas del Plan Operativo

Desde la perspectiva de Interiano (2023) el plan operativo puede tener muchas ventajas entre las más relevantes se encuentran las que se mencionan a continuación:

- a) Resultados más visibles durante la ejecución.
- b) Promover y mejorar la comunicación de los trabajos.
- c) Amplía la visión global del equipo de trabajo en relación a la funcionalidad.
- d) Permite que los empleados conozcan las metas a desarrollar.
- e) Evita riesgos e improvisación de actividades.
- f) Permite el uso adecuado de los recursos al establecer prioridades.
- g) Facilita el seguimiento y control de las actividades a desarrollar.

5. Metodología

El presente trabajo de integración se realizó en la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN”, la cual está ubicada en la ciudad de Quito, que pertenece a la provincia de Pichincha - Ecuador, esta compañía fue fundada por el Señor Matías Noboa, actualmente cuenta con 32 socios.

5.1. Métodos

La investigación se desarrolló con la utilización de los siguientes métodos:

Método analítico: el método analítico permitió descomponer e inspeccionar a detalle cada aspecto relevante de la empresa de taxis “TAXS CARDERÓN”, como su estructura administrativa, los factores internos y externos que influyen en su permanencia en el mercado, entre otros. Además, este método implicó el uso de la experiencia directa para obtener evidencia y probar o verificar el razonamiento a través de mecanismos comprobables.

Método inductivo: En el presente trabajo de integración curricular, el método inductivo permitió plantear conclusiones generales a partir de datos específicos y observaciones concretas que ocurran en la empresa de taxis “TAXS CARDERÓN”. Además, este método permitió recolectar datos específicos para establecer posibles patrones y posteriormente crear una teoría.

Método deductivo: a través de este método se identificó los principios o teorías generales establecidas en la planificación estratégica y la gestión empresarial. Sin embargo, con este método también se establecieron conclusiones lógicas a partir de un grupo de premisas, como la gestión estratégica que lleva a cabo actualmente la compañía de taxis.

Método descriptivo: este método permitió recopilar datos cuantitativos y cualitativos referentes a la compañía de taxis "TAXS CARDERÓN". Por ejemplo, se obtendrá información acerca de su estructura organizativa, flota de vehículos, área de operaciones, etc.

5.2. Técnicas

Para la recopilación de información se utilizaron instrumentos precisos y eficaces que permitieron cumplir los objetivos del trabajo de titulación. A continuación, se detallan los mismos:

Encuesta: fue una técnica de recolección de datos que se realizó a través de un cuestionario con preguntas cerradas. Para el presente trabajo de interacción curricular, las encuestas se dirigieron hacia los clientes internos y externos de la empresa.

Entrevista: implica mantener una conversación formal directa entre el investigador y el gerente de la empresa. Durante la entrevista hubo un intercambio de preguntas y respuestas lo cual sirvió para la interpretación de datos en el plan estratégico de la empresa.

5.3. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para recopilar información fueron: el cuestionario y la guía de entrevista:

Cuestionario: es un instrumento estructurado con base a preguntas cerradas, se utilizó para recopilar información referente a la percepción que tienen los clientes externos sobre la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN”, específicamente sobre el servicio que brinda. También se aplicó una encuesta a los socios de la empresa, para obtener una visión clara sobre cómo se realizan las actividades operativas en la compañía relacionadas a la gestión estratégica.

Guía de entrevista: permitió obtener datos clave directamente del gerente, enfocados en aspectos operativos, financieros y estratégicos de la empresa. A través de preguntas estructuradas, se buscó entender la situación actual de la compañía, los desafíos que enfrenta, su modelo de gestión, la demanda del servicio, y las oportunidades de mejora.

5.4. Población y muestra

Para lograr determinar el tamaño de la muestra, se tomó en consideración los datos anuales obtenidos de la base de datos de los taxímetros de cada uno de los taxis de la empresa “TAXS CARDERÓN”, donde el Gerente de la empresa manifestó que en el año 2023 el taxi promedia un total de 30 clientes diarios teniendo en cuenta que son 32 accionistas o socios, se obtiene una población de 960 clientes diarios. Por consecuencia, para la muestra del presente trabajo de titulación se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, tomando en cuenta que la población es menor a 100.000.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población.

p = Proporción de cumplimiento.

e = Margen de error.

Z = Nivel de confianza.

Donde:

$$n = ?$$

$$N = 960$$

$$p = 0,5 \text{ (50\%).}$$

$$e = 0,05 \text{ (5\%).}$$

$$Z = 1,96 \text{ (95\%).}$$

$$n = \frac{960 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(238 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n = 274,6$$

$$\mathbf{n = 275}$$

6. Resultados

En este apartado se presenta el diagnóstico situacional de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN”, tanto interno como externo. Se realiza el análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos aplicados a los socios y usuarios del servicio que ofrece la compañía. Con base al diagnóstico se elaboró una propuesta de plan estratégico.

6.1. Diagnóstico situacional de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN”

6.1.1. Análisis externo

6.1.1.1. PESTEL. El análisis PESTEL se lleva a cabo mediante la evaluación de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, basado en la conceptualización de estos aspectos, y enfocadas en obtener una visión general de los factores macro - ambientales que rodean a la empresa.

Constituye una herramienta apropiada para comprender las tendencias del mercado, el posicionamiento de la compañía, y el potencial de crecimiento que posee.

Factor Político

Al factor político se le atribuye todas las relaciones que involucran al Estado o incluso a compañías extranjeras, debido a que comprenden potenciales fuentes de riesgos asociados a temas políticos, como limitaciones en negocios nacionales o internacionales, o pérdidas de garantías legales que el Estado pueda desconocer (Agudelo, 2019).

El entorno político para TAXS CARDERÓN está marcado por la regulación del transporte, las políticas de movilidad urbana, la seguridad pública y la competencia con servicios informales. Las decisiones del gobierno local y nacional influyen en el acceso a licencias, tarifas, incentivos para adoptar tecnologías limpias y medidas de seguridad, además de controlar la competencia informal. También se debe considerar que los cambios en las normativas, como el aumento de controles o la modificación de tarifas, pueden afectar los ingresos de la compañía.

En el mismo contexto, la inseguridad en la parroquia constituye una amenaza importante que no es atendido con la importancia que amerita por parte de las autoridades, los miembros policiales y UPC- comunitarios son insuficientes para hacer frente a la delincuencia, no existe organización en la comunidad para afrontar este problema y los recursos asignados son insuficientes. Por otra parte, existen asentamientos ilegales que, aunado con la migración descontrolada, sumado a esto la falta de empleo, hace que aumente la delincuencia.

Factor Económico

TAX CARDERÓN puede contribuir económicamente al desarrollo de la parroquia Calderón, debido a que proporciona trabajo a choferes profesionales, y contribuye al producto interno bruto (PIB) de la misma, sin embargo, se encuentra amenazada por factores que ponen en riesgo su estabilidad y sus oportunidades de crecimiento:

Entre los principales factores de riesgo económicos se destacan los siguientes:

- Desempleo: Emprendimientos y generación de empleo son factores importantes que necesita el GAD Parroquial de Calderón, y lamentablemente no se han desarrollado planes o proyectos de inversión, y con la pandemia del COVID-19 la economía está sensible en todos los sectores económicos. En este contexto, a febrero de 2024, la tasa de desempleo se ubicó en 4,2%, lo que representa un incremento de 0,3 puntos en referencia al segundo mes de 2023.
- Índice de Precios al Consumidor (IPC): La canasta del IPC está conformada en un 77,72% por bienes y en un 22,28% por servicios. En febrero de 2024, los bienes presentaron una inflación mensual de -0,04% y los servicios de 0,25% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2024).
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): a partir de abril del año 2024 el valor del IVA subió al 15%, el cual tiene un gran alcance en los productos y servicios que adquieren los taxistas.
- Impuestos municipales: Como cualquier otra actividad económica está sujeta a responder ante distintos entes gubernamentales con el pago de tributos: entre los principales se encuentra: SRI (Impuesto a la Matriculación Vehicular y el Impuesto a la Renta), ANT, Municipio de Quito.
- Inestabilidad en los precios de los combustibles: La inestabilidad gubernamental, trae consigo que exista un ambiente de incertidumbre con respecto al precio de la gasolina extra, pues el precio de los combustibles se ha convertido en un tema de constante debate en los últimos gobiernos.

El desempleo es una amenaza para el GAD Parroquial de Calderón debido al incremento en la tasa de desempleo y la falta de planes o proyectos de inversión, especialmente en un contexto de economía sensible tras la pandemia de COVID-19. El Índice de Precios al Consumidor (IPC), que muestra una ligera deflación en bienes y una pequeña inflación en servicios, puede ser visto como una oportunidad para estabilizar algunos precios, aunque la

situación requiere monitoreo constante. El aumento del IVA al 15% es una amenaza para los taxistas y otros sectores económicos debido al incremento en el costo de los productos y servicios. Los impuestos municipales representan una amenaza por la carga tributaria adicional que las actividades económicas deben soportar, incluyendo el Impuesto a la Matriculación Vehicular y el Impuesto a la Renta. Finalmente, la inestabilidad en los precios de los combustibles es una amenaza debido a la incertidumbre y el impacto negativo que las fluctuaciones de precios tienen en los costos operativos y la planificación financiera.

Factor Social

Por una parte, se tiene que la población en la parroquia Calderón y sus alrededores tiene un crecimiento demográfico constante y socioeconómico, haciendo que las personas necesiten movilizarse de un sitio a otro en diferentes horas del día, debiendo utilizar transporte público diariamente. Sin embargo, existen problemas de movilidad y accesibilidad, un factor determinante en ello es la poca cantidad de unidades disponibles y el horario de atención que brindan, también el estado de las vías, trae consigo problemas sociales que influyen especialmente en el costo del servicio, y afectan principalmente a los barrios más alejados.

Los problemas de movilidad y accesibilidad, derivados de la escasez de unidades disponibles, el horario limitado de atención, y el mal estado de las vías, también representan una amenaza. Estos factores incrementan el costo del servicio y afectan negativamente a los barrios más alejados, exacerbando problemas sociales y limitando el acceso a transporte adecuado. No obstante, el crecimiento demográfico y socioeconómico constituye una oportunidad.

Factor Tecnológico

La innovación científica y tecnológica hace que exista una imperiosa necesidad de adaptarse a los cambios que esto conlleva, la innovación y la actualización constante no es sólo sugerida, sino que es necesaria.

La tecnología ha incursionado en el servicio de taxis mediante la creación de aplicativos móviles, que se instalan desde cualquier dispositivo móvil y mediante la creación de un usuario, se puede pedir un taxi de puerta a puerta.

Las TICS proporcionan diversos recursos y herramientas como el uso de redes sociales o WhatsApp que hacen posible que la información sea compartida instantáneamente y se logre inmediatez en el servicio.

La innovación científica y tecnológica y la necesidad de adaptación constante son una oportunidad para mejorar los servicios y mantenerse competitivos en el mercado. La incorporación de tecnología en el servicio de taxis mediante aplicaciones móviles representa una oportunidad, debido a que facilita la solicitud de taxis de puerta a puerta y mejora la experiencia del usuario. Las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) también presentan una oportunidad, porque proporcionan recursos y herramientas como redes sociales y aplicaciones de mensajería que permiten compartir información de manera instantánea y lograr inmediatez en el servicio, mejorando la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Factor Legal

El artículo 386 del Código Integral Penal (COIP) multa de USD 750, que resulta de sumar dos remuneraciones básicas unificadas y la reducción de 10 puntos en la licencia de conducir a quienes no porten el título habilitante del vehículo que conducen para ofrecer servicio de transporte de pasajeros (COIP, 2014).

Aunque existe la normativa que regula y sanciona el transporte ilegal de pasajeros, este control solo se lo realiza en los perímetros urbanos y en los Gad Parroquiales, el control es mínimo, lo que ocasiona una competencia desleal, tomando en cuenta que, los taxis que pertenecen a cooperativas necesitan cumplir con una serie de requisitos que constan en varias ordenanzas municipales y de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), los mismos que implican incurrir en gastos que en ocasiones son onerosos, a continuación se enumeran los principales:

- La compañía debe contar con el permiso de operación respectivo.
- El automóvil debe ser un sedán de cuatro puertas.
- Poseer un número de placa de alquiler.
- Pasar por la revisión técnica vehicular.
- Los automotores deberán estar dentro del cuadro de vida útil (ANT, 2012).

El artículo 386 del Código Integral Penal (COIP), que impone multas y reducción de puntos en la licencia de conducir a quienes no porten el título habilitante, representa una oportunidad para regular y sancionar el transporte ilegal de pasajeros. Sin embargo, la falta de control en los GAD Parroquiales es una amenaza debido a la competencia desleal que enfrentan los taxis de cooperativas, quienes deben cumplir con múltiples requisitos y gastos significativos según las ordenanzas municipales y la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).

6.1.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es uno de los primeros modelos de estrategia competitiva que abordan de manera

puntual los factores externos relacionados a la organización de las empresas y proporcionan una guía estratégica para la toma de decisiones. Porter plantea cinco factores o también llamados fuerzas de la competencia que están presentes dentro de las organizaciones y ayudan a identificar el origen de la rentabilidad de un sector, anticiparse a la competencia, y desarrollar estrategias frente a la competencia. Las fuerzas determinadas por Porter son las siguientes:

- Amenaza de entrantes potenciales
- Poder de los proveedores
- Poder de los compradores o clientes
- Amenaza de los productos sustitutos
- La rivalidad interna entre los competidores establecidos en el sector (Niño et al., 2020).



Figura 3. Fuerzas De Porter, Elaboración propia

1) Amenaza de entrantes potenciales

Los entrantes potenciales no son más que aspirantes que desean una cuota del mercado, ejercen presión a las organizaciones utilizando herramientas que se enfocan en los precios, costos operativos, inversión, entre otras. En otras palabras, son competidores, y tal como lo definen Hill y Jones (2009) no son más que organizaciones que producen bienes o servicios con las mismas características, y compiten por los mismos clientes. En ocasiones los potenciales competidores no forman parte del entorno que rodea a la empresa, sin embargo, pueden entrar en cualquier momento si así lo desean (Donawa y Morales, 2018).

En el caso de las cooperativas de taxis, los potenciales nuevos competidores siempre son una amenaza, pueden ofrecer nuevos servicios que incluyen innovaciones o alternativas en el servicio que pueden superar a lo que la cooperativa ofrece. La principal competencia por el momento para “TAXS CARDERÓN” la representa una cooperativa de camionetas cuyo servicio agregado es que además de pasajeros ofrecen el servicio de carga, pero la cooperativa

es consciente de que no debe descuidar aspectos como la atención al cliente, el mantenimiento de las unidades entre otros más, pues gracias a ellos ha conseguido clientes fieles.

2) Amenaza de los productos sustitutos

Se puede definir como productos sustitutos a aquellos que cumplen con una función idéntica o similar a uno que ya existe en el mercado, y por lo tanto se puede prescindir del primero y ser reemplazado por el sustituto. Si el producto sustituto tiene aceptación en el mercado, inmediatamente la rentabilidad de la empresa que produce el producto inicial se reduce al tener que compartir a los clientes (Donawa y Morales, 2018)

El principal sustituto que amenaza a la cooperativa de taxis TAXS CARDERÓN es la aparición de la plataforma UBER, DRIVE, entre otras, dado que ellos ofrecen el servicio de puerta a puerta a menor costo, las unidades son relativamente nuevas, y en cuanto a marketing han sabido llegar a los clientes ofreciendo seguridad a los usuarios.

3) Poder de los usuarios o clientes

El poder de los clientes es principalmente la capacidad que tienen los mismos de forzar los precios a la baja, de exigir mayor calidad, lo cual hace subir los costos. El cliente es poderoso tomando en cuenta que posee dos fuerzas grandemente significativas: el poder de negociación y la sensibilización del precio (Donawa y Morales, 2018).

La industria de los taxis es una de las industrias que más reciente el poder de los compradores o los clientes, debido a que son ellos los que determinan si toman un taxi u otro, incluso si son de la misma cooperativa, es altamente sensible al precio en especial en carreras que son de larga distancia, y el GAD Parroquial de Calderón consta de varios barrios que están alejados entre sí. En este punto nuevamente es necesario reforzar la calidad del servicio, otorgar al cliente satisfacción personal, tranquilidad y comodidad con tarifas justas, buscando siempre posicionarse como los mejores.

La industria de los taxis, al ser altamente sensible al poder de los compradores o clientes, representa tanto una oportunidad como una amenaza. Es una oportunidad porque, al mejorar la calidad del servicio, se puede atraer y fidelizar a más clientes, ofreciendo satisfacción personal, tranquilidad, y comodidad con tarifas justas. Esto es crucial en un contexto donde los barrios del GAD Parroquial de Calderón están alejados entre sí, y los clientes valoran la eficiencia y la relación calidad-precio. Sin embargo, también es una amenaza porque los clientes tienen el poder de elegir entre diferentes taxis, incluso dentro de la misma cooperativa, y son muy sensibles al precio, especialmente en carreras de larga distancia. Por lo tanto, la competencia es

feroz y cualquier falla en la calidad del servicio o en la competitividad de las tarifas puede resultar en una pérdida significativa de clientes.

4) Poder de los proveedores

De los proveedores depende la calidad del servicio que se ofrece y también el precio (Lombana y Palacios, 2020) sin embargo por las características de la empresa, la influencia de los proveedores es mínima; dado que, la compañía de taxi cuenta con proveedores frecuentes que contribuyen en la cadena de suministro, principalmente de combustible, llantas y accesorio.

Pues hay que considerar que los vehículos son los principales generadores de ingresos en las cooperativas de los taxis, por lo tanto, escoger de forma adecuada a sus principales proveedores es fundamental. Los insumos básicos que un automóvil necesita para funcionar correctamente son: el combustible, las llantas, servicio de mantenimiento mensual (alineación, balanceo, cambios de aceites) repuestos, concesionarios de venta de vehículos y algunos más. La principal característica a tomar en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor idóneo es verificar minuciosamente las garantías que ofrece, dado que la vida útil de los vehículos depende de la calidad que brinden estos productos o servicios.

Seleccionar adecuadamente a los proveedores de insumos para los vehículos es crucial para las cooperativas de taxis, debido a que los vehículos son sus principales generadores de ingresos. Esta decisión representa una oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio al elegir proveedores que ofrezcan garantías sólidas y productos de alta calidad, como combustible, llantas, y servicios de mantenimiento regular. La vida útil y el rendimiento de los vehículos dependen directamente de la calidad de estos insumos y servicios, lo que influye en la satisfacción del cliente y en la reputación general del servicio de taxis. Sin embargo, la elección incorrecta de proveedores puede constituir una amenaza, afectando negativamente la operación diaria y la confianza de los clientes si los productos o servicios no cumplen con los estándares requeridos. Por lo tanto, es crucial para las cooperativas gestionar cuidadosamente esta selección para optimizar sus operaciones y mantener altos niveles de servicio y satisfacción del cliente.

5) La rivalidad interna entre los competidores

Son organizaciones que compiten en el mismo sector y buscan posicionamiento y preferencia entre los consumidores, de esta rivalidad surgen aspectos que son determinantes en la elección del cliente y en la supervivencia de las organizaciones (Lombana & Palacios, 2020). En la Tabla 4 se presenta el análisis de los competidores de TAXS CARDERÓN:

Tabla 4. Rivalidad entre competidores

Factor	TAXS CARDERÓN	Compañía De Taxis Ejecutivos Honestyelegantur S.A.	Compañía De Taxis San Miguel De Calderón S.A.
Número de competidores	Compite directamente con otras compañías en Calderón.	Enfocada en un nicho de mercado de taxis ejecutivos, compite menos en el segmento popular.	Compite directamente con TAXS CARDERÓN.
Tamaño de la empresa	Tamaño medio, flota considerable en la parroquia.	Tamaño medio con flota menor, enfocada en servicios de taxis ejecutivos.	Tamaño medio, similar a TAXS CARDERÓN.
Crecimiento del mercado	El mercado de taxis en Calderón está estancado debido a la alta competencia y opciones de transporte informal.	Menos afectada por el estancamiento, su mercado objetivo es de mayor poder adquisitivo.	También enfrenta estancamiento en el mercado local.
Diferenciación del servicio	Servicio de taxi estándar, sin mayores diferenciaciones tecnológicas o de calidad.	Enfoque en servicios ejecutivos de mayor calidad y con opciones tecnológicas avanzadas.	Servicio de taxi estándar, compitiendo en precio y disponibilidad.
Costos fijos altos	Costos moderados debido al tamaño de la operación.	Costos relativamente altos por la necesidad de mantener una imagen de calidad y servicios adicionales.	Costos moderados, pero similares a TAXS CARDERÓN.
Capacidad de expansión	Limitada capacidad de expansión debido a la saturación del mercado local.	Capacidad de expansión limitada por su enfoque en un nicho específico.	Limitada por la saturación del mercado en Calderón.
Lealtad de los clientes	Moderada lealtad, competencia basada en precio y disponibilidad.	Alta lealtad en el nicho ejecutivo por la calidad del servicio.	Moderada lealtad, con fuerte competencia en precio.

Nota. Análisis de la rivalidad entre competidores

La rivalidad interna es más intensa entre TAXS CARDERÓN y Compañía De Taxis San Miguel De Calderón S.A., debido a la similitud en sus servicios y la saturación del mercado. Honestyelegantur S.A. tiene una menor rivalidad directa con ellas, gracias a su enfoque diferenciado en el servicio ejecutivo. Para mitigar la rivalidad, TAXS CARDERÓN podría enfocarse en diferenciarse mediante la mejora de sus servicios, la implementación de tecnología, o la captación de un segmento de mercado más específico.

La rivalidad antes descrita es palpable en mayor proporción en las grandes ciudades donde existen varias cooperativas de taxis, por lo que la cercanía de la parroquia Calderón con la ciudad de Quito representa una amenaza que está en el ambiente, pero también representa una oportunidad de mejorar las estrategias y buscar ventajas competitivas, de modo que le permita crecer en tamaño y capacidad. Además, Existen enfrentamientos entre los taxis informales y los taxis que pertenecen a cooperativas o compañías amparadas bajo una normativa legal, y la decisión de utilizar un servicio u otro queda en manos de los usuarios.

La cercanía de la parroquia Calderón con la ciudad de Quito representa tanto una amenaza como una oportunidad para las cooperativas de taxis. Es una amenaza debido a la intensa rivalidad y competencia que existe en las grandes ciudades entre diversas cooperativas de taxis, lo cual puede llevar a una reducción en las tarifas y márgenes de ganancia. Sin embargo, esta cercanía también representa una oportunidad estratégica para mejorar las estrategias y buscar ventajas competitivas. Esto incluye expandir el alcance de los servicios, mejorar la eficiencia operativa, y ofrecer servicios diferenciados que atraigan a más clientes y aumenten la capacidad de crecimiento de las cooperativas en tamaño y capacidad. Es crucial para las cooperativas de taxis de Carderón aprovechar esta cercanía de manera efectiva para fortalecer su posición en el mercado y optimizar sus operaciones.

6.1.1.3. Matriz EFE. Es una herramienta utilizada en la administración estratégica para evaluar los factores externos que pueden influir en el desempeño de una organización.

Tabla 5. Matriz EFE

Factor Externo	Pág.	Fuente	Peso	Ponderación	Puntuación Ponderada
Oportunidades					
Crecimiento demográfico en la parroquia	32	Factor Social	0.05	4	0.2
Uso de aplicaciones móviles para solicitar taxis	32-33	Factor Tecnológico	0.08	4	0.32
Innovación tecnológica y necesidad de adaptación	32-33	Factor Tecnológico	0.08	4	0.32
Control sobre transporte ilegal	33	Factor legal	0.07	3	0.21
Selección adecuada de proveedores de insumos	36	Poder de los proveedores	0.05	4	0.2
Rivalidad con taxis informales (posibilidad de mejora)	37	Rivalidad entre competidores	0.06	3	0.18
Amenazas					0
Inseguridad y falta de recursos policiales	30	Factor social	0.08	2	0.16
Sensibilidad al precio del servicio	35	Poder de los usuarios	0.15	2	0.3
Cambios constantes en políticas y regulaciones	30	Factor político	0.09	2	0.18
Aumento del IVA al 15%	31	Factor económico	0.1	2	0.2
Inestabilidad en los precios de los combustibles	31	Factor económico	0.1	2	0.2
Problemas de movilidad y accesibilidad	32	Factor social	0.09	2	0.18
Total			1		2.65

Nota. Análisis externo de "TAXS CARDERÓN"

La puntuación total ponderada de 2.65 indica que TAXS CARDERÓN está reaccionando de manera relativamente eficaz a las oportunidades y amenazas externas. Un puntaje por encima de 2.5 sugiere que la empresa está en una posición favorable frente a su

entorno externo. Los factores tecnológicos y económicos han sido identificados como áreas claves que necesitan atención y adaptación continua para mantener y mejorar su competitividad. Además, la inseguridad y los problemas de movilidad y accesibilidad también requieren medidas estratégicas para mitigar sus efectos negativos.

6.1.2. Análisis interno

6.1.2.1. Reseña de la empresa.

Su fundador fue el Señor Matías Noboa. Actualmente, la Cooperativa de Taxis "TAXS CARDERÓN" cuenta con 32 socios, incluidos aquellos que fueron aceptados por el directorio posteriormente. Todos los socios están obligados a asistir a las sesiones de la Asamblea General, ya sean ordinarias o extraordinarias, cuando sean convocadas legalmente, para intercambiar ideas y fortalecer la Cooperativa.

6.1.2.2. Filosofía empresarial

Actualmente la compañía de taxis "TAXS CARDERÓN" no cuenta con una filosofía formalizada, únicamente a establecido los valores empresariales.

6.1.2.3. Valores

- **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestros deberes y asumimos las consecuencias de nuestras acciones, tanto en la operación diaria como en nuestras interacciones con clientes y socios.
- **Puntualidad:** Valoramos el tiempo de nuestros clientes y socios, y nos esforzamos por ser puntuales en todos nuestros servicios y compromisos.
- **Transparencia:** Mantenemos una comunicación abierta y honesta, garantizando que todas nuestras operaciones y decisiones sean claras y comprensibles.
- **Compañerismo:** Fomentamos un ambiente de trabajo donde prevalezca el respeto, la solidaridad y la colaboración entre todos los miembros de la cooperativa.
- **Calidad del Servicio:** Nos comprometemos a brindar un servicio de alta calidad, orientado a satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.

6.1.2.4. Resultados de las encuestas aplicadas a los socios. Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los socios de la empresa "TAXS CARDERÓN" son los que se muestran a continuación:

En la tabla 6 se indica cuánto tiempo han sido socio de la cooperativa "TAXS CARDERÓN".

Tabla 6. Tiempo siendo socio de la cooperativa

Pregunta	Respuesta	%
Menos de 1 año	4	12,50%
1 a 3 años	15	46,88%
Más de 3 años	13	40,63%
Total:	32,00	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

En la tabla anterior se observa que el 47% de los encuestados forma parte de TAXS CARDERÓN entre 1 hasta 3 años, el 41% de los socios lleva en la compañía más de tres años y un 12% lleva menos de un año. La mayoría de los socios forman parte de la compañía de taxis entre uno y más años, por lo que mantienen un buen ambiente laboral y buscan que la empresa mejore su gestión.

En la tabla 7 se presenta su nivel de satisfacción con el funcionamiento y la gestión de la cooperativa "TAXS CARDERÓN".

Tabla 7. Nivel de satisfacción con el funcionamiento y la gestión de la cooperativa.

Pregunta	Respuesta	%
Sí, muy satisfecho	12	37,50%
Neutral	18	56,25%
No muy satisfecho	2	6,25%
Total:	32,00	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

En lo concerniente al nivel de satisfacción con el funcionamiento y la gestión de la cooperativa se observa que un 59% de los socios tiene una opinión neutral, es decir indican no sentirse satisfechos, pero tampoco insatisfechos, el 35% de los encuestados manifiesta sentirse satisfechos y sólo un 6% expresa sentirse insatisfecho.

Los resultados demuestran que en general existe una buena gestión en la compañía, siendo una fortaleza, indudablemente hay aspectos a mejorar, pero no se puede observar que exista una mala gestión, los socios se sienten confiados y seguros con los representantes y autoridades.

En la tabla 8 se indica cómo califican los socios la comunicación y la transparencia en la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

Tabla 8. Comunicación y la transparencia en la toma de decisiones

Pregunta	Respuesta	%
Excelente	9	28,13%
Buena	18	56,25%
Regular	3	9,38%
Mala	2	6,25%
Total:	32	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

La tabla anterior muestra que un 56% de los socios indica que existe una buena

comunicación y transparencia en la toma de decisiones, un 28% opina que es excelente, mientras que un 10% manifiesta es regular y un reducido 6% piensa que es mala.

Los resultados indican que la gerencia se esfuerza por transmitir a los socios todas las acciones y principios que intervienen en la toma de decisiones, lo que contribuye a incrementar el nivel de confianza y satisfacción en la gestión que se realiza, siendo aspectos que constituyen una fortaleza para la compañía.

En la tabla 9 se presenta qué tan satisfecho están los socios con los beneficios y servicios que ofrece la cooperativa "TAXS CARDERÓN".

Tabla 9. Satisfacción con los beneficios y servicios que ofrece la cooperativa

Pregunta	Respuesta	%
Sí, muy satisfecho	12	37,50%
Neutral	18	56,25%
No muy satisfecho	2	6,25%
Total:	32	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

En la tabla precedente se muestra que un 56% de los socios manifiestan que el servicio que brindan es neutral, un 38% opinan sentirse muy satisfechos, y un reducido 6% dice sentirse no muy satisfecho.

Se evidencia que existen muchos puntos a mejorar para poder brindar un servicio con la mayor calidad posible, los socios reconocen que la calidad del servicio influye directamente en el número de usuarios, siendo una debilidad, pues la mayoría de los usuarios se muestran neutrales en la satisfacción.

En la tabla 10 se presenta qué aspectos considera que la cooperativa "TAXS CARDERÓN" debería mejorar para satisfacer mejor las necesidades de sus socios.

Tabla 10. Aspectos a mejorar

Pregunta	Respuesta	%
Seguridad en la base	3	9,38%
Aseo y limpieza	7	21,88%
Compañerismo	4	12,50%
Más unidades	3	9,38%
Ninguna	8	25,00%
Otros	7	21,88%
Total:	32	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

Al analizar los aspectos que los socios consideran deben ser mejorados, se observa que un 25% de los encuestados no indica ninguno, un 22% de los socios considera que son el aseo y la limpieza, seguido del compañerismo que abarca un 13%, y con igual porcentaje se muestran aspectos como la seguridad en la base y más unidades. Existe también un 22% de los socios

que indican que elementos como aplicaciones para redes sociales, atención al cliente, mayor espacio y comodidad en la base, imagen corporativa, mayor profesionalismo también se pueden mejorar. Estos resultados evidencian que aún existen debilidades en la compañía que deben ser mejorados.

En la tabla 11 se observa cómo evalúan los socios el ambiente de trabajo y la colaboración entre los socios de la cooperativa.

Tabla 11. Ambiente de trabajo y colaboración

Pregunta	Respuesta	%
Bueno	14	43,75%
Aceptable	17	53,13%
Regular	1	3,13%
Malo	0	0,00%
Total:	32	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

La tabla anterior muestra que el 53% de los socios opinan que el ambiente de trabajo y colaboración es aceptable, un 43% opina que es bueno y sólo un 3% lo califica como regular. Los resultados demuestran que, si existe un ambiente de trabajo bueno, siendo una fortaleza, que los socios colaboran en las actividades de la compañía lo que facilita el desempeño de los representantes y propicia el bienestar de todos.

En la tabla 12 se indica el número de socios que han experimentado algún problema o conflicto con otros socios de la cooperativa "TAXS CARDERÓN".

Tabla 12. Problemas o conflictos con otros socios

Pregunta	Respuesta	%
SI	8	25,00%
NO	23	71,88%
No opina	1	3,13%
Total:	32	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

De los 22 socios encuestados, un 71% manifiesta no haber experimentado algún problema o conflicto con otros socios de la cooperativa, sólo un 25% indica que, si ha tenido algún tipo de conflicto, y un solo socio se abstuvo de opinar.

Los resultados que arroja esta pregunta muestran una fortaleza, pues existe un ambiente de tranquilidad y positivismo, pues al ser una organización humana es normal que surjan desavenencias o altercados, sin embargo, es digno de resaltar que un amplio 71% indica nunca haberlos tenido.

En la tabla 13 se observa la opinión que tienen los socios sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la cooperativa de taxis.

Tabla 13. Oportunidades de crecimiento y desarrollo

Pregunta	Respuesta	%
Falta compañerismo	1	3,13%
Faltan unidades	1	3,13%
Ninguna	28	87,50%
Si existen oportunidades	2	6,25%
Total:	32	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

La tabla anterior muestra la percepción sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo que tienen los socios en la cooperativa, y reflejan que según un 87,50% no existe ninguna oportunidad, seguido del 6% que señala que, si existen oportunidades, mientras que un socio fue más específico al indicar que falta compañerismo y otro más también manifestó que faltan unidades. Estos resultados hacen evidente otra debilidad, pues la mayoría de los socios consideran que no existen oportunidades de crecimiento en la compañía de taxis.

En la tabla 14 se detalla cuál es su grado de compromiso y lealtad hacia la cooperativa "TAXS CARDERÓN".

Tabla 14. Compromiso y lealtad hacia la compañía

Pregunta	Respuesta	%
Muy comprometido y leal	13	40,63%
Neutral	16	50,00%
Nada comprometido y leal	1	3,13%
No opina	2	6,25%
Total:	32	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

La tabla anterior muestra el grado de compromiso y lealtad hacia la cooperativa, en donde un 50% opina mantenerse neutral, un 46% indica estar muy comprometido y leal, en un porcentaje más reducido se observa los resultados de nada comprometido y leal, y existen 2 socios que no opinaron.

Aunque la mayoría de los socios escogieron la opción "neutral", casi la mitad de los socios manifiestan estar comprometidos y ser leales a la compañía, convirtiéndose en una fortaleza, lo que refiere que existe la disposición de cumplir los compromisos pactados con dedicación y fidelidad.

En la tabla 15 se detalla los comentarios adicionales o sugerencias que le gustaría compartir con respecto a la cooperativa "TAXS CARDERÓN".

Tabla 15. Sugerencias

Pregunta	Respuesta	%
Aceptar más socios	1	3,13%
Aseo en los autos	1	3,13%
Aseo en los Baños	1	3,13%
Compañerismo	3	9,38%

Pregunta	Respuesta	%
Más eventos deportivos en familia	1	3,13%
Ninguna	25	78,13%
Total:	32	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los socios de "TAXS CARDERÓN"

La tabla precedente muestra las sugerencias de los socios con respecto a la cooperativa, en donde un gran 78% indica no tener ninguna, mientras que los pocos socios que, si indicaron tener sugerencias, expresaron que hace falta más compañerismo, otros manifestaron que los baños y las unidades deben estar más aseadas, y también se planteó que se debería aceptar más socios.

6.1.2.5. Resultados de la entrevista. En la siguiente tabla se presenta los resultados obtenidos a través de la entrevista aplicada al gerente de la compañía de Taxis "TAXS CARDERÓN":

Tabla 16. Entrevista al gerente

NOMBRE:	EDWIN POZO	
NIVEL DE EDUCACIÓN (TÍTULO):	BACHILLER	
TIEMPO EN EL CARGO:	7 MESES	
N°	Preguntas	Respuestas
1	¿Cuáles son las funciones que cumple usted dentro de la compañía de taxis?	- Verificar y organizar detalles de la compañía en todo tipo de trámites. - Organizar eventos.
2	¿Cuenta la compañía "TAXS CARDERÓN" con una visión, misión y valores definidos? Descríbalos.	Sólo con valores como responsabilidad, puntualidad, compañerismo, pues no se ha elaborado un plan estratégico.
3	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la cooperativa?	No tiene muchas, debería fortalecer más cosas como tecnología, y aplicaciones de servicio.
4	¿Cuáles considera que son los principales desafíos o problemas que enfrenta la cooperativa en la actualidad?	Aseo, no existe amistad entre todos.
5	¿La cooperativa de taxis "TAXS CARDERÓN", cuenta con una imagen corporativa?	Si disponen de uniformes, pero si hace falta más imagen corporativa.
6	¿Qué servicios adicionales ofrece la cooperativa de taxis?	Ninguno
7	¿Con cuántos empleados y socios cuenta la cooperativa de taxis?	32
8	¿Los proveedores de repuestos e insumos que mantiene la empresa son nacionales o extranjeros?	Nacionales
9	¿Indique a quiénes la cooperativa de taxis considera como competencia directa?	Taxis de diferentes compañías y que cuentan con aplicaciones.
10	¿Para el ingreso de nuevos socios ¿cuál es el proceso que aplica?	Depende de que la ANT otorgue cupos y puestos para la compañía.
11	¿Se preocupa la cooperativa por mantener capacitado a empleados y socios?	No
12	¿Cómo se realiza la comunicación ente la dirección, empleados y socios?	Muchas veces por reuniones.

13	¿La empresa cuenta con un plan estratégico bien definido?	No
14	¿Qué oportunidades de crecimiento o expansión ve para la cooperativa en el futuro?	Crecer con nuevas aplicaciones, y puestos de servicios.
15	¿Qué estrategias ha implementado la empresa para adaptarse a los cambios en la industria del transporte?	Ninguno
16	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la cooperativa de taxis en este momento?	Competencias de taxis ilegales.
17	¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con los servicios de la cooperativa de taxis?	Regular
18	¿Cuál es su opinión sobre la competencia en el mercado local de transporte de pasajeros?	Ninguno
19	¿La cooperativa de taxis cuenta con salud financiera?	No
20	¿Qué medidas ha tomado la empresa para mejorar la rentabilidad y la competitividad?	Ninguno
21	¿Qué planes tiene la empresa para el futuro en términos de expansión o diversificación de servicios?	Ninguno
22	¿Cómo aborda la empresa los aspectos de responsabilidad social y sostenibilidad en su operación?	De la mejor manera.
23	¿Qué papel juega la innovación en la estrategia empresarial de "TAXS CARDERÓN"?	No es importante.

Nota. Entrevista aplicada al gerente de "TAXS CARDERÓN"

La entrevista con Edwin Pozo, gerente de TAXIS CARDERÓN, revela varias debilidades críticas, como la falta de un plan estratégico, la ausencia de una visión y misión claras, y la falta de capacitación del personal, lo que afecta la competitividad y eficiencia. Aunque la cooperativa tiene valores definidos y uniformes, carece de una imagen corporativa robusta y no ofrece servicios adicionales. Los desafíos incluyen la competencia de taxis ilegales y la insatisfacción regular de los clientes. No obstante, existen oportunidades de crecimiento mediante la adopción de nuevas tecnologías y mejoras en la imagen corporativa. Para enfrentar estos retos, la cooperativa necesita implementar estrategias efectivas y fortalecer su posición financiera y competitiva.

6.1.2.6. Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes. Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los clientes de la empresa "TAXS CARDERÓN" son los que se muestran a continuación:

En la tabla 17 se presenta la frecuencia con que utilizan los servicios de taxis de la empresa "TAXS CARDERÓN"

Tabla 17. Frecuencia con que utiliza los taxis

Pregunta	Respuesta	%
Diariamente	89	32,36%
Varias veces a la semana	115	41,82%
Una vez a la semana	71	25,82%
Nunca	0	0,00%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

En la primera pregunta realizada a los encuestados, el 42% de los usuarios señala que utiliza los servicios de "TAXS CARDERÓN" varias veces a la semana, un 32% indica que los utiliza de forma diaria, mientras que un 26% manifiesta que hace uso del servicio una vez a la semana.

Esto indica que la cooperativa ha logrado establecer una relación de lealtad con los usuarios, que muestran preferencia por el servicio que ofrece, y por lo tanto son capaces de recomendar el servicio a otras personas, lo cual constituye una oportunidad.

En la tabla 18 se observan los aspectos más importantes que toman en cuenta al momento de utilizar el servicio.

Tabla 18. Aspectos más importantes a considerar del servicio

Pregunta	Respuesta	%
Precio	62	22,55%
Comodidad	160	58,18%
Atención al cliente	53	19,27%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

En la tabla precedente se muestran los resultados sobre los aspectos que los usuarios consideran más importantes en el servicio que reciben, en donde la comodidad prevalece sobre los demás con un 58%, seguido del precio del servicio que alcanza un porcentaje del 23%, finalmente un 19% considera que los más importante es la atención al cliente.

Es importante señalar que los 3 aspectos son importantes, y no hay nada que impida que los socios cumplan con todos ellos, por tanto, se convierte en una oportunidad, puesto que de los usuarios depende los ingresos que perciban, por lo que es importante brindar un buen servicio y procurar que la confianza, la fidelidad y la preferencia se mantengan.

En la tabla 19 se presenta qué tan satisfecho están los usuarios con la puntualidad de los taxis de la empresa.

Tabla 19. Puntualidad de los taxis

Pregunta	Respuesta	%
Satisfecho	133	48,36%
Neutral	142	51,64%
Insatisfecho	0	0,00%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

En cuanto a la puntualidad del servicio se refiere la mayoría de los usuarios, es decir un 52% expresa una opinión neutral, mientras que un 48% indica que la puntualidad del servicio que ofrece es satisfactoria, convirtiéndose en una oportunidad, pues refleja que los socios se

esfuerzan por ofrecer un servicio de calidad, llegando en el menor tiempo posible y procurando evitar demoras innecesarias.

En la tabla 20 se identifica desde hace que tiempo lleva haciendo uso del servicio que ofrece la empresa de taxis “TAXS CARDERÓN”.

Tabla 20. Tiempo de uso del servicio

Pregunta	Respuesta	%
Menos de un año.	106	38,55%
Un año a dos años.	133	48,36%
Dos años a tres años.	27	9,82%
Superior a tres años	9	3,27%
Total:	275	1,00

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

En la tabla precedente indica los resultados concernientes al tiempo de uso del servicio, en donde prevalece que los usuarios han utilizado el servicio de uno a dos años con un 48%, seguido de un 39% que representa a los clientes que utilizan el servicio en un tiempo menor a un año, y finalmente en porcentajes menos representativos están las personas que han utilizado el servicio durante 2 años o más.

Existen varios factores por los cuáles son pocos los usuarios que no utilizan el servicio más de 3 años, estos pueden ser un cambio de domicilio, o tal vez estudiantes que ya se graduaron, así como también el cambio de lugar de trabajo, o la adquisición de un vehículo propio, sin embargo, se debe hacer énfasis en la oportunidad de cultivar en los socios valores como el trato cordial, la responsabilidad, la puntualidad, y otros más que harán que los clientes vuelvan en medida que les sea posible.

En la tabla 21 se detalla cómo califican el servicio que oferta la empresa de taxis “TAXS CARDERÓN”.

Tabla 21. Como califica el servicio de taxis

Pregunta	Respuesta	%
Excelente	115	41,82%
Buena	115	41,82%
Regular	36	13,09%
Malo	0	0,00%
No opina	9	3,27%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

Es positivo observar que de la totalidad de las personas que participaron en la encuesta, las respuestas de buena y excelente comparten un resultado similar del 42% en cuánto a como califican el servicio, convirtiéndose en una oportunidad, la aceptación que tiene el servicio,

mientras que un 13% califica el servicio como regular, y un mínimo de personas se abstuvieron de opinar.

En la tabla 22 se detalla cómo califican la limpieza y comodidad de los vehículos de la empresa.

Tabla 22. Limpieza y comodidad de las unidades

Pregunta	Respuesta	%
Excelente	97	35,27%
Buena	160	58,18%
Regular	18	6,55%
Malo	0	0,00%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

Respecto a la limpieza y comodidad de las unidades, un 58% de los encuestados califica como bueno estos dos puntos, mientras que un 35% lo califica de excelente y sólo un 7% opina que es regular.

Estos resultados evidencian que existe una oportunidad derivada del gran esfuerzo de parte de los socios por invertir en unidades nuevas, darles un buen mantenimiento, procurando la limpieza, orden y organización del mismo.

En la tabla 23 se indica cómo los usuarios califican los precios de los servicios de la empresa son competitivos en comparación con otras opciones de transporte.

Tabla 23. Precios competitivos

Pregunta	Respuesta	%
Sí son muy competitivos	62	22,55%
Neutral	213	77,45%
No son para nada competitivos	0	0,00%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

Con respecto a los precios competitivos, un gran 77% responde que los precios son neutrales en comparación con otras compañías, convirtiéndose en una amenaza, sólo un 23% afirma que son muy competitivos. Cabe señalar que el precio no es lo más relevante al momento de establecer una preferencia de una compañía sobre otra, lo que verdaderamente marca una diferencia es la experiencia que obtendrá el cliente en la comodidad y el tipo de atención que reciba es lo que verdaderamente hará que los clientes se multipliquen.

En la tabla 24 se puede observar qué tan satisfechos están los usuarios con la amabilidad y profesionalismo de los conductores de la empresa.

Tabla 24. Amabilidad y profesionalismo

Pregunta	Respuesta	%
Satisfecho	106	38,55%
Neutral	160	58,18%
Insatisfecho	9	3,27%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

Se observa que un 58% de los encuestados tiene una opinión neutral sobre la amabilidad y el profesionalismo con que los socios brindan el servicio, convirtiéndose en una amenaza, un 39% expresa sentirse satisfecho, mientras que sólo un 3% manifiesta que se siente satisfecho.

Este resultado evidencia que el usuario percibe que el socio puede mejorar aún más su trato y cordialidad, así como también debe demostrar una mayor capacidad de resolver rápidamente imprevistos mediante una solución eficiente.

En la tabla 25 se observa cuantos clientes han experimentado algún problema o inconveniente al utilizar los servicios de la empresa.

Tabla 25. Problemas o inconvenientes en el servicio

Pregunta	Respuesta	%
SI	71	25,82%
NO	204	74,18%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

De los resultados arrojados en esta pregunta se desprende que un gran porcentaje de los encuestados que corresponde a un 77% afirma no haber tenido ningún tipo de problema o inconvenientes con el servicio que recibieron, convirtiéndose en una oportunidad, mientras que un reducido 26% afirma que alguna vez tuvieron algún tipo de contratiempo.

Lo realmente importante es saber solucionar los inconvenientes suscitados, los problemas surgen cuando menos se los esperan, pero lo que el usuario verdaderamente recordará es la tranquilidad y plenitud que sintió al saber que está en buenas manos y que el conductor del servicio que solicitó está actuando de manera responsable.

En la tabla 26 se puede observar qué tan importante consideran los usuarios la seguridad en los servicios de transporte de la empresa de taxis.

Tabla 26. Importancia de la seguridad en los servicios de transporte

Pregunta	Respuesta	%
Muy importante	160	58,18%
Importante	71	25,82%
Neutral	35	12,73%
No opina	9	3,27%
Total:	275	100,00%

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

Se observa que el 58% de los encuestados opina que es importante la seguridad en los servicios de transporte, un 26% lo considera importante, un 13% se mantiene una opinión neutral, y un reducido porcentaje del 3% se abstuvo de opinar.

Es importante que, aunque la mayoría de los usuarios lo consideren como un aspecto muy importante, para los socios lo es aún más, convirtiéndose en una oportunidad recibir capacitaciones continuas sobre obedecer las reglas de la carretera y los límites de tráfico hasta practicar la seguridad en el automóvil y mantener el vehículo en buen estado.

En la tabla 27 se observa cuantos usuarios recomendarían los servicios de taxis de "TAXS CARDERÓN" a otras personas.

Tabla 27. Recomienda el uso de los taxis de la compañía

Pregunta	Respuesta	%
SI	248	90,18%
NO	27	9,82%
Total:	275	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

La tabla anterior muestra que un aplastante 90% de los encuestados recomendaría el servicio de taxis, y sólo un 10% indica que no lo recomendaría.

Estos resultados son una oportunidad y deben motivar a los socios a seguir brindando un servicio de calidad cumpliendo con los principios de responsabilidad, paciencia, puntualidad, buena higiene, conocimiento de las zonas, entre otras.

En la tabla 28 se observa cómo califican el precio del servicio que ofrece la empresa de taxis "TAXS CARDERÓN".

Tabla 28. Precio del servicio

Pregunta	Respuesta	%
Precios elevados	36	13,09%
Precios accesibles	186	67,64%
Precios bajos	44	16,00%
No opina	9	3,27%
Total:	275	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

Con base a los resultados obtenidos se determina que el 68% considera que los precios son accesibles, un 16% afirma que son bajos, un 13% considera que son elevados, mientras que un 3% prefiere no dar su opinión.

Este resultado constituye una oportunidad, pues indica que el usuario está conforme con el precio del servicio que se ofrece, y que va acorde a las tarifas que se ofertan en la competencia.

En la tabla 29 se detalla qué aspectos creen los usuarios que la empresa podría mejorar para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Tabla 29. Aspectos a mejorar

Pregunta	Respuesta	%
Ninguno	115	41,82%
Aseo y limpieza	53	19,27%
Más unidades	45	16,36%
Otros	62	22,55%
Total:	275	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

En la tabla anterior se muestra que el 41,82% de los encuestados cree que la empresa no necesita ninguna mejora, lo que evidencia un alto nivel de satisfacción; por otra parte, muchos encuestados consideran que hay varios aspectos que deben ser mejorados, el porcentaje más representativo es el del 19% en donde indican que es el aseo y la limpieza, el 16% opinan que son necesarias más unidades, mientras que un 23% opinan que se deben mejorar aspectos como incluir aire acondicionado, mayor comodidad, mayor profesionalismo, puntualidad, seguridad y en algunos casos renovar las unidades. Cabe mencionar que la identificación de estos aspectos brinda la oportunidad de realizar mejoras en las unidades y el servicio que brindan cada uno de los socios.

En la tabla 30 se detallan comentarios adicionales de los usuarios.

Tabla 30. Sugerencias

Pregunta	Respuesta	%
Empatía en los choferes	9	3,27%
No	257	93,45%
No deben ser groseros	9	3,27%
Total:	275	100,00

Nota. Encuesta aplicada a los clientes de "TAXS CARDERÓN"

En la tabla anterior se observan las sugerencias que dan los socios para el mejoramiento de la compañía, la gran mayoría decide no expresar ninguna, solo el 3,27% manifiestan que hace falta más empatía de parte de los choferes, y además no deben ser groseros.

6.1.2.7. Matriz EFI. Evalúa estos factores asignando un peso (de 0.0 a 1.0) basado en su importancia para la empresa y una calificación (de 1 a 4) basada en el desempeño de la empresa en cada área (1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza mayor). La puntuación ponderada se obtiene multiplicando el peso por la calificación.

Tabla 31. Matriz de factores internos

Factores Internos	Pág.	Sustento	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas					
Lealtad de los Usuarios	40	Encuesta clientes tabla 7	0.15	4	0.60
Comunicación y Transparencia	42	Encuesta socios tabla 11	0.12	4	0.48
Ambiente de Trabajo	43	Encuesta socios tabla 12	0.10	3	0.30
Unidades cómodas y en buen estado.	48	Encuesta clientes tabla 22	0.10	3	0.30
Precios accesibles y justos.	49	Encuesta clientes tabla 23	0.10	3	0.30
Debilidades					
No cuenta con un plan estratégico formalizado.	45	Entrevista, pregunta 2	0.12	2	0.24
No se ha definido la filosofía empresarial.	45	Reseña de la empresa Entrevista, pregunta 2	0.10	1	0.10
Limitados recursos para acceder a la innovación y tecnología	45	Entrevista, pregunta 19	0.08	1	0.08
Falta de capacitación	45	Entrevista, pregunta 11	0.08	1	0.08
Problemas internos y conflictos	45	Entrevista, pregunta 4	0.05	2	0.10
Total			1.00		2.58

Nota. Análisis interno de "TAXS CARDERÓN"

La puntuación ponderada total es 2.58. Este resultado indica que "TAXS CARDERÓN" tiene más fortalezas que debilidades, pero también revela áreas críticas que necesitan atención y mejora, especialmente en aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico, la capacitación y la resolución de conflictos internos. Trabajar en estas debilidades podría aumentar significativamente el rendimiento general de la cooperativa.

6.1.2.8. FODA. Una vez analizado el entorno se pueden extraer características específicas y propias de la organización y facilitan avanzar en la evaluación del negocio. Así mismo permiten realizar el análisis de la matriz FODA que consiste en identificar las oportunidades, amenazas, que surgen del entorno externo, y las fortalezas y debilidades que son propias de cada industria analizada (Scarfó et al., 2021).

La matriz FODA es una herramienta cuya finalidad es comprender la situación de un negocio o de una empresa, basado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Su propósito es ayudar en dar una guía estratégica en los siguientes aspectos:

- Identificar y aprovechar las oportunidades y fortalezas externas.

- Erradicar y contrarrestar las debilidades y amenazas.

De las encuestas que se aplicaron a los socios, clientes, y Gerente General se desprenden la información para poder realizar el siguiente análisis FODA:

Tabla 32. Matriz FODA

Internas		Externas	
Fortalezas (O)		Oportunidades (O)	
Lealtad de los Usuarios		Crecimiento del Mercado de Aplicaciones de Transporte	
Comunicación y Transparencia		Desarrollo de Tecnología	
Ambiente de trabajo basado en valores.		Aumento de la Demanda de Servicios de Transporte	
Unidades cómodas y en buen estado.		Políticas Gubernamentales Favorables	
Precios accesibles y justos.		Alianzas Estratégicas	
Debilidades (D)		Amenazas (A)	
No cuenta con un plan estratégico formalizado.		Nuevos competidores formales e informales.	
No se ha definido la filosofía empresarial.		Vías en mal estado.	
Limitados recursos para acceder a la innovación y tecnología		Inestabilidad Económica	
Falta de capacitación		Regulaciones Gubernamentales	
Problemas internos y conflictos		Problemas de Seguridad	

Nota. Análisis interno y externo de "TAXS CARDERÓN"

6.1.2.9. Matriz De Alto Impacto. Es una herramienta que permite identificar y priorizar las estrategias más efectivas y relevantes para la organización, basándose en el análisis FODA. Esta matriz evalúa el impacto y la viabilidad de las estrategias para determinar cuáles deben ser implementadas primero.

Tabla 33. Matriz de alto impacto

ANÁLISIS FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			O1. Crecimiento del Mercado de Aplicaciones de Transporte O2. Desarrollo de Tecnología O3. Aumento de la Demanda de Servicios de Transporte O4. Políticas Gubernamentales Favorables O5. Alianzas Estratégicas
FORTALEZAS	F1. Lealtad de los Usuarios	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	F2. Comunicación y Transparencia F3. Ambiente de trabajo basado en valores. F4. Unidades cómodas y en buen estado. F5. Precios accesibles y justos.	F1, O1: Aprovechar la lealtad de los usuarios y la demanda creciente de servicios de transporte para lanzar una aplicación móvil. F2, O5: Utilizar la buena comunicación y transparencia para formar alianzas estratégicas que faciliten el acceso a nuevas tecnologías.	F2, A3: Fortalecer la imagen corporativa mediante la comunicación y transparencia para enfrentar la inestabilidad económica y regulaciones gubernamentales.
DEBILIDADES	D1. No cuenta con un plan estratégico formalizado.	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
	D2. No se ha definido la filosofía empresarial. D3. Limitados recursos para acceder a la innovación y tecnología D4. Falta de capacitación D5. Problemas internos y conflictos	D1, O1: Formalizar un plan estratégico y definir la filosofía empresarial para alinear las operaciones con el crecimiento del mercado de aplicaciones de transporte. D3, O2: Buscar alianzas estratégicas que proporcionen recursos para acceder a la innovación y tecnología.	D4, A1: Desarrollar programas de capacitación para la satisfacción general de los socios y prepararlos para enfrentar a nuevos competidores.

Nota. Matriz de alto impacto de "TAXS CARDERÓN"

6.2. Discusión

Con base al análisis externo e interno utilizando varios métodos y técnicas, se pudo determinar que TAXIS CARDERÓN cuenta con diversas fortalezas que la posicionan favorablemente en el mercado. Una de las principales es la lealtad de los usuarios, lo que asegura una base de clientes recurrente y estable, esencial para la sostenibilidad del negocio. La empresa también se destaca por su comunicación y transparencia, fortaleciendo la confianza y mejorando la imagen corporativa. Además, el ambiente de trabajo basado en valores contribuye a una moral elevada entre los empleados y reduce la rotación de personal. Las unidades cómodas y en buen estado son otra fortaleza significativa, debido a que proporcionan una experiencia de viaje agradable y diferenciada para los clientes. Por último, los precios accesibles y justos permiten a TAXIS CARDERÓN atraer y mantener una amplia base de clientes, asegurando competitividad en el mercado.

Sin embargo, TAXIS CARDERÓN enfrenta algunas debilidades que deben ser abordadas. La ausencia de un plan estratégico formalizado puede conducir a una falta de dirección y coherencia en las decisiones empresariales. Además, no tener una filosofía empresarial claramente definida afecta la cultura organizacional y la identidad de la empresa. La limitación de recursos para acceder a la innovación y tecnología restringe la capacidad de la empresa para mejorar sus servicios y mantenerse competitiva. La falta de capacitación del personal puede resultar en una menor eficiencia y preparación para enfrentar desafíos. También existen problemas internos y conflictos que pueden disminuir la productividad y afectar negativamente el ambiente de trabajo.

En el entorno externo, TAXIS CARDERÓN puede aprovechar varias oportunidades. El crecimiento del mercado de aplicaciones de transporte ofrece la posibilidad de captar más usuarios y aumentar los ingresos. Los avances tecnológicos permiten la implementación de mejoras en el servicio y en la eficiencia operativa. El aumento de la demanda de servicios de transporte representa una oportunidad significativa para expandir la base de clientes. Las políticas gubernamentales favorables pueden facilitar la expansión y operación del negocio. Además, las alianzas estratégicas con otras empresas del sector pueden potenciar recursos y capacidades, abriendo nuevas oportunidades de crecimiento.

A pesar de estas oportunidades, TAXIS CARDERÓN también enfrenta amenazas externas que podrían impactar negativamente su operación. La entrada de nuevos competidores, tanto formales como informales, puede reducir la cuota de mercado y ejercer presión sobre los precios. Las vías en mal estado representan un desafío, puesto que pueden incrementar los

costos de mantenimiento y afectar la calidad del servicio. La inestabilidad económica puede reducir el poder adquisitivo de los clientes y afectar la demanda de servicios de transporte. Las regulaciones gubernamentales pueden imponer costos adicionales y limitar la operatividad de la empresa. Finalmente, los problemas de seguridad pueden disminuir la confianza de los clientes y afectar negativamente la reputación de la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO

COMPAÑÍA DE TAXIS “TAXS CARDERÓN”



QUITO

Elaborado por: Anghela Barros

2024- 2029

6.3. Propuesta plan estratégico

El plan estratégico de la Cooperativa de Taxis “Taxis Carderón” se centra en aprovechar sus fortalezas internas y oportunidades externas mientras aborda sus debilidades y amenazas. La implementación efectiva de estas estrategias permitirá a la cooperativa mejorar su servicio, incrementar la satisfacción de los socios y usuarios, y posicionarse como líder en el mercado de transporte.

Propuesta de la Misión

Tabla 34. Matriz de la misión

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es la ventaja competitiva? Medio	Flota bien mantenida y conductores altamente capacitados Servicio de transporte seguro, eficiente y confiable
¿Quiénes son los clientes?	Usuarios de taxis en Quito: residentes, turistas, y viajeros de negocios.
Cuál es la finalidad mayor	Contribuir al bienestar y desarrollo económico de nuestros socios y de la comunidad local

Nota. Elaboración de la visión de "TAXS CARDERÓN"

Nuestra misión es proporcionar un servicio de transporte seguro, eficiente y confiable en la ciudad de Quito, a través de una flota bien mantenida y conductores altamente capacitados. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo una experiencia de viaje superior que prioriza su comodidad y seguridad, contribuyendo al bienestar y desarrollo económico de nuestros socios y de la comunidad local, promoviendo valores de responsabilidad, integridad y excelencia en el transporte público.

Propuesta de la Visión

Tabla 35. Matriz para construir la visión

Pregunta	Respuesta
¿Qué somos?	Ser la cooperativa de taxis líder en Quito
¿Qué queremos como empresa?	Ser reconocida por ofrecer un servicio de transporte de excelencia, innovador y sostenible
Servicio a ofrecer	Transporte seguro, eficiente y comprometido con el medio ambiente, integrando tecnologías avanzadas y prácticas ecológicas

Nota. Elaboración de la misión de "TAXS CARDERÓN"

Ser la cooperativa de taxis más confiable y preferida en Quito, reconocida por nuestra excelencia en el servicio al cliente, innovación tecnológica y compromiso con la sostenibilidad. Nos proponemos expandir nuestra flota y adoptar soluciones de transporte ecológicas, mejorando continuamente la seguridad y eficiencia de nuestros servicios. Queremos ser un referente de cooperación y responsabilidad social, impulsando el desarrollo económico de nuestros socios y el bienestar de la comunidad a través de un transporte de calidad superior.

Propuesta de valores empresariales

Compromiso: Garantizamos la seguridad de nuestros pasajeros y conductores mediante el mantenimiento riguroso de nuestra flota y la capacitación continua de nuestro personal.

Responsabilidad: Cumplimos con todas las regulaciones de seguridad y trabajamos proactivamente para prevenir incidentes.

Puntualidad: Valoramos el tiempo de nuestros clientes y nos esforzamos por ofrecer un servicio rápido y confiable.

Optimización: Utilizamos tecnología y mejores prácticas para optimizar rutas y minimizar tiempos de espera.

Excelencia: Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes con cada viaje.

Cortesía: Tratamos a todos nuestros clientes con amabilidad y respeto, brindando un servicio profesional y atento.

Adaptabilidad: Adoptamos tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa.

Consciencia Ecológica: Nos comprometemos a reducir nuestro impacto ambiental y a contribuir positivamente al entorno.

Transparencia: Operamos con honestidad y claridad en todas nuestras acciones y decisiones.

Ética: Actuamos de acuerdo con altos estándares éticos, asegurando la confianza y lealtad de nuestros clientes y socios.

Atención Personalizada: Escuchamos y respondemos a las necesidades individuales de nuestros clientes.

Fidelización: Buscamos establecer relaciones duraderas basadas en la confianza y la satisfacción del cliente.

Propuesta de objetivos empresariales

Mejorar la calidad del servicio garantizando un servicio de transporte seguro, eficiente y confiable, implementando tecnologías avanzadas y capacitando continuamente a los conductores para ofrecer una experiencia superior al cliente.

Incrementar la satisfacción del cliente a través de la comodidad, seguridad y puntualidad de los usuarios, asegurando una experiencia de viaje que supere sus expectativas y fomente la lealtad.

Posicionarse como una compañía de taxis líder en el mercado en Quito por su excelencia en el servicio, innovación y compromiso con la sostenibilidad.

Promover el desarrollo económico y social contribuyendo al bienestar de los socios y de la comunidad local, impulsando prácticas responsables y cooperativas que generen valor social y económico.

Optimizar la eficiencia operativa mediante la implementación de herramientas tecnológicas para la optimización de rutas y tiempos de espera, mejorando la productividad y reduciendo costos.

Organigrama estructural propuesto

Para la Cooperativa de Taxis "Taxis Carderón", un organigrama estructural claro y bien definido ayudará a delinear las responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de la organización. Aquí tienes una propuesta de organigrama estructural:

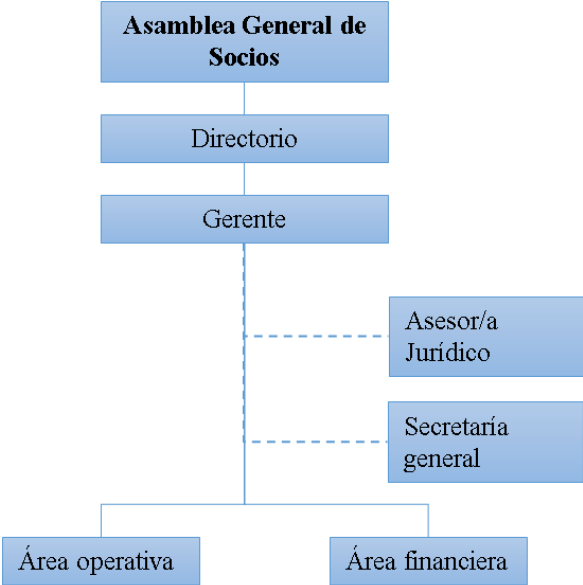




Figura 4. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Taxis "Taxis Carderón"

REFERENCIA
Relación de mando
 Relación de apoyo
 Relación de autoridad funcional

Fecha:
01 de agosto del 2024

Objetivos estratégicos

Tabla 36. Objetivos estratégicos

Estrategia	Descripción	Objetivo Estratégico
FO	F1, O1: Aprovechar la lealtad de los usuarios y la demanda creciente de servicios de transporte para lanzar una aplicación móvil.	Lanzar una aplicación móvil para mejorar la accesibilidad y conveniencia del servicio, aumentando la satisfacción y lealtad de los usuarios.
	F2, O5: Utilizar la buena comunicación y transparencia para formar alianzas estratégicas que faciliten el acceso a nuevas tecnologías.	Establecer alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para integrar soluciones innovadoras que mejoren la eficiencia operativa.
FA	F2, A3: Fortalecer la imagen corporativa mediante la comunicación y transparencia para enfrentar la inestabilidad económica y regulaciones gubernamentales.	Implementar una estrategia de comunicación transparente para fortalecer la imagen corporativa y mitigar los efectos de la inestabilidad económica y regulaciones.
DO	D1, O1: Formalizar un plan estratégico y definir la filosofía empresarial para alinear las operaciones con el crecimiento del mercado de aplicaciones de transporte.	Desarrollar y formalizar un plan estratégico alineado con el mercado de aplicaciones de transporte, definiendo claramente la filosofía empresarial.
	D3, O2: Buscar alianzas estratégicas que proporcionen recursos para acceder a la innovación y tecnología.	Identificar y establecer alianzas estratégicas que proporcionen los recursos necesarios para la innovación y el acceso a nuevas tecnologías.
DA	D4, A1: Desarrollar programas de capacitación para la satisfacción general de los socios y prepararlos para enfrentar a nuevos competidores.	Implementar programas de capacitación continua para mejorar las habilidades y conocimientos de los socios, preparándolos para enfrentar la competencia.

Nota. Definición de los objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico 1: Lanzar una aplicación móvil

Problema

Los usuarios demandan mayor accesibilidad y conveniencia en los servicios de transporte, y la cooperativa necesita modernizarse para satisfacer estas expectativas.

Meta

Implementar y lanzar una aplicación móvil funcional en un plazo de 12 meses.

Política

Adoptar tecnologías innovadoras y centrarse en la satisfacción del cliente.

Estrategia

Desarrollar una plataforma digital que permita a los usuarios solicitar y pagar servicios de taxi fácilmente.

Táctica

Contratar una empresa de desarrollo de software, realizar pruebas beta y lanzar la aplicación.

Responsable

Gerente General

Actividades

- Realizar estudios para determinar las características y funcionalidades más demandadas por los usuarios en una aplicación móvil.
- Contratar un equipo de desarrollo para crear una aplicación fácil de usar que permita a los usuarios solicitar taxis, realizar pagos y recibir notificaciones en tiempo real.
- Implementar una campaña de marketing para dar a conocer la aplicación entre los usuarios actuales y potenciales.
- Recoger opiniones de los usuarios para hacer ajustes y mejoras continuas en la aplicación.

Objetivo Estratégico 2: Establecer alianzas estratégicas

Problema

La cooperativa necesita acceder a nuevas tecnologías para mejorar su eficiencia operativa.

Meta

Firmar al menos 3 alianzas estratégicas con empresas tecnológicas en 12 meses.

Política

Fomentar colaboraciones que potencien la innovación y la eficiencia.

Estrategia

Buscar y negociar alianzas con empresas tecnológicas que ofrezcan soluciones relevantes.

Táctica

Identificar posibles socios, establecer contactos y formalizar acuerdos de colaboración.

Responsable

Departamento de Marketing y Relaciones Públicas.

Actividades:

- Realizar una investigación para identificar empresas tecnológicas adecuadas.
- Contactar a las empresas identificadas y presentar propuestas de colaboración.
- Negociar términos y condiciones de las alianzas.
- Formalizar acuerdos y coordinar la implementación de tecnologías.

Objetivo Estratégico 3: Implementar una estrategia de comunicación transparente

Problema

La inestabilidad económica y las regulaciones gubernamentales afectan la percepción y confianza en la cooperativa.

Meta

Mejorar la percepción pública y fortalecer la imagen corporativa en 6 meses.

Política

Mantener una comunicación abierta y transparente con todos los stakeholders.

Estrategia

Desarrollar y ejecutar un plan de comunicación que destaque la transparencia y los logros de la cooperativa.

Táctica

Utilizar diversos canales de comunicación para informar sobre actividades y resultados.

Responsable

Departamento de Marketing y Relaciones Públicas.

Actividades

- Crear un plan de comunicación con mensajes clave y cronograma de actividades.
- Publicar informes regulares sobre el desempeño y actividades de la cooperativa.
- Organizar eventos y reuniones con socios, clientes y la comunidad para fortalecer relaciones.

- Utilizar redes sociales y otros medios digitales para mantener informados a los stakeholders.

Objetivo Estratégico 4: Desarrollar y formalizar un plan estratégico

Problema

Falta de un plan estratégico claro y definido que guíe el crecimiento alineado con el mercado.

Meta

Tener un plan estratégico formalizado y aprobado por la Asamblea General en 6 meses.

Política

Alinear todas las operaciones con un plan estratégico claro y bien definido.

Estrategia

Realizar un proceso de planificación estratégica participativo y detallado.

Táctica

Realizar talleres de planificación, análisis FODA y definir metas y objetivos específicos.

Responsable

Consejo de Administración.

Actividades:

- Organizar talleres de planificación estratégica con participación de todos los socios.
- Realizar un análisis FODA detallado para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Definir la misión, visión, valores, metas y objetivos estratégicos.
- Redactar y aprobar el plan estratégico en la Asamblea General.

Objetivo Estratégico 5: Identificar y establecer alianzas estratégicas

Problema

La cooperativa carece de recursos suficientes para acceder a tecnologías e innovaciones necesarias.

Meta

Establecer al menos 2 alianzas estratégicas que aporten recursos tecnológicos en 12 meses.

Política

Buscar activamente colaboraciones externas que aporten valor a la cooperativa.

Estrategia

Identificar y negociar con socios estratégicos que puedan proporcionar tecnología y recursos.

Táctica

Realizar un análisis de posibles socios, contactar y negociar acuerdos beneficiosos.

Responsable

Gerente General.

Actividades:

- Identificar posibles socios estratégicos y analizar su potencial de colaboración.
- Contactar a los socios seleccionados y presentar propuestas de cooperación.
- Negociar términos de colaboración y formalizar acuerdos.
- Implementar las soluciones tecnológicas acordadas.

Objetivo Estratégico 6: Implementar programas de capacitación continua**Problema**

La falta de capacitación de los socios afecta la capacidad para enfrentar nuevos competidores.

Meta

Desarrollar e implementar programas de capacitación para todos los socios en 6 meses.

Política

Promover el desarrollo profesional continuo de todos los socios.

Estrategia

Diseñar e implementar programas de formación enfocados en habilidades clave y conocimientos del sector.

Táctica

Identificar necesidades de formación, desarrollar contenidos y organizar sesiones de capacitación.

Responsable

Departamento de Recursos Humanos.

Actividades:

- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación entre los socios.
- Desarrollar programas de formación en habilidades técnicas, servicio al cliente y manejo de nuevas tecnologías.
- Organizar y coordinar sesiones de capacitación periódicas.
- Evaluar el impacto de los programas de capacitación y ajustar según sea necesario.

Presupuesto total

Es importante tener en cuenta que los costos pueden variar según la ubicación, proveedores específicos y otros factores.

Tabla 37. Presupuesto total

Objetivo Estratégico	Concepto	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
1. Lanzar una aplicación móvil	Desarrollo de la aplicación	1	1.000,00	1.000,00
	Pruebas	1	150,00	150,00
	Promoción y lanzamiento	1	150,00	150,00
	Mantenimiento y actualizaciones	1 año	100,00	100,00
Subtotal				1.400,00
2. Establecer alianzas estratégicas	Investigación de socios potenciales	1	100,00	100,00
	Viajes y reuniones	3	100,00	300,00
	Formalización de acuerdos	3	100,00	300,00
	Implementación tecnológica	3	1.000,00	3.000,00
Subtotal				3.700,00
3. Implementar una estrategia de comunicación transparente	Plan de comunicación	1	100,00	100,00
	Publicación de informes	6	100,00	600,00
	Organización de eventos	3	500,00	1.500,00
	Gestión de redes sociales	12	50,00	600,00

Objetivo Estratégico	Concepto	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Subtotal				2.800,00
4. Desarrollar y formalizar un plan estratégico	Talleres de planificación	3	20,00	60,00
	Análisis FODA	1	-	-
	Redacción del plan estratégico	1	-	-
	Aprobación en Asamblea General	1	-	-
Subtotal				60,00
5. Identificar y establecer alianzas estratégicas	Análisis de socios potenciales	1	50,00	50,00
	Contacto y presentación de propuestas	3	50,00	150,00
	Negociación y formalización de acuerdos	2	50,00	100,00
	Implementación tecnológica	2	500,00	1.000,00
Subtotal				1.300,00
6. Implementar programas de capacitación continua	Diagnóstico de necesidades de capacitación	1	-	-
	Desarrollo de contenidos	1	50,00	50,00
	Organización de sesiones de capacitación	4	25,00	100,00
	Evaluación de programas de capacitación	2	-	-
Subtotal				150,00
Total General				9.410,00

Nota. Presupuesto estimado para la implementación de las estrategias propuestas

Cronograma ejecución

El cronograma presentado en la Tabla 37, ayudará a asegurar que todas las acciones se realicen de manera ordenada y eficiente, permitiendo un seguimiento y control efectivos del progreso.

Tabla 38. Cronograma de ejecución

Objetivo Estratégico	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Lanzar una aplicación móvil	Análisis de mercado	✓					
	Desarrollo de la aplicación		✓	✓	✓		
	Pruebas beta					✓	
	Promoción y lanzamiento						✓
2. Establecer alianzas estratégicas	Investigación de socios potenciales	✓					
	Viajes y reuniones		✓	✓			
	Formalización de acuerdos			✓	✓		
	Implementación tecnológica				✓	✓	✓
3. Implementar una estrategia de comunicación transparente	Plan de comunicación	✓					
	Publicación de informes		✓	✓	✓		
	Organización de eventos			✓		✓	
	Gestión de redes sociales						✓
	Talleres de planificación	✓					

Objetivo Estratégico	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
4. Desarrollar y formalizar un plan estratégico	Análisis FODA		✓				
	Redacción del plan estratégico			✓			
	Aprobación en Asamblea General						✓
5. Identificar y establecer alianzas estratégicas	Análisis de socios potenciales	✓					
	Contacto y presentación de propuestas		✓				
	Negociación y formalización de acuerdos			✓			
6. Implementar programas de capacitación continua	Implementación tecnológica				✓	✓	
	Diagnóstico de necesidades de capacitación	✓					
	Desarrollo de contenidos		✓				
	Organización de sesiones de capacitación			✓	✓		
	Evaluación de programas de capacitación					✓	

Nota. En la tabla se presenta el cronograma de ejecución de la propuesta

Lineamientos para la evaluación.

Para llevar a cabo una adecuada evaluación de los resultados obtenidos a través de la implementación del plan estratégico, se ha considerado los siguientes lineamientos:

1. Definición de Indicadores de Desempeño

Tabla 39. Indicadores de desempeño

Indicador	Descripción
Número de Descargas de la Aplicación Móvil	Para medir el éxito en la implementación de la aplicación móvil.
Nivel de Satisfacción del Cliente	Evaluar la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio.
Número de Alianzas Estratégicas Establecidas	Para medir el progreso en la formación de alianzas tecnológicas.
Tasa de Incidentes de Seguridad	Para evaluar la efectividad de las medidas de seguridad implementadas.

Nota. Definición de indicadores de desempeño

2. Frecuencia de Evaluación:

Durante los primeros seis meses después de la implementación del plan estratégico de "TAXS CARDERÓN", se debe realizar evaluaciones mensuales para garantizar un monitoreo constante del progreso y permitir ajustes oportunos en caso de desviaciones. Esta frecuencia mensual proporcionará una visión detallada y actualizada del rendimiento de las iniciativas estratégicas en un período crítico de implementación. Posteriormente, la evaluación se debe llevar a cabo de manera trimestral, lo que permitirá una revisión más exhaustiva y profunda del

avance del plan, así como la identificación de tendencias a lo largo del tiempo.

3. Responsables de la Evaluación:

El proceso de evaluación del plan estratégico estará a cargo del gerente de la compañía y el equipo directivo de “TAXS CARDERÓN”, en estrecha colaboración con todos los colaboradores y socios de la misma. Esta colaboración asegurará una perspectiva integral y multidisciplinaria en la evaluación, aprovechando la experiencia y el conocimiento específico de cada área funcional para obtener una evaluación precisa y completa del rendimiento estratégico de la organización.

4. Criterios de Evaluación:

Los criterios de evaluación se centrarán en tres áreas principales. Primero, se debe comparar los resultados planificados con los reales en relación con los objetivos estratégicos establecidos, lo que permitirá identificar posibles desviaciones y áreas de mejora. Segundo, se debe realizar un análisis de tendencias para identificar patrones de desempeño a lo largo del tiempo, lo que proporcionará información valiosa sobre la efectividad y la sostenibilidad de las acciones estratégicas. Finalmente, se recopilará la retroalimentación de los clientes y otros *stakeholders* clave sobre la percepción del servicio y la marca, lo que ayudará a evaluar el impacto del plan estratégico en la satisfacción y la lealtad de los clientes.

5. Herramientas y Métodos de Evaluación

Para llevar a cabo la evaluación, se debe utilizar diversas herramientas y métodos. Esto incluye la realización de encuestas de satisfacción del cliente para obtener información directa sobre la percepción del servicio, el análisis de datos de descargas de la aplicación móvil y su uso para evaluar la aceptación y la eficacia de la plataforma, así como la revisión documental de registros de incidentes de seguridad y alianzas estratégicas establecidas para evaluar su impacto en la seguridad y la colaboración.

1. Revisión y Ajuste

Se debe llevar a cabo una reunión de revisión mensual para analizar los resultados de la evaluación y realizar ajustes en las tácticas y estrategias del plan según sea necesario. Estas reuniones proporcionarán un foro para la discusión y la toma de decisiones basadas en datos sobre el rumbo del plan estratégico. Además, se programarán revisiones trimestrales más exhaustivas para evaluar el progreso global del plan y realizar ajustes estratégicos si es necesario, asegurando así una adaptación continua a las condiciones cambiantes del entorno.

2. Comunicación de Resultados

Los resultados de la evaluación se deben comunicar a través de reuniones de equipo, informes de progreso y presentaciones a los directivos y socios de la compañía de taxis. Además, se fomentará la transparencia y el compromiso con el proceso de evaluación, invitando a los empleados a compartir sus comentarios y sugerencias. Esta comunicación abierta y transparente garantizará que todos los miembros de la organización estén informados sobre el progreso y el rendimiento del plan estratégico.

3. Aprendizaje y Mejora Continua

El gerente y los directivos deben fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua, donde los resultados de la evaluación se utilicen para identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para futuras iniciativas estratégicas. Se establecerán planes de acción específicos para abordar áreas de mejora identificadas durante el proceso de evaluación, asegurando así que la organización aprenda de sus experiencias y evolucione de manera constante hacia la excelencia estratégica.

7. Conclusiones

Mediante el diagnóstico situacional efectuado a la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” se pudo conocer que no posee un plan estratégico que proporcione las directrices necesarias para cumplir de forma eficiente con sus objetivos empresariales. En este sentido, la compañía no ha definido su visión y misión; así como su estructura organizacional, lo que afecta de forma significativa la estabilidad operativa a largo plazo; por otra parte, no se pudo conocer que no brinda capacitaciones a los socios, lo que afecta la competitividad y eficiencia del servicio prestado.

La matriz FODA revela que la empresa posee fortalezas significativas, como la lealtad de los usuarios, una comunicación y transparencia efectiva, y un ambiente de trabajo basado en valores, que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado en crecimiento, desarrollo tecnológico, y alianzas estratégicas. Sin embargo, enfrenta debilidades críticas, como la falta de un plan estratégico formalizado y limitados recursos para innovación, que podrían ser exacerbadas por amenazas externas, como la competencia creciente y la inestabilidad económica.

Con base al diagnóstico realizado se elaboró una propuesta de plan estratégico para la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” de la ciudad de Quito. Se partió de la formulación de la misión, visión, valores empresariales y el organigrama estructural. Posterior a ello se formularon 6 objetivos estratégicos y las respectivas estrategias. Cada una de las estrategias dan solución a un problema específico, contemplan una meta, la política, la táctica, el responsable y las actividades a realizar. También se elaboró un presupuesto que estima el monto total para la implementación de cada una de las estrategias.

8. Recomendaciones

Los directivos de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” deben evaluar de forma continua la gestión realizada en las diferentes áreas que integran la misma, con la finalidad de identificar nuevas debilidades y amenazas que puedan afectar su funcionamiento, con base a ello deberán tomar las debidas acciones.

Los directivos de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” para capitalizar sus fortalezas y oportunidades mientras mitiga sus debilidades y amenazas, deben implementar el plan estratégico desarrollado en este trabajo investigativo.

Se recomienda a la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” socializar y formalizar el plan estratégico para incorporar la misión, visión y estructura organizacional a corto plazo, para incorporar las estrategias propuestas para el cumplimiento de los objetivos empresariales y lograr la estabilidad operativa a largo plazo.

9. Bibliografía

- Arévalo, D. N. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. *Información tecnológica*, 29(6), 199-212. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600199>
- Ascencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W., y Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena, Ecuador. *INNOVA*, 2(5), 56-68. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/237>
- Cabezas, E. (2023). Marketing mix, complemento del análisis DAFO. *Revista Alcance*, 12(31), 187-200. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702023000100187.
- Campines, F. (2024). Elementos del Marketing Mix y sus Características en Beneficio de las Actividades Empresariales. *Ciencia Latina*, 8(1), 1324-1227. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9524/14104>.
- Cañarte, A. (2020). Análisis de las estrategias del marketing mix de los almacenes comerciales de artículos de fiesta y su influencia en el comportamiento de compras de los consumidores del sector norte de la ciudad de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador*, 95, 1-25. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19283/4/UPS-GT002995.pdf>
- Castillo, K., y Hernández, E. (2018). *Planificación estratégica*. Managua-Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>
- Cuan, M., Medina, S., y Rojas, M. (2020). *Filosofía organizacional como fundamento de la gestión financiera*. Bogotá, D.C: Universidad de La Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/451/69.%20Filosofia%20Organizacional%20Gestion%20Financiera%20-web-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Donawa, Z., y Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. *EAN*, 101. <https://doi.org/http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>

- Escudero, M. (2019). *Gestión de compras*. Editorial Paraninfo.
[https://books.google.com.ec/books?id=0HuYDwAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+\(fortalezas+y+debilidades\)&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.ec/books?id=0HuYDwAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+(fortalezas+y+debilidades)&source=gbs_navlinks_s)
- Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: estrategias luego de su aplicación. *Conference: V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y Perspectivas*.
https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER_ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION
- FasterCapital. (2024). *Ajuste Y Adaptación Del Plan Estratégico*.
<https://fastercapital.com/es/tema/ajuste-y-adaptaci%C3%B3n-del-plan-estrat%C3%A9gico.html>
- Fernández, L. (2019). *Plan de marketing de telefónica*. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Ferrer, E. (2018). Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. *Revista EAN*. <https://www.redalyc.org/journal/206/20657725002/>
- Fong, C. F. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- García, J., Paz, A., y Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 184-197.
- García, L., Alvitres, C., Alvitres, J., y Perales, J. (2022). Reinventando la empresa a través del marketing mix, una revisión sistemática de literatura. *Ciencia Latina*, 6(4), 3498-3515. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2855.
- Guerras, L., y Navas, J. (2020). *La naturaleza de la dirección estratégica*.
http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_1.html
- Huilcapi, S., y Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *ESPACIOS*, 41(40), 11-23.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Febrero de 2024). *Boletín Técnico N° 02-2024 IPC*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2024/Febrero/Boletin_tecnico_02-2024-IPC.pdf

- Interiano, D. (2023). La influencia de los instrumentos de planificación (PEI, POM y POA) de las instituciones de los gobiernos de Latinoamérica. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 87–97.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.66>
- Labanda. (2024). *Planeación* .
- Lombana, J., y Palacios, L. (2020). Competitividad y Contexto Internacional de los Negocios. *UNIVERSIDAD DEL NORTE*.
https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/Competitividad_y_contexto_internacional/WpApEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- López, J. (2021). *La planificación estratégica y la capacidad de adaptación de una compañía*. LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-y-capacidad-de-una-l%C3%B3pez-oropeza>
- López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., y Mayett, Y. M. (2018). Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter. *RIDE*, 8(16), 729-763.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100729&lng=es.
- Medina, M. (2021). *Liderazgo para el siglo XXI*. Letrame Grupo Editorial.
[https://books.google.com.ec/books?id=oqFQEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+\(fortalezas+y+debilidades\)&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.ec/books?id=oqFQEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+(fortalezas+y+debilidades)&source=gbs_navlinks_s)
- Moreno, N., y León, I. (20 de Noviembre de 2020). *Modelo estratégico de expansión para la empresa Balda Toys*. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2021/06/L3-2020.pdf>
- Navarro, D. (2020). Gobierno abierto: Transparencia y acceso a la información en la administración de los recursos materiales. *Biolex*, 12(22), 169-182.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/biolex/v12n22/2007-5545-biolex-12-22-169.pdf>
- Niño, N. F., Camelo, I., y Pulgarin, S. (2020). Modelo de fiabilidad y validez de la fuerza competitiva de Porter “amenaza de entrantes potenciales”: hallazgos desde el sector financiero colombiano. 65(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1796>

- Nova, L., Moreno, S., y Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*, 41(41).
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/655/859>
- Pellicer, R., y Graciela, C. (2023). Procedimiento de planificación operativa como alternativa de articulación de los niveles de la planificación. *Retos de la Dirección*, 17(2), 1-25.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000200004&lng=es&tlng=es.
- Peñañiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., y Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&tlng=es.
- Puchol, L., y Puchol, I. (2020). *El libro de la negociación*. Ediciones Díaz de Santos.
[https://books.google.com.ec/books?id=wncZEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+\(fortalezas+y+debilidades\)&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.ec/books?id=wncZEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+(fortalezas+y+debilidades)&source=gbs_navlinks_s)
- Quituzaca, L., Vásquez, C., y Uriguen, P. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 339-354.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>
- Ramos, N., y Neri, A. (2022). Las 4 ces del marketing y su relación con el posicionamiento de marca posicionamiento de marca. *Revista Telos*, 24(2), 384-396.
<https://www.redalyc.org/journal/993/99371994012/html/>.
- Rodríguez, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Clube de Autores.
[https://books.google.com.ec/books?id=HSh6DwAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+\(fortalezas+y+debilidades\)&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.ec/books?id=HSh6DwAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+(fortalezas+y+debilidades)&source=gbs_navlinks_s)
- Salvatierra, J., y Solórzano, L. (2018). *Diseño del plan estratégico para la Distribuidora Monit Alimentos en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados período 2017-*

2021. Calceta-Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/785/1/TAE108.pdf>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok.
[https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+\(fortalezas+y+debilidades\)&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+(fortalezas+y+debilidades)&source=gbs_navlinks_s)
- Scarfó, E., Pareja, I., Llanos, J., Ávila, P., y Ortíz, D. (2021). *Análisis Financiero Integral, Teoría y práctica*. 120.
https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/An%C3%A1lisis_financiero_integral/HzJ7EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Solano, O. (2021). *La administración en la propiedad horizontal: Una guía para mejorar la gestión administrativa, contable y presupuestal*. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.
[https://books.google.com.ec/books?id=64hAEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+\(fortalezas+y+debilidades\)&source=gbs_navlinks_s](https://books.google.com.ec/books?id=64hAEAAAQBAJ&dq=an%C3%A1lisis+interno+(fortalezas+y+debilidades)&source=gbs_navlinks_s)
- Toledo, A., y Armas, N. (2020). Tips de Marketing en épocas de Covid y post Covid. *Ciencia América*, <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/300/466>.
- Torralla, F. (2018). *Liderazgo ético*. PPC Editorial.
https://books.google.com.ec/books?id=FHPHDwAAQBAJ&dq=valores+corporativos&source=gbs_navlinks_s
- Trejo, R., Sánchez, A., Pérez, J., Moreno, Z., y González, B. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina*, 7(5), 8461-8474.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8421/12644>
- Universidad Agraria del Ecuador. (2020). *Plan operativo Anual 2020*.
https://www.uagraria.edu.ec/documentos/2020/POA_2020_Ajustado_UAE_Abril2020.pdf
- Urreta, E. (2019). *Diseño de productos y servicios turísticos locales*. Editorial Paraninfo.
https://books.google.com.ec/books?id=v3i9DwAAQBAJ&dq=Dise%C3%B1o+de+objetivos+y+estrategias&source=gbs_navlinks_s

- Valarezo, C. (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(3), 65-72.
<https://www.redalyc.org/journal/5885/588572826006/html/>
- Yépez, G., Quimis, N., y Sumba, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2045-2069. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926929.pdf>
- Yépez, J. (2014). *Plan estratégico para la empresa Distribuidora Técnica Asociada DITECNIA de la ciudad de Loja, período 2013-2018*. Loja-Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/15226/1/CRISTIAN%20ORTEGA%20%28BIBLIOTECA%29.pdf>
- Zamora, M., Rojas, K., Ugando, M., Tandazo, T., y Quimis, A. (2022). Plan estratégico y su efecto en los resultados económicos financieros de la empresa agroquímica AgroUnión del Cantón Quinindé, Ecuador. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 313-335. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8693303.pdf>

10. Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista

Modelo de entrevista dirigida para el gerente de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN”

Nombre:

Nivel de educación (título):

Tiempo en el cargo:

1. ¿Cuáles son las funciones que cumple usted dentro de la compañía de taxis?

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

2. ¿Cuenta la compañía “TAXS CARDERÓN” con una visión, misión y valores definidos? Descríbalos.

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

3. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la cooperativa?

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

4. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos o problemas que enfrenta la cooperativa en la actualidad?

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

5 ¿La cooperativa de taxis “TAXS CARDERÓN”, cuenta con una imagen corporativa?

.....
.....

6. ¿Qué servicios adicionales ofrece la cooperativa de taxis?

.....
.....

7. ¿Con cuántos empleados y socios cuenta la cooperativa de taxis?

.....
.....

8. ¿Los proveedores de repuestos e insumos que mantiene la empresa son nacionales o extranjeros?

.....

9. ¿Indique a quiénes la cooperativa de taxis considera como competencia directa?

.....
.....

10. Para el ingreso de nuevos socios ¿cuál es el proceso que aplica?

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

11. Se preocupa la cooperativa por mantener capacitado a empleados y socios?

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

12. Como se realiza la comunicación ente la dirección, empleados y socios?

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

13. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico bien definido?

.....

.....
.....

14. ¿Qué oportunidades de crecimiento o expansión ve para la cooperativa en el futuro?

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

15. ¿Qué estrategias ha implementado la empresa para adaptarse a los cambios en la industria del transporte?

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

16. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la cooperativa de taxis en este momento?

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

17. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con los servicios de la cooperativa de taxis?

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

18. ¿Cuál es su opinión sobre la competencia en el mercado local de transporte de pasajeros?

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

19. La cooperativa de taxis cuenta con salud financiera?

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

20. ¿Qué medidas ha tomado la empresa para mejorar la rentabilidad y la competitividad?

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

21. ¿Qué planes tiene la empresa para el futuro en términos de expansión o diversificación de servicios?

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

22. ¿Cómo aborda la empresa los aspectos de responsabilidad social y sostenibilidad en su operación?

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

23. ¿Qué papel juega la innovación en la estrategia empresarial de "TAXS CARDERÓN"?

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

Anexo 2. Encuesta a socios

Modelo de encuesta para socios de la cooperativa de taxis "TAXS CARDERÓN"

Información general

1. Género

Masculino	
Femenino	

2. Edad

18 – 25 años _____

26 – 34 años _____

35 – 42 años _____

43 – 50 años _____

50 - 55 años _____

55 - 64 años _____

3. Estado civil

Soltero/a _____

Casado _____

Unión libre _____

Divorciado/a _____

Viudo _____

4. ¿Cuál es el nivel de estudios de la persona que es considerada el jefe de familia en tu hogar?

No tienen estudios _____

Primaria _____

Secundaria _____

Tecnología _____

Tercer nivel _____

Posgrado _____

Preguntas

1. ¿Cuánto tiempo ha sido usted socio de la cooperativa "TAXS CARDERÓN"?

a) Menos de 1 año.

b) 1 a 3 años.

c) Más de 3 años.

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el funcionamiento y la gestión de la cooperativa "TAXS CARDERÓN"?

a) Satisfecho.

b) Neutral.

c) Insatisfecho.

3. ¿Cómo calificaría la comunicación y la transparencia en la toma de decisiones dentro de la cooperativa?

a) Excelente.

b) Buena.

c) Regular.

d) Mala.

4. ¿Está satisfecho con los beneficios y servicios que ofrece la cooperativa "TAXS CARDERÓN" a sus socios?

a) Sí, muy satisfecho

b) Neutral

c) No muy satisfecho

5. ¿Qué aspectos considera que la cooperativa "TAXS CARDERÓN" debería mejorar para satisfacer mejor las necesidades de sus socios?

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

6. ¿Cómo evalúa usted el ambiente de trabajo y la colaboración entre los socios de la cooperativa?

a) Bueno.

b) Aceptable.

c) Regular.

d) Malo.

7. ¿Ha experimentado usted algún problema o conflicto con otros socios de la cooperativa "TAXS CARDERÓN"?

- a) Sí.
- b) No.

8. ¿Qué opinión tiene usted sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la cooperativa?

.....
.....

9. ¿Cuál es su grado de compromiso y lealtad hacia la cooperativa “TAXS CARDERÓN”?

- a) Muy comprometido y leal.
- b) Neutral.
- c) Nada comprometido y leal.

10. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia que le gustaría compartir con respecto a la cooperativa “TAXS CARDERÓN”?

**Modelo de encuesta dirigida para los usuarios del servicio de la compañía de taxis
“TAXS CARDERÓN”**

Información general

1. Género

Masculino	
Femenino	

2. Edad

18 – 25 años _____

26 – 34 años _____

35 – 42 años _____

43 – 50 años _____

50 - 55 años _____

55 - 64 años _____

Preguntas

1. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de taxis de la empresa "TAXS CARDERÓN"?

- a) Diariamente.
- b) Varias veces a la semana.
- c) Una vez a la semana.
- d) Nunca.

2. ¿Del servicio ofertado por parte de la empresa que aspecto consideras más importante a considerar al momento de consumirlo?

- a) Precio.
- b) Comodidad.
- c) Atención al cliente.

3. ¿Qué tan satisfecho está con la puntualidad de los taxis de la empresa?

- a) Satisfecho.
- b) Neutral.
- c) Insatisfecho.

4. ¿Desde hace que tiempo lleva haciendo uso del servicio que ofrece la empresa de taxis “TAXS CARDERÓN”?

- a) Menos de un año.
- b) Un año a dos años.
- c) Dos años a tres años.
- d) Superior a tres años.

5. ¿Cómo calificaría el servicio que oferta la empresa de taxis “TAXS CARDERÓN”?

- a) Excelente.
- b) Bueno.
- c) Regular.
- d) Malo.

6. ¿Cómo calificaría la limpieza y comodidad de los vehículos de la empresa?

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Regular.
- d) Mala.

7. ¿Considera que los precios de los servicios de la empresa son competitivos en comparación con otras opciones de transporte?

- a) Sí son muy competitivos.
- b) Neutral.
- c) No son para nada competitivos.

8. ¿Qué tan satisfecho está con la amabilidad y profesionalismo de los conductores de la empresa?

- a) Satisfecho.
- b) Neutral.
- c) Insatisfecho.

9. ¿Ha experimentado algún problema o inconveniente al utilizar los servicios de la empresa?

- a) Sí.
- b) No.

10. ¿Qué tan importante considera usted la seguridad en los servicios de transporte de la empresa de taxis?

- a) Muy importante.
- b) Importante.

- c) Neutral.
- d) Para nada importante.

11. ¿Recomendaría usted los servicios de taxis de "TAXS CARDERÓN" a otras personas?

- a) Sí.
- b) No.

12. ¿Cómo considera usted el precio del servicio que ofrece la empresa de taxis "TAXS CARDERÓN"?

- a) Precios elevados.
- b) Precios accesibles.
- c) Precios bajos.

13. ¿Qué aspectos cree que la empresa podría mejorar para brindar un mejor servicio a sus clientes?

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

14. ¿Tiene algún comentario adicional o sugerencia que le gustaría compartir con nosotros?

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

Anexo 4. Ficha resumen

FICHA RESUMEN
<p>Tema: “Plan estratégico para la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha periodo 2024 – 2029”</p>
<p>Problemática:</p> <p>El presente proyecto de integración se realizó en la compañía de Taxis “Taxis CARDERÓN”, la cual opera en un entorno dinámico y en constante evolución, caracterizado por cambios frecuentes en las condiciones del mercado y las necesidades de los clientes. Este escenario impone la necesidad de adaptarse y tomar decisiones estratégicas que aseguren la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. Sin embargo, “TAXS CARDERÓN” se enfrenta a una serie de desafíos que amenazan su competitividad y sostenibilidad, debido a la ausencia de un plan estratégico eficaz.</p>
<p>Justificación:</p> <p>Diseñar e implementar un plan estratégico en “TAXS CARDERÓN” es de gran importancia, pues a través de este documento se proporciona una dirección clara hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, permitiéndole adaptarse los a cambios del mercado, mejorar la competitividad, asignar recursos eficientemente, fomentar la innovación y mejorar la coordinación interna entre cada una de las áreas que la integran. Este plan permitirá a la empresa tomar decisiones informadas y proactivas, alinear a todos los miembros hacia objetivos comunes, y posicionarse como un líder en el mercado del transporte de pasajeros en la provincia de Pichincha, asegurando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.</p>
<p>Objetivos</p> <p>Objetivo General</p> <p>Elaborar un plan estratégico para la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” de la ciudad de Quito perteneciente a la provincia de Pichincha periodo 2024-2029 con la finalidad de mejorar su mejorar sus servicios, rentabilidad y competitividad.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” con la finalidad de establecer las respectivas bases de la investigación.</p> <p>Construir la matriz FODA y de alto impacto para determinar los objetivos estratégicos de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” .</p> <p>Realizar la propuesta de plan estratégico de la compañía de taxis “TAXS CARDERÓN” de la ciudad de Quito perteneciente a la provincia de Pichincha periodo 2024-2029.</p>

Metodología

El presente trabajo de titulación se lo realizará en la ciudad de Quito perteneciente a la provincia de Pichincha ya que ahí pertenece la empresa de taxis "TAXS CARDERÓN". La metodología consiste en el estudio del agrupamiento de técnicas o métodos utilizados en el proceso del trabajo de titulación para cumplir los objetivos planteados. Es muy importante mencionar que todos los métodos de investigación deben seguir un método que utilice las teorías normativas, descriptivas y comparativas del método y agregue los procedimientos del investigador.

Métodos

Método analítico: En el presente trabajo de titulación, el método analítico permitirá descomponer e inspeccionar a detalle cada aspecto relevante de la empresa de taxis "TAXS CARDERÓN". Además, este método implicará el uso de la experiencia directa para obtener evidencia y probar o verificar el razonamiento a través de mecanismos comprobables.

Método inductivo: En el presente trabajo de titulación, el método inductivo generará conclusiones generales a partir de datos específicos y observaciones concretas que ocurran en la empresa de taxis "TAXS CARDERÓN". Además, este método permitirá recolectar datos específicos para establecer posibles patrones y posteriormente crear una teoría.

Método deductivo: En el presente trabajo de titulación, este método identificará los principios o teorías generales establecidas en la planificación estratégica y la gestión empresarial. Sin embargo, con este método se deducirán conclusiones lógicas a partir de un grupo de premisas.

Método descriptivo: En el presente trabajo de titulación, este método recopilará datos cuantificables o cualitativos referente a la compañía de taxis "TAXS CARDERÓN". Por ejemplo, se obtendrá información acerca de su estructura organizativa, flota de vehículos, área de operaciones, etc.

Instrumentos de recolección de información.

Los instrumentos de recolección de información son aquellos que permiten la obtención de una información precisa y eficaz para cumplir los objetivos del trabajo de titulación. A continuación, se detallan los instrumentos a aplicar en el presente trabajo.

- **Encuesta:** La encuesta es un instrumento de recolección de datos que se realiza a través de un cuestionario con preguntas abiertas o cerradas. Para el presente trabajo de titulación, las encuestas van dirigidas hacia los clientes internos y externos de la empresa.
- **Entrevista:** La entrevista es un instrumento de recolección de información que implica la conversación formal directa entre el investigador y el gerente o dueño de

la empresa. Durante una entrevista hay un intercambio de preguntas y respuestas lo cual servirá para la interpretación de datos en el plan estratégico de la empresa.

- **Determinar el tamaño de la muestra:**

Para lograr determinar el tamaño de la muestra, se tomó en consideración los datos anuales obtenidos de la base de datos de los taxímetros de cada uno de los taxis de la empresa “TAXS CARDERÓN”, donde el Gerente de la empresa de taxis “TAXS CARDERÓN” (2024) manifestó que en el año 2023 el taxi promedia un total de 30 clientes diarios teniendo en cuenta que son 32 accionistas o socios, se obtiene que al día tendremos una población de 960 clientes que usan los servicios. Entonces para la muestra del presente trabajo de titulación se utiliza la fórmula para poblaciones finitas, ya que nuestra población es menor a 100000.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población.

p = Proporción de cumplimiento.

e = Margen de error.

Z = Nivel de confianza.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

$n = ?$

$N = 960$

$p = 0,5$ (50%).

$e = 0,05$ (5%).

$Z = 1,96$ (95%).

$$n = \frac{960 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(238 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

$$n = 274,6$$

$$\mathbf{n = 275}$$

El modelo de encuesta para los clientes, socios y empleados (gerente-administrador) se encuentra en el apartado de anexos, específicamente son los anexos 1, 2 y 3. Cabe mencionar que el gerente/administrador de la compañía de taxis (2024) estableció que “Actualmente la compañía cuenta con 32 socios, de los cuales 4 se encuentran en proceso de legalización”.

Atuntaqui, 19 de octubre del 2024

CERTIFICADO DE TRADUCCIÓN

Yo, César Renán Andrade Dávila con número de cédula 1002454146, certifico que realicé la traducción del resumen del tema "Plan estratégico para la compañía de taxis "TAXS CARDERÓN" de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha periodo 2024 - 2029" de la señorita **BARROS TAIPE ANGHELA KARINA** con cédula número 1725336927, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente,



Lic. César Andrade D.
Docente de Inglés UE "Alfredo Pérez Guerrero"