



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A.”  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD DE LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: GEOVANNA PAOLA SUÁREZ CHILÁN**

**TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A.”  
DEL CANTÓN LA LIBERTAD DE LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: GEOVANNA PAOLA SUÁREZ CHILÁN**

**TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, noviembre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, del “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A.” DEL CANTÓN LA LIBERTAD DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Srta. Geovanna Paola Suárez Chilán egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente,**

.....  
**Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.**

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

La elaboración del presente Trabajo de Titulación está dedicada especialmente a Dios, a mis padres Julio Suárez, Stalina Chilán, mi tío Alejandro Suárez, hermanas, familiares, y enamorado; quienes han hecho posible con su apoyo incondicional durante este ciclo de mi vida, quienes me estimulan a seguir adelante y no renunciar ante los problemas de la vida en el cumplimiento de mis objetivos académicos.

El sacrificio ha sido lo primordial al querer lograr mis metas y esfuerzos que me he planteado para llegar al final de lo deseado.

Srta. Geovanna Suárez Chilán

## **AGRADECIMIENTO**

En lo más fondo de mi corazón agradezco a Dios, por ser mi guía y velar mi camino, a la Universidad Estatal Península de Santa Elena la cual abrió sus puertas para que me siga superando día a día con el afán de aprender cosas nuevas con el apoyo de los docentes que con sus enseñanzas han conseguido sembrar sus experiencias y conocimientos. A mi tutora Ing. Sofía Lovato Torres por el tiempo y la atención prestada durante la elaboración de mi trabajo de titulación, y todos aquellos que hicieron posible que mis metas planteadas sean posibles en esta parte esencial de mi vida.

Srta. Geovanna Suárez Chilán

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc  
DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA  
PROFESOR – TUTOR

---

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc  
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN  
TAXI “AVTING S.A.” DEL CANTÓN LA LIBERTAD DE LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Autor: Geovanna Paola Suárez Chilán  
Tutor: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

**RESUMEN**

El objetivo primordial de la presente investigación es en diseñar un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A.” DEL CANTÓN LA LIBERTAD DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013”**, de esta forma mejorar su planificación, control, ejecución y coordinación de sus actividades en el aspecto general. Para lograr los objetivos se cumplan con la propuesta aplicando técnicas como observación, entrevista, y encuesta nos ha permitido establecer los procesos de descripción, e interpretación cualitativa y cuantitativa evitando inconvenientes que de esta forma perturben a la compañía, para su desarrollo nos basamos en un modelo estratégico, enfocándonos en los problemas que afectan a la compañía teniendo la colaboración de directivos, accionistas y población del Cantón La Libertad. Con su participación logramos realizar un diagnóstico de su situación actual que atraviesa la compañía, conociendo su problemática, requerimiento y las posibles soluciones con la necesidad de un plan estratégico por su filosofía, misión, visión, objetivos, principios programas, proyectos, estrategias, curso de acción, valores y la planeación operativa que se consideran esenciales para que alcancen el éxito, se realizó un análisis externo e interno de la compañía, para destacar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas formando políticas que ayuden dentro de la compañía, como también los procedimientos que deben respetar. La investigación permitió conocer ideas específicas y dar soluciones en el Capítulo IV con el problema antes mencionado. Los objetivos efectuados en la investigación cualitativa por los resultados obtenidos en el campo utilizando método analítico, deductivo aplicando. Dando paso al diseño se crearon estrategias orientadas a la motivación y mejoramiento del servicio que día a día se le brinda al usuario. Mediante la correcta aplicación llevarán al fortalecimiento de la compañía a un liderazgo empresarial. Poniendo en marcha esta propuesta para a futuro logren crecimiento y desarrollo con el cumplimiento de sus metas.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
AGRADECIMIENTO.....	IV
TRIBUNAL DE GRADO .....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
Tema.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Delimitación.....	4
Formulación del problema .....	5
Sistematización del Problema .....	5
Evaluación.....	5
Justificación Del Tema.....	7
Teórica.....	7
Metodológica.....	7
Práctica.....	8
Objetivos .....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos .....	8
Hipótesis.....	9



Operacionalización de Las Variables.....	10
Análisis Situacional.....	10
<b>CAPÍTULO I</b> .....	12
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	12
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.2 PLAN ESTRATÉGICO .....	13
1.2.1 Fundamentación de la planeación estratégica.....	13
1.2.2 Importancia de la planificación estratégica.....	14
1.2.3 Características de la planificación estratégicas.....	15
1.2.4 Principios básicos de la planeación.....	16
1.2.5 Conceptualización del Plan Estratégico .....	17
1.2.6 Para qué sirve el plan estratégico.....	17
1.2.7 Modelo De Planes Estratégicos.....	18
1.2.8 Elementos del plan estratégico.....	21
1.2.9 Desarrollo empresarial .....	22
1.2.9.1 Direccionamiento estratégico.....	22
1.2.9.1.1 Filosofía.....	22
1.2.9.1.2 Misión .....	23
1.2.9.1.3 Visión .....	23
1.2.9.1.4 Objetivos .....	24
1.2.9.1.5 Metas .....	25
1.2.9.1.6 Valores .....	26
1.2.9.2 Análisis Situacional:.....	26
1.2.9.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFE).....	27
1.2.9.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFI).....	30

1.2.9.2.3 Matriz Estratégica F.O.D.A .....	32
1.2.9.2.4 Análisis de Porter .....	35
1.2.9.2.5 Matriz de competitividad .....	39
1.2.9.3 Formulación estratégica .....	42
1.2.9.3.1 Estrategias .....	45
1.2.9.3.2 Cursos de Acción .....	45
1.2.9.3.3 Políticas .....	46
1.2.9.4 Implementación estratégica.....	47
1.2.9.4.1 Programas.....	47
1.2.9.4.2 Proyectos .....	47
1.2.9.4.3 Seguimiento y Control .....	48
1.2.9.5. Planeación operativa .....	49
1.2.9.5.1 Plan Operativo Anual (POA) .....	50
1.2.9.5.2 Cronograma.....	51
1.2.9.5.3 Presupuesto .....	52
1.2.9.5.4 Planeación Financiera .....	54
1.3.GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A” .....	55
1.3.1 Elementos Constituidos.....	55
1.3.1.1 Historicidad .....	55
1.3.1.2 Constitución. ....	57
1.3.1.3 Actividades.....	57
1.3.2 Servicios.....	58
1.3.3 Recursos .....	58
1.3.3.1 Humanos .....	58

1.3.3.2	Materiales.....	59
1.3.3.3	Técnicos .....	59
1.3.3.4	Tecnológicos .....	59
1.3.4	Impacto Ambiental.....	59
1.3.4.1	Responsabilidad Social .....	59
1.3.4.2	Aporte al buen vivir .....	60
1.4	MARCO SITUACIONAL .....	60
1.5	MARCO LEGAL .....	60
	CAPÍTULO II .....	67
	FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.....	67
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	67
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	68
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	69
2.5	TÉCNICAS .....	70
2.6	INSTRUMENTOS .....	72
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	73
2.7.1	Población.....	73
2.7.2	Muestra.....	73
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE DATOS.....	75
	CAPÍTULO III.....	76
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	76
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN .....	76
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .....	77
3.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	90

3.4 COMPARACIÓN DE RESULTADOS .....	103
3.5 CONCLUSIONES .....	104
3.6 RECOMENDACIONES .....	105
CAPÍTULO IV .....	106
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A.” DEL CANTÓN LA LIBERTAD DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....	106
4.1 PRESENTACIÓN.....	106
4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
4.3 DATOS DE IDENTIFICACIÓN .....	107
4.4 MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.....	108
4.5 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	109
4.5.1 Direccionamiento Estratégico .....	110
4.5.1.1 Filosofía.....	110
4.5.1.2 Visión .....	110
4.5.1.3 Misión .....	111
4.5.1.4 Objetivos .....	111
4.5.1.4.1 Objetivo general .....	111
4.5.1.4.2 Objetivo específico.....	111
4.5.1.5 Metas .....	112
4.5.1.6 Valores .....	112
4.5.2 Estructura Organizacional y Órgano Funcional.....	113
4.5.3 Análisis Situacional.....	119
Matrices de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I) .....	120
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (M.E.F.E).....	122

4.5.3.1	Análisis de la Matriz del F.O.D.A.....	123
4.5.3.2	Análisis De Porter .....	125
4.5.3.3	Matriz de Competitividad .....	129
4.5.4	Formulación Estratégica.....	130
4.5.4.1	Estrategias .....	130
4.5.4.2	Cursos de Acción .....	131
4.5.4.3	Políticas.....	132
4.5.5	Sistema de Control y Seguimiento .....	132
4.5.5.1	Programas.....	133
4.5.5.2	Proyectos .....	135
4.5.5.3	Procedimientos.....	140
4.5.5.3.1	Balanced Scorecard.....	141
4.5.6	Planeación Operativa .....	143
4.5.6.1	Plan Operativo Anual (POA) .....	143
4.5.6.2	Cronograma.....	145
4.5.6.2	Presupuesto. ....	146
4.5.6.3	Planeación financiera. ....	150
4.6	CONCLUSIONES .....	152
4.7	RECOMENDACIONES .....	153
	BIBLIOGRAFÍA.....	154
	ANEXOS.....	157

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable Independiente .....	10
CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable Dependiente.....	11
CUADRO N° 3 Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	29
CUADRO N° 4 Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	31
CUADRO N° 5 Consideraciones Para el Análisis FODA .....	33
CUADRO N° 6 Matriz de Perfil Competitivo .....	41
CUADRO N° 7 Justificación de Ponderaciones .....	42
CUADRO N° 8 Ejemplo de Cronograma .....	52
CUADRO N° 9 Ejemplo de Presupuesto .....	53
CUADRO N° 10 Ejemplo de Presupuesto proyectado a 5 años .....	53
CUADRO N° 11 Instrumento .....	72
CUADRO N° 12 Población.....	73
CUADRO N° 13 Muestra.....	75
CUADRO N° 14 Coordinación entre Directivos y Accionistas.....	78
CUADRO N° 15 Mejorar los recursos.....	79
CUADRO N° 16 Misión, visión y objetivos institucionales.....	80
CUADRO N° 17 Criterios de los accionistas dentro de las asambleas generales. .....	81
CUADRO N° 18 Valores entre los que integran la compañía .....	82
CUADRO N° 19 Análisis interno de la compañía .....	83
CUADRO N° 20 Importancia de planificar .....	84
CUADRO N° 21 Eficacia del trabajo en equipo .....	85
CUADRO N° 22 Atención brindada por los ejecutivos de la compañía.....	86
CUADRO N° 23 Capacitaciones constantes a los profesionales del volante ...	87
CUADRO N° 24 Conveniencia del servicio adicional de mantenimiento.....	88
CUADRO N° 25 Convenios con la compañía con almacenes de repuestos y accesorios automotrices .....	89
CUADRO N° 26 Servicio de transporte público particular .....	91
CUADRO N° 27 Transporte personal prefiere .....	92

CUADRO N° 28 Tipo de servicio.....	93
CUADRO N° 29 Utiliza este tipo de servicio .....	94
CUADRO N° 30 Satisfacción respecto a este servicio .....	95
CUADRO N° 31 Taxi por medio de llamadas telefónicas.....	96
CUADRO N° 32 Calificación en el proceso de reserva telefónica.....	97
CUADRO N° 33 Servicio importante .....	98
CUADRO N° 34 Mejoramientos del servicio de una compañía de taxi .....	99
CUADRO N° 35 Grado de importancia en la implementación de equipos de rastreo satelital .....	100
CUADRO N° 36 Servicio de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” .....	101
CUADRO N° 37 Estrategias para mejorar los servicios de la compañía.....	102
CUADRO N° 38 Modelos Conceptuales para crear un Plan Estratégico .....	109
CUADRO N° 39 Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I).....	120
CUADRO N° 40 Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E) .....	122
CUADRO N° 41 Análisis de la Matriz FODA .....	123
CUADRO N° 42 Matriz estratégica FODA .....	124
CUADRO N° 43 Matriz de Competitividad .....	129
CUADRO N° 44 Programas.....	134
CUADRO N° 45 Fortalecimiento de conocimientos técnicos .....	136
CUADRO N° 46 Evaluación de desempeño en los miembros de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” .....	137
CUADRO N° 47 Adecuación de Infraestructura .....	138
CUADRO N° 48 Adquisición de equipos tecnológicos.....	139
Cuadro N° 49 Procedimientos de la compañía.....	140
CUADRO N° 50 Balanced Scorecard.....	142
CUADRO N° 51 Plan Operativo Anual (POA). .....	144
CUADRO N° 52 Cronograma.....	145
CUADRO N° 53 Fortalecimientos en conocimientos técnicos.....	147
CUADRO N° 54 Evaluación de desempeño en los miembros de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A." .....	148

CUADRO N° 55 Adecuación de Infraestructura .....	148
CUADRO N° 56 Adquisición de equipos tecnológicos.....	149
CUADRO N° 57 Total del Presupuesto .....	150
CUADRO N° 58 Resultado y Situación Financiera de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” .....	150
CUADRO N° 59 Balance General Proyectado a Cinco Años de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” .....	151



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Modelos Conceptuales para crear un Plan Estratégico .....	19
GRÁFICO N° 2 Contenido Del Plan Estratégico.....	20
GRÁFICO N° 3 F.O.D.A .....	32
GRÁFICO N° 4 Análisis de Porter .....	35
GRÁFICO N° 5 Coordinación entre Directivos y Accionistas .....	78
GRÁFICO N° 6 Mejorar los recursos .....	79
GRÁFICO N° 7 Misión, visión y objetivos institucionales .....	80
GRÁFICO N° 8 Criterios de los accionistas dentro de las asambleas generales .. .....	81
GRÁFICO N° 9 Valores entre los que integran la compañía.....	82
GRÁFICO N° 10 Análisis interno de la compañía .....	83
GRÁFICO N° 11 Importancia de planificar.....	84
GRÁFICO N° 12 Eficacia del trabajo en equipo .....	85
GRÁFICO N° 13 Atención brindada por los ejecutivos de la compañía.....	86
GRÁFICO N° 14 Capacitaciones constantes a los profesionales del volante...87	87
GRÁFICO N° 15 Conveniencia del servicio adicional de mantenimiento.....88	88
GRÁFICO N° 16 Convenios con la compañía con almacenes de repuestos y accesorios automotrices .....	89
GRÁFICO N° 17 Servicio de transporte público particular.....	91
GRÁFICO N° 18 Transporte personal prefiere.....	92
GRÁFICO N° 19 Tipo de servicio .....	93
GRÁFICO N° 20 Utiliza este tipo de servicio .....	94
GRÁFICO N° 21 Satisfacción respecto a este servicio.....	95
GRÁFICO N° 22 Taxi por medio de llamadas telefónicas .....	96
GRÁFICO N° 23 Calificación en el proceso de reserva telefónica .....	97
GRÁFICO N° 24 Servicio importante .....	98
GRÁFICO N° 25 Mejoramientos del servicio de una compañía de taxi .....	99
GRÁFICO N° 26 Grado de importancia en la implementación de equipos de rastreo satelital .....	100

GRÁFICO N° 27 Servicio de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” .....	101
GRÁFICO N° 28 Estrategias para mejorar los servicios de la compañía .....	102
GRÁFICO N° 29 Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A” .....	113
GRÁFICO N° 30 Análisis de Competitivas de Porter .....	125

## INTRODUCCIÓN

En el Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena se han inclinado las empresas de taxis en brindar un buen servicio a sus usuarios, incrementando la tarea de mejorar su mercado. La Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A.” que se dedica a la transportación de pasajeros, servicio que se realiza básicamente dentro del área Provincial, con el propósito de dar una atención eficiente y eficaz a los ciudadanos, por lo que es necesario la elaboración de un plan estratégico.

El Plan estratégico es importante en toda institución, crea opciones competitivas y cambia a los accionistas en personas satisfechas y productivas, creando oportunidades de mejorar su situación económica.

Capítulo I: Se expresa de forma general la conceptualización básica que sirve como guía en la presentación de nuestra propuesta, temas como: Plan Estratégico Empresarial para dar a conocer la problemática y situación que tiene la Compañía, lo que impulso a establecer alternativas viables en el sector productivo. Con el marco contextual de la investigación se detalló el problema, representa la situación conflicto, causas y consecuencias, formulación, objetivos de la investigación, justificación del tema, hipótesis y operacionalización de las variables en donde se observa la importancia de la propuesta.

Capítulo II: Se observa la metodología de investigación utilizada, las herramientas, como: la población, muestra, encuesta, observación de campo y entrevista a las personas objeto de estudio, se identifica el diagnóstico general de la institución, pues saber: qué, cómo, cuándo y dónde afecta los problemas, es muy primordial.

Capítulo III: Pertenece al análisis e interpretación de resultados, con una muestra de la información recogida en la investigación de campo, se realizó las pertinentes tabulaciones y análisis de los resultados como: las observaciones, encuestas, entrevista que se lograron a través de la medición porcentual en gráficos estadísticos, indicando los resultados alcanzados, donde la información que se logró fue de vital importancia para justificar la ejecución del tema.

Capítulo IV: Manifiesta la propuesta que se aplica en el Plan Estratégico a establecer en la Compañía de Transporte en taxi “AVTING S.A.” Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, para el período 2013, cuyo propósito principal forma parte de la compañía, sus planes de acción, programas, proyectos, procesos operativos y el balance score card, trabajando con eficiencia y eficacia la planificación estratégica, haciendo el seguimiento pertinente al esquema del plan empresarial.

Esto accederá a la compañía a organizar que actividades se deben ejecutar, para construir y aumentar su capacidad, conocimientos básicos en servicios y en la toma de decisiones correctas, logrando la satisfacción a los directivos y accionistas ofreciendo confianza, seguridad y estabilidad económica en un ambiente a corto, mediano y largo plazo.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **Tema**

Incidencia del Desarrollo Empresarial que permita coordinar los esfuerzos para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A.” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013.

### **Planteamiento del Problema**

El desconocimiento de los elementos empresariales ocasiona que los accionistas y directivos no tengan claro cuál es la misión, visión y objetivos de la misma, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración y la planificación estratégica como herramientas han sido esenciales para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, el objetivo es saber hacia dónde queremos llegar.

Para el mejoramiento de los procesos empresariales de la compañía de transporte de taxi “AVTING S.A” se hace necesario realizar un diagnóstico, es decir una planificación de la micro empresa debido que éste es uno de los procesos fundamentales para alcanzar el éxito, porque nos permite obtener una visión clara del entorno que rodea a la compañía, esto en: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para frenar la problemática que se presenta en la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” nos inclinamos en mejorar su gestión actual, viendo la necesidad de organizar sus actividades a través de un plan estratégico.

### **Delimitación**

De acuerdo con los estatutos establecidos en la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” se propone entre otros: ofrecer un excelente servicio a sus usuarios y llevarlos con seguridad a sus destinos, los reglamentos y leyes aprobados por los socios y directos de la compañía. Los directivos actuales, se encargan en ejecutar reuniones para comunicar a los presentes asuntos requeridos, llevan un control de sus ingresos y cuotas mensuales para gastos internos de la compañía.

Es necesario efectuar un plan estratégico donde la institución se encargue de mejorar la toma de decisiones de la cooperativa, así tanto los usuarios dan a conocer el buen trato que les brindan los socios de la compañía. Las limitadas fuentes de información y de recursos por parte de la compañía merecen tener una competencia por parte de los directivos para efectuar un plan estratégico.

Pero la poca importancia de los socios al realizar un plan estratégico para la compañía ha logrado que los directivos no conozcan los beneficios y ventajas que optimizan recursos en la parte administrativa; al igual que el manejo de la tecnología favorable. La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” es una institución que está legalmente constituida y fue fundada el 3 de agosto del 2003. Se dio a conocer la resolución y aprobación del estatuto de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” de la parroquia de La Libertad, cantón Salinas provincia del Guayas, Resolución Ministerial N.- 004 – CJ – 009- 2002 con fecha 3 de Agosto del 2003 en la Superintendencia de compañía resolución # 03-G-IJ-0007403.

Actualmente la compañía de transporte en taxi cuenta con 50 socios, con una cobertura nacional y local. Pero no cuenta con planes estratégicos donde los orienten a mejorar sus actividades con eficiencia y eficacia, al efectuar los planes no es simplemente un plan si no un diagnóstico o registro de programas.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera el desarrollo empresarial incide en la coordinación de los esfuerzos para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A.” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del Problema**

¿Cuál ha sido el comportamiento de los servicios de la Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A” en los últimos años?

¿Qué impacto tienen los servicios con la aparición de nuevas compañías de transportes en taxi competidoras en el mercado?

¿De qué modo la planeación estratégica puede ser la alternativa de solución a los problemas de la Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A”?

### **Evaluación**

La evaluación debe involucrar a todos los miembros del equipo. Después de que los resultados son revisados, se debe determinar si es necesario regresar a algún paso previo. Ésta debe ser vista como una indagación aplicada, que recoge los avances efectuados con el propósito de valorar los logros de las acciones de desarrollo y aumento de la calidad y sus efectos positivos.

Una vez desarrollados los criterios de evaluación, se procederá a la selección de las técnicas de recopilación de información. Estas técnicas son muchas y de diverso tipo pero pueden resumirse en técnicas cuantitativas, técnicas cualitativas y técnicas Participativas.

Tanto las técnicas cuantitativas y cualitativas como las de carácter participativo presentan distintas características. Mientras que las primeras ponen el énfasis en la medición objetiva, la demostración de la causalidad y la generalización de los resultados; las técnicas cualitativas se centran en la descripción y comprensión interpretativas de la conducta humana en el marco de referencia del talento humano en el que actúa.

Existen varias ventajas en la evaluación:

- ✓ Incorporar controles de coherencia que permiten realizar dos o más estimaciones independientes de las variables.
- ✓ Obtener diferentes perspectivas.
- ✓ Los análisis se pueden conducir en diferentes niveles. Los métodos de encuestas pueden proporcionar buenas estimaciones en el uso de los servicios de transportes en taxis.
- ✓ Proporcionar oportunidades de retroalimentación para interpretar de forma más ajustada los resultados. Los informes de encuestas a menudo incluyen referencias a aparentes incoherencias en los resultados o a diferencias interesantes entre las comunidades o grupos que no se pueden explicar con los datos.

**Cultura en la Administración de Procesos.-** No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción, ésta requiere la detección de defectos, su prevención, la eliminación de pasos innecesarios y el aseguramiento de los procedimientos apropiados; todo trabajo es un proceso y estos son importantes porque son la esencia organizacional, que ultimadamente produce resultados.



Si los detalles están malos, el proceso está mal; si el proceso está mal, los resultados son malos, por ende, la calidad requiere atención en los detalles. Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.

## **Justificación Del Tema**

### **Teórica**

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” ha venido empleando funciones y procedimientos ejecutados de manera empírica, a consecuencia de la práctica diaria, que si bien es cierto, la han estado llevando de manera aceptable, pero con la realización de un plan estratégico, se obtendrá una mejor alineación tanto en estructura como en cada una de las áreas o departamentos para que de esta manera se alcance la optimización de los recursos, siendo las bases fundamentales para el logro de los objetivos empresariales.

La calidad de servicio de la compañía es su eje de acción, siendo el soporte de estas actividades el plan estratégico que debe estar enmarcado en base a reglamentos debidamente aprobados.

### **Metodológica**

La evolución constante de la compañía depende de que sus bases organizacionales estén debidamente estructuradas en función a lo que dictaminan los entes reguladores y la observancia integrada de sus disposiciones sean éstas permanentes o transitorias. Con la correcta implementación de los reglamentos correspondientes, conocidos y aplicados por todos los socios y colaboradores, pretende aportar al control de la gestión básica para hacerle un seguimiento al progreso de la compañía e ir realizando las correspondientes mejoras y continuar con el normal desarrollo de las actividades.

## **Práctica**

De esta manera tener una empresa altamente competitiva a nivel local, tanto en infraestructura como en servicio a nuestra comunidad, promoviendo la elevación del nivel socio económico de sus asociados; estimulando el ahorro basado a la inversión de los fondos sociales, siempre contando con el esfuerzo moral, intelectual y social de sus integrantes.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Evaluar la incidencia del desarrollo empresarial mediante la coordinación de los esfuerzos de la gestión administrativa de la Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A.” para la elaboración de un plan estratégico.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico empresarial de la compañía, donde se dará a conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su entorno; para lo cual utilizaremos el análisis situacional (FODA).
- Mostrar la metodología en base a la cual se diagnostica la situación de la compañía.
- Definir los elementos que conforman el plan estratégico
- Diseñar un plan estratégico para la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” para mejorar la parte administrativa.

## **Hipótesis**

La incidencia del desarrollo empresarial permite coordinar los esfuerzos para mejorar la gestión administrativa de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” mediante un estudio que involucre a directivos, accionistas, y usuarios de la organización.

**Unidad de análisis:** Estado de la compañía

### **Variables:**

- **Variable Independiente:** Desarrollo empresarial
- **Variable Dependiente:** Mejorar la gestión administrativa de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”

**Ho:** Mejorar la gestión administrativa de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” es dependiente de un plan estratégico.

**Ha:** Mejorar la gestión administrativa de la compañía de transporte en taxi “AVTING es independiente de un plan estratégico.

## Operacionalización de Las Variables

**CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable Independiente**

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumentos
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  Desarrollo Empresarial	El desarrollo empresarial es una herramienta para el perfeccionamiento de los direccionamientos estratégicos de la organización; con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas; orientando sus esfuerzos a la estructura organizacional eficaz con métodos que permitan analizar la situación de la organización.	Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filosofía</li> <li>- Visión</li> <li>- Misión</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Metas</li> <li>- Valores</li> </ul>	¿Tiene algún conocimiento sobre lo que es plan estratégico?	Libros Internet Encuesta
		Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama Funcional</li> </ul>	¿Conoce usted la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de su compañía?	Libros Internet Encuesta
		Análisis Situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Externo (MEFE)</li> <li>- Análisis Interno (MEFI)</li> <li>- Matriz Estratégica FODA</li> <li>- Análisis de Porter</li> <li>- Matriz del Perfil Competitivo</li> </ul>	¿Cree usted la compañía cubre con las necesidades exige el usuario?	Libros Internet Encuesta
		Formulación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias:</li> <li>✓ Estrategias de mejoramiento</li> <li>✓ Estrategias de cambio</li> <li>- Cursos de acción</li> <li>- Políticas</li> </ul>	¿Tiene conocimiento de alguna estrategia que pueda ser implementada para el beneficio de la compañía?	Internet Encuesta
		Sistema de control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas</li> <li>- Proyectos</li> <li>- Procedimientos</li> <li>- Balance SCORECARD</li> <li>- POA</li> <li>- Cronograma</li> <li>- Presupuesto</li> <li>- Planeación Financiera</li> </ul>	¿Cree usted que es necesario un plan estratégico para mejorar el servicio en la compañía?	Encuesta

**Fuente:** Suárez Chilán Geovanna

**Elaboración:** Suárez Chilán Geovanna

**CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable Dependiente**

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumentos
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>Mejorar la gestión administrativa de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.”</b>	La gestión administrativa en una compañía es uno de los elementos importantes a través de su análisis situacional, actividades, recursos y el servicio que preste la compañía.	Gestión administrativa de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones</li> <li>- Valores</li> <li>- Proceso administrativo</li> </ul>	¿Cree usted que los servicios de la compañía están al nivel de la demanda de los usuarios?  ¿Conoce usted sobre los aspectos constitutivos de la compañía?	Documentos Encuesta Leyes
		Análisis situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatutos</li> <li>- Reglamentos</li> </ul>	¿Le gustaría un servicio rápido y eficaz de puerta a puerta?	Documentos Internet Encuesta
		Actividades de la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestación de servicio directo.</li> </ul>	¿Cree usted que es necesario la mejora del talento humano y la tecnología de la compañía?	Encuesta
		Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humano.</li> <li>- Financiero.</li> <li>- Material.</li> </ul>	¿Cómo directivo y accionista de la compañía conoce usted alguna estrategia para mejorar la gestión financiera de la misma?	Documentos Encuesta
		Servicios al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnológicos</li> </ul>	¿Cómo accionista de la compañía cree usted que es eficaz el trabajo en equipo?	Encuesta

**Fuente:** Suárez Chilán Geovanna

**Elaboración:** Suárez Chilán Geovanna

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Las compañías de taxi en el cantón La Libertad se han inclinado en brindar un buen servicio a sus usuarios incrementando la tarea de mejorar las plazas de mercado. La totalidad de expectativas, tanto de las propias compañías como del mercado receptor, no es una tarea sencilla, deben habilitarse los recursos y las condiciones necesarias para que no surjan variaciones a los propósitos iniciales, lo cual depende de una buena gestión basada en los rendimientos dados por la compañía, siendo lo que define su supervivencia en un ambiente tan competitivo como el actual.

El servicio de taxi del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena se realizaba básicamente dentro del área de lo que hoy se constituye como el centro de la ciudad comercial, sus alrededores y los cantones cercanos (Santa Elena y Salinas); con poca incidencia fuera de la Provincia. En la actualidad el servicio de taxis se ha incrementado por los fáciles accesos a sectores debido al mejoramiento de vías y carreteras.

Se ha visto en la necesidad de la Planificación Estratégica para la reconfiguración de sus valores institucionales, de sus misiones operacionales, del fortalecimiento de las competencias y otros movimientos administrativos que permitan potenciar su capacidad de servicio para la tranquilidad del usuario y la seguridad de su compañía, donde se debe establecer un plan estratégico para fortalecer la institución con un mejor direccionamiento de forma concreta con la información sobre sus políticas, funciones y procedimientos de una manera especificada se indican las actividades.

Que se realicen en la compañía con sus socios, un total de 50 personas que se dedican a la actividad del transporte en taxi durante una trayectoria a lo largo de los años, se inició en esta localidad del Cantón La Libertad y se caracterizan por los servicios que brinda, la misma que le permite obtener los ingresos necesarios para su familia.

Los taxistas buscan renovar sus condiciones en la compañía y su calidad de vida, mediante la alineación de un plan estratégico que les permitirá trabajar en equipo, promoviendo sus procesos y de esta forma obtener los beneficios.

La presente tesis tiene por objeto implementar la administración por procesos, utilizando herramientas y técnicas, que sean de gran utilidad para el mejoramiento institucional, trata específicamente de identificar los hechos que impiden que la compañía cuente con un plan estratégico y que se desarrolle de forma eficiente.

## **1.2 PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.2.1 Fundamentación de la planeación estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta para el perfeccionamiento de los distintos planes operativos de la organización; con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Los diferentes cambios en nuestra economía nos exigen a prepararnos atreves de los retos en la toma de decisiones y para ello hemos de progresar para el futuro; orientando sus esfuerzos a las distintas formas y métodos que permitan analizar toda la información para encontrar la respuesta a la pregunta ¿cómo hacer mejor el trabajo?

Según D' ALESSIO F. (2008) plantea que:

“La planificación estratégica es un conjunto y secuencias de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro... Obteniendo como resultado la formulación de las estrategias deseadas y encaminando a la organización a un dirección de corto o largo plazo...”. (Pág. 8)

### **1.2.2 Importancia de la planificación estratégica**

Las distintas definiciones de Planificación Estratégica nos exponen que es un proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización; la misma que plantea la importancia de permitir visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro.

RODRIGUEZ J. (2005) nos indica:

“La planificación estratégica destaca, aún más, cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa”. (Pág.39).

Entre las importancias de la Planificación Estratégica más relevantes tenemos:

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.



- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones , evitando el empirismo (intuición, improvisación)
- Al establecer planes de trabajo, estos suministran las bases a través de las cuales operará el organismo.

Dándonos la seguridad de formular que la planificación estratégica implica una serie de elementos que permiten llevar a cabo un proceso en el cual se establecen objetivos y metas, donde se eligen los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas); construyendo un concepto, donde la planificación estratégica es un proceso que implica la toma de decisiones que anticipa los hechos, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden afectar al proceso.

### **1.2.3 Características de la planificación estratégicas**

CHIAVENATO I. (2008) nos expresa que: “La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

Tomando en cuenta lo que nos fomenta el autor antes mencionado se opta por las características de la planificación estratégica, las cuales enunciamos a continuación:

- Es precisa y factible
- Es coherente
- Es evaluada constantemente
- Es flexible
- Genera participación y motivación
- Es permanente

Las características aludidas, nos dan a entender que las actividades de la planificación estratégica se relacionan con el cambio que se tiene en la organización; las mismas que equivale a la toma de decisiones para alcanzar la acción futura de la misma.

#### **1.2.4 Principios básicos de la planeación**

Los principios son la base fundamental de la planeación estratégica ya que permiten entender los beneficios para lograr los objetivos planteados por la organización.

Establecemos cuatro principios básicos de planeación estratégica.

1. Contribución de los objetivos
2. Prevalencia de la planeación estratégica.
3. Extensión de la planeación estratégica.
4. Eficiencia de los planes estratégicos.

Con la contribución de los objetivos, las organizaciones definen lo que quieren alcanzar en un tiempo determinado, los objetivos se basan en la misión que es la razón de la empresa.

La prevalencia de la planeación estratégica, es fundamental para el desarrollo de los procesos dentro de cualquier función administrativa (organizaciones, ejecución, y control).

La extensión de la planeación estratégica, está fragmentada por toda la organización en todos sus aspectos físicos; sean estos internos o externos; mejorando la eficiencia de la misma.

La eficiencia de los planes estratégicos, permiten que las organizaciones tengan directrices específicas; logrando una planeación previa y factible; para que las decisiones tomadas alcancen las metas a cumplir.

Vale resaltar que los principios de la planificación estratégica nos inclinan a articular que estos son importantes para los beneficios y objetivos planteados en la organización (en un determinado tiempo) obteniendo una mejora en la correcta toma de decisiones.

### **1.2.5 Conceptualización del Plan Estratégico**

Después de un análisis optamos por la definición de QUINN J.B. la misma que nos manifiesta:

“La definición del plan estratégico es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización en una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventualidades maniobras de adversidades inteligentes” (Pag.7).

### **1.2.6 Para qué sirve el plan estratégico**

Según MARTÍNEZ D. (2005) especifica que:

“La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. Como ha quedado expresado en la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante.”

Entonces la planificación estratégica sirve para la toma de decisiones logrando el éxito en la organización y delimitándolas políticas adecuadas para el manejo de una dirección en los diversos entornos; a la vez que se fortalece el futuro de la misma.

### **1.2.7 Modelo De Planes Estratégicos**

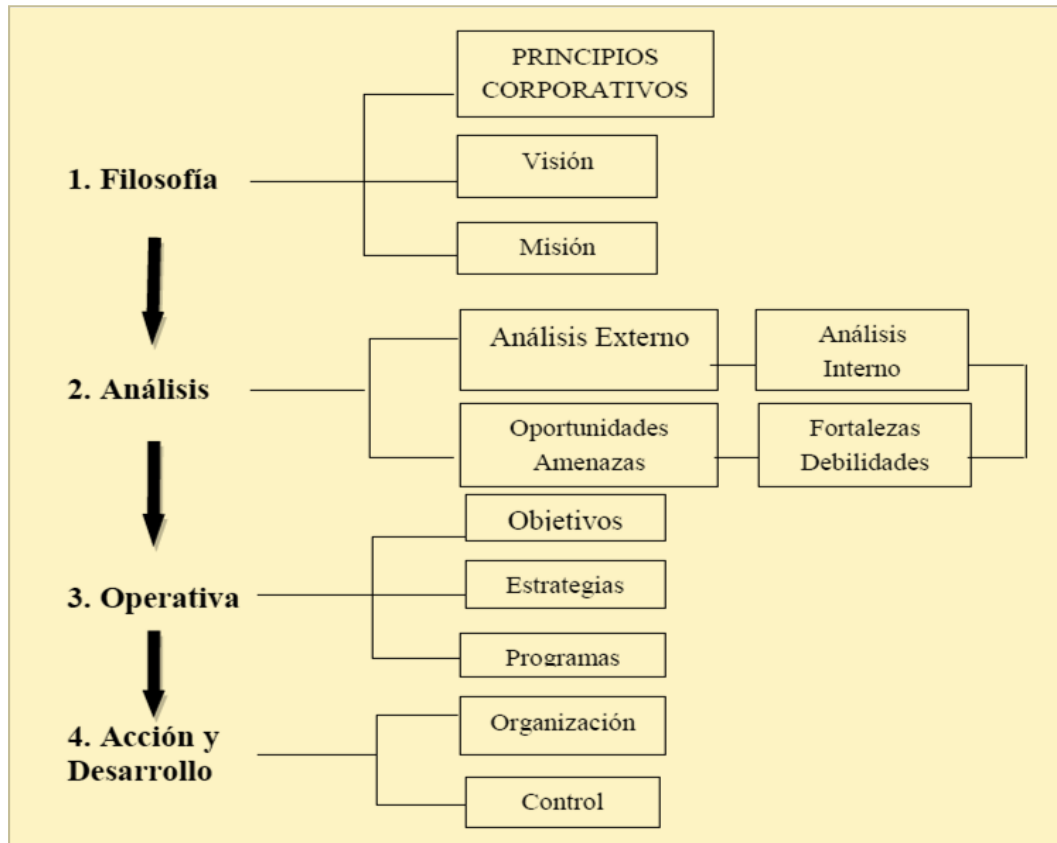
Este modelo centra su atención alrededor de los conceptos: misión, visión, estrategia, los demás conceptos giran en torno a los mismos, con lo cual se refieren al diagnóstico y conceptos claves para la formulación de los tres primeros por lo que se les llamará grupo de variables relacionado con el diagnóstico/formulación de las estrategia.

El modelo de un Plan Estratégico es simplemente la “maqueta” de ese Plan. En principio y en teoría hay varias formas de construirlo, afortunadamente tenemos un abanico bastante amplio de técnicas que permiten modelar un Plan Estratégico.

No simplemente se puede modelar un plan sino también el contexto dentro del cual lo aplicaremos. También podemos construir una especie de maqueta para dar a entender y observar el plan estratégico, además, se lo puede poner experimentalmente dentro de diferentes contextos para ver si resiste al análisis.

A continuación se manifestaran diferentes modelos de planes estratégicos elaborados por otros autores en donde sobresalen elementos que se debe contener una planificación que nos permitirá efectuar los objetivos dispuestos por la compañía. Este modelo formula, lo que evidencia la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

**GRÁFICO N° 1** Modelos Conceptuales para crear un Plan Estratégico



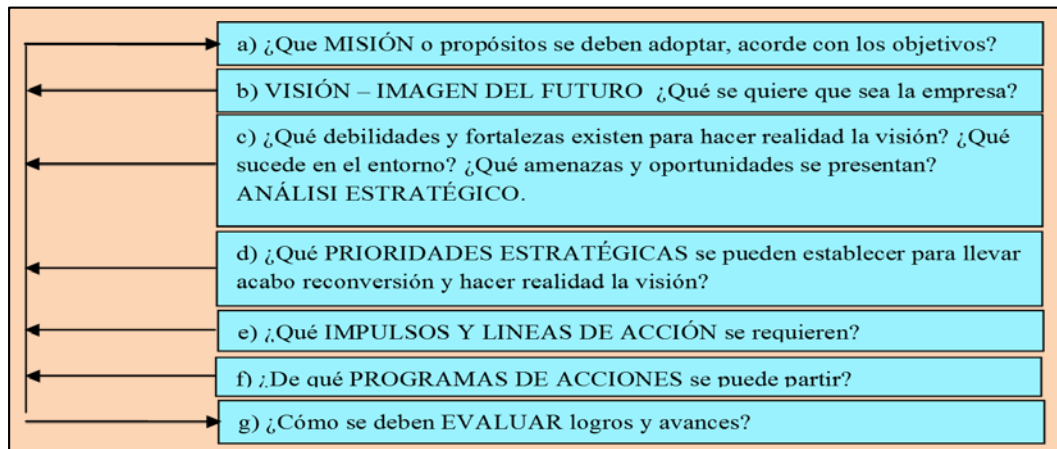
FUENTE: Modulo de Planeación Estratégica

ELABORACIÓN: Suárez Chilán Geovanna

Para confrontar estos modelos analizaremos el contenido de un plan estratégico con la evaluación y el análisis ya que admite aprender, valorar y monitorear una organización, coloca su atención a cerca de los conceptos: misión, visión, programas.

Llegando a la ejecución y posteriormente con la retroalimentación y observación en la representación no es que los planes corresponderían cambiarse a habitual, sino que la planeación corresponde formalizar de manera pertinente y ser soporte de acciones aplicadas cuando sea preciso. Según ALVAREZ M. (2006). (Pág. 68).

## GRÁFICO N° 2 Contenido Del Plan Estratégico



FUENTE: Alvarez Martin

ELABORACIÓN: Suárez Chilán Geovanna

Alcanzando la conclusión que para obtener mayor ventaja en el modelo teórico y complementando el modelo de ALVAREZ M, consolidamos emplear para conformar nuestro plan estratégico la siguiente secuencia metodológica:

- Filosofía.
- Misión.
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Análisis situacional: F.O.D.A.
- Estrategias.
- Control.
- Políticas.
- Programas
- Proyectos.
- Procedimientos
- Seguimiento y Control.

### **1.2.8 Elementos del plan estratégico**

Según varios autores la planificación estratégica, radica en ocho elementos fundamentales para elaborar un plan estratégico:

El análisis, la investigación es fundamental, ya que es la estructura que permite proyectar diferentes escenarios de acción al tomar en cuenta la actualidad interna y externa.

El balance general y aprendizaje son el segundo elemento, puesto que es necesario tener en cuenta los antecedentes corporativos, ya que estos determinarán cuál es la mejor vía para llegar al objetivo planteado.

Los objetivos, una vez se entiende el problema, se definen los objetivos respecto a los resultados que se esperan del plan y las necesidades corporativas.

El público está en cuarto lugar, es necesario identificar y comprender bien a quiénes estarán dirigidas las acciones de la firma, según un mapa de partes interesadas.

La estrategia es el quinto elemento, ya que describe cómo se definen los grandes proyectos, lo que se debe hacer y las diferentes técnicas.

El cronograma y el presupuesto son el sexto y séptimo elemento, respetivamente. El primero fija el plazo del plan y el segundo dimensiona de manera real los gastos e inversión de la empresa.

Finalmente, la evaluación y evolución determinarán los logros y la evolución corporativa a partir de los esfuerzos del ambiente interno.

## **1.2.9 Desarrollo empresarial**

El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que participe al crecimiento sostenible de la empresa para una mejor finanza y recurso en la empresa.

### **1.2.9.1 Direccionamiento estratégico**

El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

En otras palabras, el direccionamiento estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, táctica y operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto.

#### **1.2.9.1.1 Filosofía**

Las organizaciones necesitamos darle un sentido y/o rumbo a lo que pretenden hacer, saber dónde están, dónde quieren estar, y ¿cómo hacer para lograrlo?; Según LEONARD D. GOODSTEIN, TIMOTHY M. NOLAN, J. WILLIAM PFEIFFER, (2006) consideran que:



“La filosofía de una organización incluye una serie de supuesto acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones Es un proceso mediante el cual la Alta Dirección vuelca sus sistemas de valores y creencias en ésta, la forma como la van a conducir y la manera de actuar de la organización frente a la sociedad, gobierno y público en general”. (Pág. 19)

#### **1.2.9.1.2 Misión**

Tomaremos como parte de la definición de la misión del plan estratégico lo que a continuación nos explica RODRIGUEZ .J. (2005):

“La definición de la misión, es el punto de partida del sistema de Planificación Estratégica. Es una declaración duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de “la razón de ser”. (Pág. 145)

Es necesario que todas las organizaciones redacten su propia misión por cuanto:

- Garantiza un propósito unánime en la organización.
- Sentar una base o norma para asignar recursos de la organización.
- Establece una técnica general o clima organizacional.
- Sirve de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización.

#### **1.2.9.1.3 Visión**

RODRIGUEZ .J. (2005) Define:

“Es una proyección más apreciada a largo plazo, dando orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones que se lleven a cabo en la organización”. (Pág. 151).

Importancia de la determinación de la visión:

- La visión de la empresa a futuro, expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés.
- Consolida el liderazgo de la dirección superior, permitiendo enfocar su capacidad de administración, hacia el logro permanente.
- La visualización de la empresa a largo plazo, brinda la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado.
- Proporciona fortaleza al personal, para aportar lo mejor de sí misma y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa.

#### **1.2.9.1.4 Objetivos**

STRONER nos dice:

“Aquellas finalidades supremas que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter”. (Pag.209)

#### **Características De Los Objetivos:**

Para fijar los objetivos específicos que desea lograr, hay que considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.

- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de tal, manera que se fijen un resultado clave.
- Importantes (el logro del objetivo, debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse.).

Por otra parte podemos resumir que los objetivos se refieren a las metas que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

#### **1.2.9.1.5 Metas**

Es el conjunto de acciones tácticas definidas y expresadas en cantidad, lugar y tiempo. En la literatura de Planificación Estratégica, desde el punto de vista metodológico, los niveles medios elaboran los planes funcionales o Tácticos.

Es importante, considerar las opiniones de todas las personas involucradas, sean internas o externas es posible que el diagnóstico nos dé la pauta hacia dónde queremos llegar o en todo caso existe la necesidad de plantearse las siguientes preguntas:

¿Qué desea alcanzar?

¿Cómo se pretende lograrlo?

¿Qué medios se van a utilizar?

¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese documento?

¿Cuándo debemos lograrlo?

¿Dónde se debe ejecutar?

#### **1.2.9.1.6 Valores**

Son importante los valores en el plan estratégico ya que tienen un propósito de orden, seguridad y desarrollo; propósitos destacados a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su voluntad. D' ALESSIO .F. (2008) concreta.

“Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad”. (Pág.68)

Replicamos diciendo que los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas.

#### **1.2.9.2 Análisis Situacional:**

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las organizaciones.

- Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.
- Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa.

- Macro ambiente o entorno general.
- Microambiente o entorno específico.
- Ambiente interno o empresa.

#### **1.2.9.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFE)**

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

**CUADRO N° 3** Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Tratado de Libre Comercio entre EE.UU. y . Canadá está fomentando el crecimiento.	0.08	3	0.24
2. Los valores del capital son saludables	0.06	2	0.12
3. Ingreso disponible está creciendo 3% al año.	0.11	1	0.11
4. Consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.14	4	0.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	0.09	4	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
1. Mercados japoneses están cerrados para muchos productos de EE. UU. N.A.	0.10	2	0.20
2. Comunidad Europea ha impuesto tarifas nuevas	0.12	4	0.48
3. República de Rusia no es políticamente estable	0.07	3	0.21
4. Apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	0.13	2	0.26
5. Tasas de desempleo están subiendo.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.64</b>

FUENTE: <http://sdad-uvn.wikispaces.com/file/view/MEFE%20y%20MEFI.pdf>

ELABORACIÓN: Suárez Chilán Geovanna

El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

### **1.2.9.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFI)**

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el acápite anterior. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.



Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

El total ponderado de 2.80, que se muestra a continuación, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

**CUADRO N° 4** Ejemplo de Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Índice de solvencia subió a 2.52	0.06	4	0.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94%	0.16	4	0.64
3. Moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
4. Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
5. La participación del mercado aumentó a 24%.	0.12	3	0.36
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
2. Capacidad de la planta ha bajado al 74%	0.15	2	0.30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
4. El gasto por I & D ha subido 31%.	0.08	1	0.08
5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

FUENTE: <http://sdad-uvn.wikispaces.com/file/view/MEFE%20y%20MEFI.pdf>

ELABORACIÓN: Suárez Chilán Geovanna

### 1.2.9.2.3 Matriz Estratégica F.O.D.A

El nombre “FODA” de esta útil y práctica herramienta es de las iniciales de los cuatro elementos:

GRÁFICO N° 3 F.O.D.A



FUENTE: D'Alessio, F. (2008)

ELABORACIÓN: Suárez Chilán Geovanna

El FODA es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

- **FORTALEZAS:** Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- **OPORTUNIDADES:** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- **DEBILIDADES:** Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- **AMENAZAS:** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrán afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

El análisis FODA pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Así mismo, este análisis pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar por medio de un análisis detallado de cada uno de los cuatro factores.

Los administradores podrán formular después estrategias para resolver los problemas claves.

**CUADRO N° 5 Consideraciones Para el Análisis FODA**

<b>CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS FODA</b>	
<b>ANÁLISIS INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Una competencia distintiva?</li> <li>▪ ¿Administración probada?</li> <li>▪ ¿Recursos financieros adecuados?</li> <li>▪ ¿Buenas habilidades competitivas?</li> <li>▪ ¿Bien o servicios considerando por los competidores?</li> <li>▪ ¿Líder de mercado reconocido?</li> <li>▪ ¿Áreas estratégicas funcionales bien concebidas?</li> <li>▪ ¿Tecnologías registradas?</li> <li>▪ ¿Ventajas competitivas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Orientación estratégica poca clara?</li> <li>▪ ¿Posición competitiva en deterioro?</li> <li>▪ ¿Instalaciones obsoletas?</li> <li>▪ ¿Carencia de talento directivo?</li> <li>▪ ¿Pobre ejecución de estrategias?</li> <li>▪ ¿Muchos problemas operativos internos?</li> <li>▪ ¿Débil imagen en el mercado?</li> <li>▪ ¿Desventajas competitivas?</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Entrar en nuevos mercados o segmentos?</li> <li>▪ ¿Adhesiones a la línea de productos?</li> <li>▪ ¿Diversificarse en productos relaciones?</li> <li>▪ ¿Complacencia entre empresas rivales?</li> <li>▪ ¿Capacidad para pasar a un mejor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Probable entrada de nuevos competidores?</li> <li>▪ ¿Políticas hostiles del gobierno?</li> <li>▪ ¿Cambios en las necesidades y gustos del consumidor?</li> </ul>

**FUENTE:** Como aplicar la Planeación Estratégica

**ELABORACIÓN:** Suárez Chilán Geovanna

## **Análisis del ambiente externo**

Constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones y todo lo que sucede (afecta directa o indirectamente); las principales son las siguientes:

- Condiciones tecnológicas
- Condiciones legales
- Condiciones políticas
- Condiciones económicas
- Condiciones demográficas
- Condiciones ecológicas
- Condiciones culturales

Se caracterizan como fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí, dando como resultado un efecto sistémico, y que pueden tornarse en una oportunidad o en su defecto una amenaza para la organización. El objetivo primordial del análisis externo consiste en identificar esas oportunidades y amenazas, para tomar las debidas precauciones y actuar con agilidad ante cualquier imprevisto.

## **Análisis del ambiente interno**

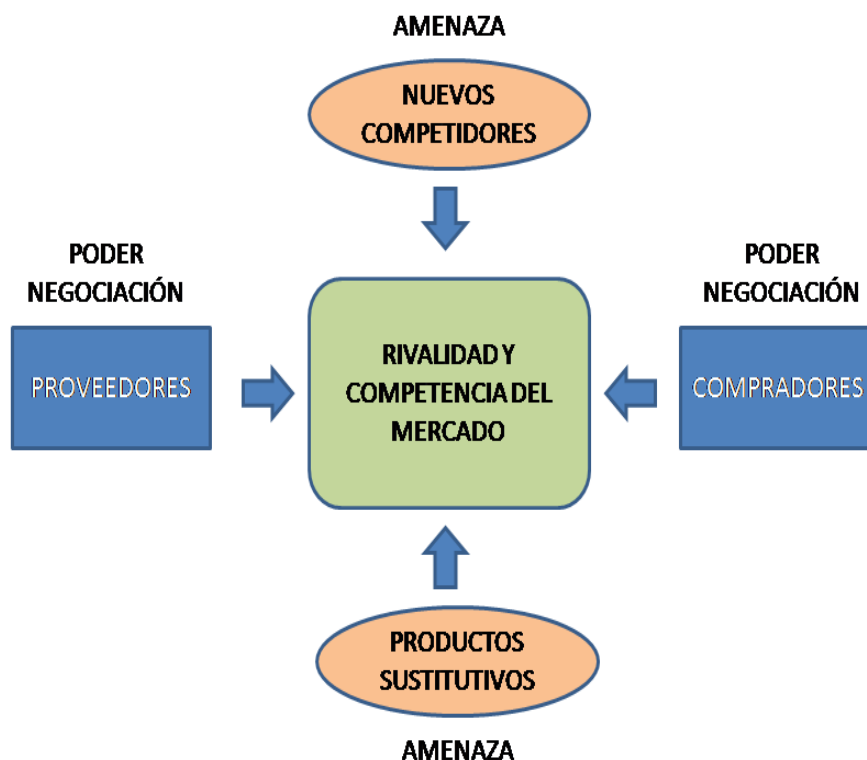
Percibe la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la Organización; en este proceso se observa cómo se logra ventaja competitiva, además se analiza el rol de habilidades distintivas, los recursos y capacidades que ésta posee, por esto son consideradas las actividades que puede controlar la organización y que las puede desempeñar muy bien o muy mal, estas incluyen las tareas de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, desarrollo y sistema computarizado de información de una organización.

Una actividad vital de la planeación estratégica, es el proceso de identificar y evaluar las actividades de las áreas funcionales de la organización que dan origen a fuerzas y debilidades. Estas representan los principales puntos a favor o en contra con los que cuenta la organización (potencial humano, capacidad de proceso y servicios).

#### 1.2.9.2.4 Análisis de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

**GRÁFICO N° 4** Análisis de Porter



**FUENTE:** Análisis del trading como negocio: Análisis de Porter - El Modelo de las Cinco Fuerzas

**ELABORACIÓN:** Suárez Chilán Geovanna

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

### **Rivalidad entre competidores**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

### **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

### **Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

### **Poder de negociación de los consumidores**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.



Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

#### **1.2.9.2.5 Matriz de competitividad**

Herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

#### **Procedimiento para su desarrollo**

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. 0.0 = sin importancia, 1.0 = muy importante. NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

### **Ejemplo Matriz de Perfil Competitivo:**

Considerando los mercados y las competencias que se establecen en estos, se plantea desde las distintas perspectivas los siguientes factores del éxito:

1. Variables

2. Gama de productos.

3. Calidad de los productos

4. Tecnología

5. Experiencia

6. Competitividad

**CUADRO N° 6 Matriz de Perfil Competitivo**

Factor Clave de Éxito	Ponderación	CEDRIS		VIDEO		DOMINO	
			S.A.		JET		PRINT
1.- Gama de productos	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
2.- Calidad de los productos	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3.- Tecnología	0.30	3	0.90	4	1.20	2	0.60
4.- Experiencia	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
5.- Competitividad	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
<b>TOTAL:</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>		<b>3.35</b>		<b>2.35</b>

**FUENTE:** [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion)

**ELABORACIÓN:** Suárez Chilán Geovanna

Por lo tanto VIDEO JET es el competidor más amenazador para CEDRIS. La matriz del perfil competitivo da como resultado información muy valiosa en varios sentidos, por ejemplo: En el gran total, Cedros (nuestra empresa) da 2.70 por arriba de Domino Print que le resulta 2.35, sin embargo Video Jet tiene un total de 3.35 esto quiere decir que con Video Jet están así las cosas:

Calidad del producto y en competitividad empatan por lo tanto Cedris tiene que fortalecer estos renglones y además en Gama de productos y tecnología, Video Jet nos supera así que es necesario fortalecer nuestra posición en el mercado y concretamente en los factores que marca la M.P.C., en que CEDRIS se encuentra en desventaja.

### CUADRO N° 7 Justificación de Ponderaciones

Factor Clave de Éxito	CEDRIS S.A.	VIDEO JET	DOMINIO PRINT
1.- Gama de productos	3 Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 20	3 Tiene como variedad una gama de productos de por lo menos 20	2 No tiene una línea definida de productos que los identifique dentro del mercado
2.- Calidad de los productos	3 Calidad aceptable a través de los años (Francesa)	3 Calidad aceptable a través de los años (inglesa)	3 Calidad aceptable a través de los años (americana)
3.- Tecnología	3 Tecnología actual	4 Utiliza tecnología de vanguardia	2 Tecnología estándar
4.- Experiencia	2 Es mínima pero conocen el mercado (5 años)	3 Experiencia razonable y agresiva en el mercado (10 años)	2 Poca experiencia en el mercado (3 años)
5.- Competitividad	2 Precios altos debido a las cuentas de importación	2 Precios justos y poco margen de negociabilidad al distribuidor	3 Mantienen precios nacionales que les permiten competir entre ellos

FUENTE:[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion)

Elaboración: Suárez Chilán Geovanna

#### 1.2.9.3 Formulación estratégica

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta algunos conceptos importantes que pueden servir a los estrategas para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción.

Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social. Se describen algunos instrumentos modernos para formular estrategias y se explica el papel que corresponde al consejo de directores.

## **La naturaleza del análisis y la elección de estrategias**

Se concentra en las formas de establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada. Por ejemplo, KinderCare Learning Centers sigue la estrategia de abrir cien centros nuevos al año, expandiéndose así desde los mercados presentes a áreas nuevas. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ellas.

## **El proceso para generar y elegir estrategias**

Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. La participación ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos.

Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo, con:

- 1 = No se debe poner en práctica,
- 2 = Se podría poner en práctica,
- 3 = Se debería poner en práctica
- 4 = Se debe poner en práctica.

Este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.

### **1.2.9.3.1 Estrategias**

RODRIGUEZ .J. (2005) Detalla:

“Es un plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización. Esta crea una dirección unificada que establece diversos objetivos y guía el empleo de recursos que se utilizan para alcanzarlos” (Pág.44)

- Algunas organizaciones tienen un gran éxito.
- Otras algunas logran resultados modestos o marginales.
- Mientras que otras fracasan del todo.

Las estrategias son trascendentales, ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no logre los objetivos.
- Son lineamientos generales, que permiten guiar las acciones de o las empresas al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión
- Facilitar la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollan la creatividad en la solución del problema.

### **1.2.9.3.2 Cursos de Acción**

Considerado también un componente estratégico; el curso de acción sólo existe mientras estén presentes los competidores; es una herramienta eficaz que detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen la organización en una vigencia determinada, fijando tiempos y responsables.

MEDINA QUINTANA J. R. (Primera edición 2009), considera que:

“Los cursos de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el curso de acción operativa de las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico”. (Pág. 105)

El curso de acción es importante para cumplir con ciertos objetivos y metas. Y se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

#### **1.2.9.3.3 Políticas**

D´ ALESSIO F. (2008) nos manifiesta que:

“Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que se deben toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.” (Pág.388)

La importancia de las políticas se constituyen en:

- La base para solucionar problemas recurrentes.
- Las fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas.
- Las expectativas para gerentes y empleados
- La base para el control y coordinación de la gestión.

Las políticas en la organización deben ser claras y concisas; promoviendo un propósito que resalte las decisiones; deben corresponder a los objetivos (ayudan a solucionar problemas que se llegaran a presentar) y evitaremos que quienes integran la organización tengan limites en la parte administrativa, en el control y en la coordinación.



## **1.2.9.4 Implementación estratégica**

### **1.2.9.4.1 Programas**

Los programas son esquemas que muestran las secuencias de actividades específicas que desarrolla la organización con el fin de alcanzar los objetivos que se han propuesto en determinado tiempo, cada programa tiene una estructura única que puede tener su fin en sí mismo o puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más amplio y general, muy importante ya que:

- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Identifican a las personas responsables.
- Disminuyen costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar.

### **1.2.9.4.2 Proyectos**

Los proyectos en la planificación estratégica sirven para que las organizaciones tengan de forma cuantificada elementos que la empresa desea obtener en base a los objetivos planteados.

Además, los proyectos son una guía práctica de inversión donde se observaran las ventajas y desventajas para las tomas de decisiones adaptándose a los cambios que produce el entorno, esos proyectos pueden ser capacitar el personal, o dar un buen servicio.

#### **1.2.9.4.2.1 Procedimientos**

Caracterizado por ser lineamientos que establecen una secuencia de pasos a seguir para actividades rutinarias de la organización, de acuerdo a la estructura, servicios, turnos del trabajo, disponibilidad de equipo, incentivos, entre otros. Los procedimientos están sujetos a métodos indicando las actividades necesarias, realizando un cronograma ejecutando actividades y para evitar problemas más adelante.

#### **1.2.9.4.3 Seguimiento y Control**

Cuando las organizaciones perpetran poner en marcha un plan estratégico o cualquier actividad debe existir un seguimiento y control que los ayudara a la verificación de los cumplimientos de los objetivos para el logro de las metas delineadas.

El control recurre a una revisión y verificación de actividades; para la obtención de destrezas en el desempeño de los diversos entornos de la organización, el objetivo es ayudar en la toma de decisiones, orientadas a un diagnóstico y evaluación de la información que posee la organización.

Para el seguimiento efectivo se debe considerar observaciones a plazos determinados con el único fin reconocer información valiosa de cada actividad para tomar medidas correctivas, emitiendo informes respectivos y considerado el plan alternativo.

Es importante recalcar que en el seguimiento y el control se monitorean los avances de cada actividad; para la mejor toma de decisiones; y concentrarse en la solución de problemáticas que se presentan en los entornos de la organización.

### **1.2.9.5 Planeación operativa**

El Plan Operativo no es más que la definición de un escenario claro y fácil de comprender acerca de cómo se desplazará la organización desde un punto inicial hasta un punto determinado (definido en cuanto a su posición dentro del mercado, frente a su competencia y en cuanto a la consecución de los objetivos de sus accionistas).

Considero que la planeación operativa son a corto plazo para el desarrollo de las actividades operativas de la organización de manera eficiente y cumpliendo a cabalidad sus obligaciones que tiene la empresa en alcanzar el éxito empresarial

Se define de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Según Rosas R, (2007), considera que:

“Se organiza con base en los procesos programables y las técnicas computacionales. También consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica son de corto plazo, comprende las diferentes especificaciones para los equipos de trabajo de las unidades operativas”. (Pág. 88).

Las características más sobresalientes de la planeación operativa son:

1. Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
2. Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
3. Trata con actividades normalmente programables.
4. Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
5. Normalmente cubre períodos reducidos.
6. Su parámetro principal es la eficiencia.

### **1.2.9.5.1 Plan Operativo Anual (POA)**

El sistema presupuesto por programas, divide su estructura en funciones, programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la conceptualización del Programa Operativo Anual (POA).

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función, así como el costo total de cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos que realizan los órganos de gobierno de la Universidad.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certeza de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

## **Objetivos del Programa Operativo Anual**

Los objetivos del POA son:

- Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- Evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

### **1.2.9.5.2 Cronograma**

Cronograma es un concepto que se utiliza en varios países latinoamericanos para mencionar a un calendario de trabajo o de actividades, es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos.

Puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final. El término procede de los vocablos griegos *chronos* (“tiempo”) y *grámma* (“letra”).

- El cronograma ordena en el tiempo las actividades relevantes para el desarrollo de la investigación.
- El grueso de estas actividades se desprende de la metodología.

- El cronograma de actividades es presentado como una tabla con dos columnas:

- De actividades
- De tiempo

**CUADRO N° 8 Ejemplo de Cronograma**

ACTIVIDADES	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					
Actividad 5					
Actividad 6					
Actividad 7					

FUENTE:<http://www.ram-wan.net/restrepo/documentos/elaboracion-proyecto.pdf>

ELABORACIÓN: Suárez Chilán Geovanna

### 1.2.9.5.3 Presupuesto

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en la organización. Asimismo, incrementarás la capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de planificación.

El presupuesto se lo elabora después de terminar la planificación estratégica y de acción de la organización, para saber cuánto dinero se necesita para hacer lo que se ha planificado. En si podremos deducir que un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que se necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos).

Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo.

### CUADRO N° 9 Ejemplo de Presupuesto

MES	SEPTIEMBR					NOBIEMBR			DICIEMBR		ENERO	FEBRERO	MARZO
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	E	OCTUBRE	E	E				
INCENTIVO	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
HONORARIO	3021	3021	3021	2803	2803	2803	2803	2803	2803	2803	2803	2803	2674
DTI	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5	212.5
EQUIPOS		2000	2000						1000	300			
INFRAESTRUCTURA		750	750										
FUNGIBLES	300	1835	695	695	695	695	895	195	195	195	195	195	195
GASTOS GENERALES	100	200	200	200	700	200	200	200	200	200	200	200	200
GASTOS COMUNES	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
PASAJES Y VIATICOS	100	150	200	3500	200	200	200	200	200	200	200	200	200
GASTOS ADMINISTRACION													
<b>TOTAL</b>	<b>4420</b>	<b>8855</b>	<b>5965</b>	<b>8097</b>	<b>5300</b>	<b>4797</b>	<b>4997</b>	<b>5297</b>	<b>4597</b>	<b>4297</b>	<b>4297</b>	<b>4297</b>	<b>4297</b>

FUENTE: <http://www.ram-wan.net/restrepo/documentos/elaboracion-proyecto.pdf>

Elaboración: Suárez Chilán Geovanna

### CUADRO N° 10 Ejemplo de Presupuesto proyectado a 5 años

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ENTRADA DE EFECTIVO</b>					
Ingresos por ventas	60.209.999	63.406.799	66.741.218	70.218.636	73.540.745
Otros ingresos en efectivo	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ENTRADA DE EFECTIVO</b>	<b>60.209.999</b>	<b>63.406.799</b>	<b>66.741.218</b>	<b>70.218.636</b>	<b>73.540.745</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>					
Gastos operacionales	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916
Costos de producción	33.450.000	35.226.000	37.078.456	39.010.354	40.855.970
Pago de impuestos	0	5.516.000	6.225.772	6.984.152	7.795.291
Pago de intereses y capital	9.709.341	9.709.341	9.709.341	9.709.341	9.709.341
Otros egresos en efectivo	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SALIDA EFECTIVO</b>	<b>44.959.341</b>	<b>52.305.341</b>	<b>54.923.188</b>	<b>57.670.755</b>	<b>60.386.518</b>
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	<b>15.250.658</b>	<b>11.101.459</b>	<b>11.818.030</b>	<b>12.547.881</b>	<b>13.154.227</b>
(+) EFECTIVO INICIAL	0	13.250.658	24.352.117	36.170.147	48.718.028
(-) EFECTIVO MINIMO	2.000.000				
<b>EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>13.250.658</b>	<b>24.352.117</b>	<b>36.170.147</b>	<b>48.718.028</b>	<b>61.872.256</b>

FUENTE: [www.gestionrestaurantes.com](http://www.gestionrestaurantes.com)

Elaboración: Suárez Chilán Geovanna

#### **1.2.9.5.4 Planeación Financiera**

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace.

Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización.

#### **Desarrollo de la Planeación Financiera**

En un proceso de planeación se realizan acciones que tienen como objetivo mejorar o resolver cualquier problemática que pudiera estar atravesando la empresa; para ello es necesario que se reúna la labor de las diferentes partes que la conforman. La planeación financiera es la que se encarga de trasladar a términos económicos, los planes estratégicos y operativos de una compañía, teniendo en cuenta un tiempo y un espacio en el que los mismos se desarrollarán.

A través de este tipo de planeación se puede visualizar la estrategia del emprendimiento teniendo en cuenta tres cuestiones sumamente decisivas: las inversiones (saber aprovechar certeramente los recursos de los que se dispone), capital o préstamos (tener un total conocimiento de la estructura del capital que se posee) y los accionistas (saber qué se puede ofrecer a aquellos que desean formar parte de la compañía, sabiendo a qué atenerse en caso de dificultades financieras).



Por ejemplo, el proceso de planeación presupuestal es el encargado de atender las cuestiones que tienen que ver con el dinero que se posee y saber escoger dónde y cuándo invertirlo correctamente en un largo plazo de tiempo. Por su parte, el proceso de administración del flujo de efectivo es el que se encarga de la inversión de dinero a muy corto plazo, en un sentido meramente operativo e inmediato.

### **1.3 GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A”**

#### **1.3.1 Elementos Constituidos**

##### **1.3.1.1 Historicidad**

El 1 de agosto del 2001 se reúnen en el domicilio del señor Tomas Morales De La Rosa ubicado en el barrio Eugenio Espejo del cantón La Libertad, un grupo de 16 choferes profesionales, hombres emprendedores y entendidos en el transporte público, comandados por un visionario, señor Ab. Tobías Benjamín Guzmán Paucar, quien puso fe en la Península de Santa Elena, el mismo que confió en la persona del señor Santos Santiago Yagual González, quien a su vez seleccionó a sus amigos y compañeros choferes profesionales con capacidad y responsabilidad para emprender una empresa de transporte en taxi y en su orden tenemos: Tomas Wilson Morales De La Rosa, Alfredo Mauricio Pozo Magallan, César Cristóbal Quirumbay Láinez, Armando Agapito Neira Gonzabay, Nelson Nazario Neira Neira, Luis Alfredo Suarez Villón, Felipe Apolinario Yagual González, Luis Enrique Eusebio Ortega, Orlyls Stalin Merchán Catuto, Juan Eduardo Piguave Araujo, Héctor Abraham Zambrano Zambrano, Tobías Benjamín Guzmán Paucar, Oscar Gilberto Perero Santos, John Edinson Moran Franco, Juan Gilberto Neira Neira y Santos Santiago Yagual González, como testigos los señores: Otton Fulgencio Losé Quimi y Pablo Romualdo Torres Quimi. Como fruto del esfuerzo de este grupo de emprendedores,

Se consigue crear la Compañía de Transporte en Taxi AVTING S.A. y se constituye jurídicamente mediante Resolución del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre No. 004-CJ.009-2002-CNTTT con fecha 22 de Enero del 2002, fue creada mediante Escritura Pública suscrita con los fundadores y promotores quedando registrada y consagrada en la Notaria del Cantón La Libertad el 1 de Agosto del 2003, quien como Notario del cantón da fe, Abogado Carlos San Andrés Restrepo.

**Para conocimiento:**

1. Fue inscrita en la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 03-G-IJ-0007403 de fecha 28 de noviembre del 2003.
2. Inscrita en Folio 137 a folio 160 vta.; con el No. 32 del Registro Mercantil Industrial y anotado bajo el No. 867 del Repertorio en el cantón La Libertad a los cinco días del mes de Diciembre del 2003.
3. Publicado en Diario El Telégrafo, Edición del sábado 29 de noviembre del 2003.
4. El Registro Único de Contribuyente, Sociedades de Compañías fue inscrita con el Numero RUC 0992417749001 el 5 de Septiembre del 2005.
5. El día 1 de agosto fecha en la que se aprobó jurídicamente, se conmemora el Aniversario.

**Diligencias para obtención del permiso de operación**

El señor Santos Santiago Yagual González comenzó a gestionar desde su inicio, en el año 2003, 2005; solicitando la Revisión del Parque Automotor en la Provincia del Guayas para obtener el Permiso de Operación, fue negado el 8 de Febrero del 2007 por el señor Ricardo Antón Khairalla, Director Ejecutivo, aduciendo que los Permisos de Operaciones estaban suspendidos a Nivel Nacional, luego en el largo periodo de su gestión se trasladó a hacer el trámite correspondiente en la capital de la República "Quito".

Con fecha 17 de enero del 2007, luego de un largo periodo incansable de lucha por conseguir el objetivo del Permiso, transcurre que los cantones La Libertad, Santa Elena y Salinas se convierten en la nueva provincia del país.

Se continuó con los trámites correspondientes en la Provincia de Santa Elena con fecha 16 de noviembre del 2007, en la asignada Jefatura Provincial de Tránsito. La Administración de la compañía es comandada por el señor Presidente, Juan Eduardo Piguave Araujo, el señor Santos Santiago Yagual González, como Gerente, y con el apoyo del señor Mayor en (S.P.) Saúl Pezo Asencio, así se consigue el permiso para la compañía tan prestigiosa y conocida en la provincia como es AVTING S.A., con el Lema: “La Seguridad a su servicio”.

#### **1.3.1.2 Constitución.**

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” es una institución que está legalmente constituida y fue fundada el 1 de agosto del 2003. Se dio a conocer la resolución y aprobación del estatuto de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” de la parroquia de La Libertad, cantón Salinas provincia del Guayas, Resolución Ministerial N.- 004 – CJ – 009- 2002, la Superintendencia de compañía resolución # 03- G – IJ – 000 -7403. Además cuenta con 50 socios que día a día colaboran con su servicio a los ciudadanos de la provincia nacional y local, su dirección es barrio Simón Bolívar avenida 10 y calle 25.

#### **1.3.1.3 Actividades**

Las actividades que cuentan la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.”, son de transporte directo y el servicio de taxi ejecutivo personalizado para que la ciudadanía opte por elegir el servicio que prefiera.

### **1.3.2 Servicios**

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” presta a la comunidad un servicio de excelente calidad que ha permitido tener buena acogida, ofreciendo de manera responsable y la seguridad que brindan a los usuarios. Para contribuir al desarrollo de la comunidad dentro del Cantón La Libertad para el mejoramiento socioeconómico y la exigencia social, ha provocado que la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” procure respaldar sus acciones como una organización real y positiva para el mejoramiento de la calidad de servicio.

Brindar un servicio de taxi ejecutivo y personalizado permite a los usuarios hacer uso de una asistencia exclusiva para trasladarse a los diversos destinos de manera rápida y segura.

### **1.3.3 RECURSOS**

#### **1.3.3.1 Humanos**

##### **Número de accionistas**

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” cuenta con 50 socios activos.

##### **Actual periodo 2013**

Los directivos de la compañía están conformados por los siguientes cargos:

<b>Gerente:</b>	Sr. Santos Yagual González
<b>Presidente:</b>	Sr. Juan Eduardo Piguave Araujo
<b>Vicepresidente:</b>	Sr. Julio Gaona Reyes
<b>Secretario de Junta: Sr.</b>	Santos Yagual González
<b>Comisario de la Compañía:</b>	Sr. Alejandro González Yagual
<b>Comisario de la Compañía (Suplente):</b>	Sr. José Jiménez Jiménez
<b>Contador:</b>	Ing. Jorge Rodríguez Moreira

### **1.3.3.2 Materiales**

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” cuenta con instalaciones arrendadas, las mismas que se usan para oficina y un espacio para las asambleas y reuniones con los accionistas. Además, cuentan con agua potable, energía eléctrica y línea telefónica.

### **1.3.3.3 Técnicos**

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” cuenta con útiles de oficinas para la aplicación en los procesos administrativos y financieros.

Por otra parte también cuenta con materiales de logística para la ejecución de las asambleas, es decir sillas plásticas, mesas y otros.

### **1.3.3.4 Tecnológicos**

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” tiene una computadora de uso exclusivo para procesos administrativos y financieros, esta cuenta con internet.

## **1.3.4 Impacto Ambiental**

### **1.3.4.1 Responsabilidad Social**

Gracias al respaldo unánime de la población libértense se logra su fundación siendo esta un apoyo fundamental para la creación definitiva de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”, en si la población del Cantón La Libertad lo tomo en forma positiva ya que esta era necesaria desde mucho tiempo atrás, porque La Libertad tiene que ir engrandeciendo y contando con los servicios importantes e indispensables que debe tener una ciudad.

#### **1.3.4.2 Aporte al buen vivir**

Según La Constitución de la República del Ecuador en el Régimen del Buen Vivir en la Sección duodécima Transporte Art. 394, establece que:

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

#### **1.4 MARCO SITUACIONAL**

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” obtiene sus ingresos exclusivamente de las cuotas diarias y los ahorros de los socios.

En el año 2013, el presupuesto total de ingresos se estima en US \$ 35.500,00 (treinta y cinco mil quinientos con 00/00 de dólares de los Estados Unidos de Norte América) de los cuales se prevé que mediante una gestión adecuada y eficiente recaude el 100% de todo el presupuesto, que representa los ingresos estimados.

#### **1.5 MARCO LEGAL**

En el cantón La libertad, Provincia de Santa Elena, Republica del Ecuador, a un día del mes de Agosto del dos mil tres; ante mí, Abg. Carlos San Andrés Restrepo, notario público del cantón interviene:

**Estatutos sociales, de la denominación; objeto y domicilio de la compañía.**

**Art. 1.-** Bajo la denominación AVTING S.A se constituye esta sociedad anónima de nacionalidad ecuatoriana.

**Art. 2: duración.-** El plazo de duración de esta sociedad será de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción este contrato en el registro mercantil.

**Art. 3: objeto.-** El objeto de la compañía principalmente es la prestación en forma permanente de servicio de transporte de pasajeros en su domicilio en la ciudad de La Libertad y ocasionalmente fuera de ella conforme a la autorización de los competentes organismos de tránsito.

**Art. 6.-** Los accionistas se transfieren de conformidad con las disposiciones legales pertinentes la Compañía considerara como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el libro de acciones y accionistas.

**Art. 8: estructura administrativa.-** La junta general de accionistas es el Órgano Supremo de la Compañía y administrada por el Presidente. El gerente y el vicepresidente quienes tendrán las atribuciones que le competen: por las leyes y las que señala este estatuto, los que duraran cinco años en sus cargos, pudiendo ser relegidos indefinidamente.

**Art. 22.-** La reforma del estatuto, aumento o cambio de unidades variación del servicio y más actividades de tránsito y transporte terrestre, lo efectuara la Compañía previo informe favorable de los competentes organismos de tránsito.

## **1. Ley De Compañías**

Según Comisión Legislativa y Codificación; No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999; expide la siguiente codificación de la ley de compañías, donde enfatizamos los siguientes artículos:

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

**Nota:** Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999. Según la Ley de Compañías en la Sección VI de La Compañía Anónima nos expresa las normativas requeridas:

### **1. Concepto, características, nombre y domicilio**

**Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

**Art. 144.-** Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía pre-existente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

### **2. De la capacidad**

**Art. 145.-** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.



### **3. De la fundación de la compañía**

**Art. 146.-** La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

### **4. Del capital y de las acciones**

**Art. 160.-** La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital.

Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

### **5. Derechos y obligaciones de los promotores, fundadores y accionistas**

**Art. 201.-** Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidarios e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

1. Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
2. Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
3. Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
4. Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
5. Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

## **6. De las partes beneficiarias**

**Art. 222.-** Las compañías anónimas podrán emitir, en cualquier tiempo, partes beneficiarias, las que únicamente conferirán a su titular un derecho a participar en las utilidades anuales de la compañía, en la proporción que se establezca en el título y de acuerdo a lo determinado a este respecto en la Ley y los estatutos de la compañía.

## **7. De la junta general**

**Art. 230.-** La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

**Art. 231.-** La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda.

No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;

3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
6. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
7. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
8. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
9. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

## **8. De la administración y de los agentes de la compañía**

**Art. 251.-** El contrato social fijará la estructura administrativa de la compañía.

**Art. 256.-** Los administradores son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

1. De la verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
2. De la existencia real de los dividendos declarados;
3. De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales; y,
5. En general, del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la compañía.

La responsabilidad establecida en los cuatro primeros numerales que preceden se limita a los administradores en sus respectivos períodos.

Es importante explicar que dentro de toda la Ley de Compañías la misma que consta de 457 artículos, optamos por tomar estos antes mencionados, ya que tienen referencia con la actividad (legal, económica y administrativa) de la Compañía AVTING S.A.

## **2. Constitución de la República del Ecuador (2008)**

En el artículo 262, numeral 3 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) nos dice que los gobiernos autónomos regionales tendrán las competencias en: “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte regional y el cantonal en tanto no lo asuman las municipalidades.”

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología presenta las reglas que permiten crear, acumular o solucionar problemas y conociendo, donde un método puede ser complemento del otro. La investigación se llevó a cabo de forma cuantitativa-cualitativa.

Cuantitativa al momento que se obtuvo información en cantidades; en el caso de él número de comuneros considerados como la población de este estudio; además, se realizó el cálculo de la muestra y por ende la respectiva tabulación de los datos.

Es cualitativa ya que se adquirió información de manera directa mediante las entrevistas, donde se recopiló información en base a criterios de los socios de la organización y su razonamiento en cuanto a la elaboración del plan estratégico; de esta forma obtener un análisis eficaz para encontrar una solución enfocada al problema.

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad del trabajo de titulación que se maneja en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención, Según la Dra. CHONG DE ÁLVAREZ Á. (2008) considera que el proyecto factible:

“Es el que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema. Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas,

Requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnologías, métodos o procesos. (Pág. 45).

La presente investigación nos referiremos a solucionar el problema que dificulta el progreso de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” de esta manera directa tuvimos la participación de los involucrados logrando datos reales.

### 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Según BERNAL .C (Tercera edición 2010) considera: “Es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse”. Con el principal objetivo de conocer cada tipo de investigación definiendo cuales son los más notables para el trabajo de titulación.”

Los principales tipos de investigación son:

**Investigación Histórica.-** La historia por lo general tiene dos significados, sobre los cuales se debe tener en claridad cuando se trata de investigación .Uno hace referencia a las acciones humanas en el tiempo y sus correspondientes estudio y registro. (Pág. 110).

**Investigación Documental.-** Depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos , entendiéndose por estos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia , sin que se altere su naturaleza o sentido , los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o acontecimiento. (Pág.111).

**Investigación Descriptiva.-** Es seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, es uno de los tipos más populares, se soporta principalmente técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación, y la revisión documental. (Pág.113).

**Investigación Correlacionar.-** Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, pero en ningún momento explica causas o consecuencias. Su principal soporte es el uso de herramientas estadísticas. (Pág. 114)

**Investigación Explicativa O Causal.-** Tiene como fundamento la prueba de hipótesis y la busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables. (Pág. 115)

**Investigación Experimental.-** Es el investigador actúa constantemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar la hipótesis. (Pág.117)

Para el trabajo de titulación la investigación que se utilizara, es la Documental por las fuentes de información que obtendremos al utilizar documentos escritos por medio de libros relacionados al tema mencionado.

## **2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

MÉNDEZ. C (Cuarta edición 2006) nos indica que el método de investigación:

“Es un procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”.

**Método de Observación.-** La observación como procedimiento de investigación se entiende con un proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar. (Pág. 238).

**Método de Análisis.-** El análisis inicia un proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. (Pág. 242).

**Método de Síntesis.-** Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objetivo, cada uno de estos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación. (Pág. 242).

Se plantea en la investigación el desarrollo de la investigación cualitativo y cuantitativo, el mismo que se llevaran a cabo para lograr el título de grado.

El método cuantitativo es la parte teórica aceptados por la comunidad científica. Además de la investigación cualitativo busca entender una situación social teniendo en cuenta propiedades y su dinámicas.

## **2.5 TÉCNICAS**

De acuerdo con BERNAL. C (2010) nos habla de dos tipos de fuentes de recolección de información:



**Fuentes Primarias.-** Son todas aquellas de las cuales se alcanza información directa, es decir, de donde se origina la información. Es conocida también conocidas como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. (Pág. 191)

**Encuesta.-** Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de personas.

**Entrevista.-** Tiene como propósito lograr información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el trabajo.

**Observación Directa.-** Permite una información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy complejos.

**Fuentes Secundarias.-** Son aquellos que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, por medio de libros, revistas, documentos escritos y los medios de información. (Pág. 194)

**Análisis de Documentos.-** Técnicas basadas en fichas bibliográficas, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas en la recolección de información.

**Internet.-** No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece el internet como técnica, se ha convertido en unos de los principales medios para recabar información.

Logrando una excelente investigación por parte de las fuentes de primarias que nos recopila información sea estos por medios de relatos o acontecimientos y las fuentes secundarias son que a través otras fuentes escritas se suministra información básica.

## 2.6 INSTRUMENTOS

En este proyecto los instrumentos a manejar en la investigación van de acuerdo con las técnicas a emplear utilizando las fichas bibliográficas, instrumento elaborado y ordenado que sirve para registrar diferentes datos y que contiene la mayor parte de la información que se recopila en una investigación. Con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se utilizó el instrumento del cuestionario, tomando como referencia el modelo citado por Paredes W. (2010) en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 11 Instrumento**

ETAPAS	PASOS
<b>DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión y análisis del problema de investigación.</li> <li>▪ Definición del propósito del instrumento.</li> <li>▪ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento.</li> <li>▪ Consulta a expertos en la construcción de instrumentos.</li> <li>▪ Determinación de la población.</li> <li>▪ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento</li> </ul>
<b>DISEÑO DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción de los ítems.</li> <li>▪ Estructuración de los instrumentos.</li> <li>▪ Redacción de los instrumentos.</li> </ul>
<b>ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sometimiento del instrumento a juicio de expertos.</li> <li>▪ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos.</li> <li>▪ Diálogo con un grupo considerable de socios, para recolectar información para la elaboración del instrumento.</li> <li>▪ Análisis de sus criterios y puntos de vista</li> <li>▪ Nueva redacción del documento.</li> </ul>
<b>ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impresión del instrumento</li> </ul>

**FUENTE:** Paredes W. (2011)

**ELABORACIÓN:** Suárez Chilán Geovanna

Se manejó la técnica de la encuesta; realizada a los socios, directivos y la comunidad de usuarios; usando preguntas cerradas y la aplicación de la escala de tipo Likert. Los ítems, tendrán el propósito de recolectar información sobre el desarrollo eficiente de los servicios que brinda la organización.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 2.7.1 Población

La población se considera a grupos de personas, organismos de una especie particular, que vive en un área geográfica o espacio; cuyo número de habitantes se determina normalmente por un censo. Según BERNAL.C (2010) población es: “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación .Se puede definir también como conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Pág.160).

La población a la que nos dirigiremos ante el presente estudio, están conformadas por los accionistas, directivos de la compañía, y de usuarios del Cantón de La Libertad.

**CUADRO N° 12 Población**

Población	N°
Usuarios	95.942
Accionistas	50
Directivos de la compañía	6
<b>Total</b>	<b>95.998</b>

FUENTE: INEC Año 2010:

ELABORACIÓN: Suárez Chilán Geovanna

### 2.7.2 Muestra

El objetivo de la muestra es estimar un parámetro de una población.

Es importante recordar que al seleccionar una muestra no se obtendrá información completa sobre la población. La actual investigación está enfocada a la muestra probabilística simple, los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar, cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada.

Para el cálculo de la muestra se establecerá en función del muestreo probabilística simple, por las características de homogeneidad de la población, es así que se debe proceder a establecer el tamaño de la muestra, para estimar la medida de una variable en la población o una proporción.

N=Población= 95.998

e=Margen de error= 5%

n=?

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

$$n = \frac{95.998}{(0,05)^2 (95.998 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{95.998}{0,0025 (95.997) + 1}$$

$$n = \frac{95.998}{240.995} = \mathbf{398}$$

f= Tamaño de la fracción muestral.

$$f = \frac{n}{N} = \frac{398}{95.998} = 0,0041$$

**CUADRO N° 13 Muestra**

MUESTRA	N	f	n
Usuarios	95.942	(0,0041)	393
Accionistas	50	(0,0041)	4
Directivos de la compañía	6	(0,0041)	1
<b>TOTAL</b>	<b>95.998</b>		<b>398</b>

**FUENTE:** INEC año 2010

**ELABORACIÓN:** Suarez Chilán Geovanna

## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE DATOS.**

El procedimiento aplicado en el proyecto se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- Selección del tema a ejecutar sobre Plan Estratégico.
- Identificación del problema a investigar.
- Formulación de Objetivos de la Investigación.
- Asesorías de Proyecto.
- Revisión bibliográfica sobre planeación estratégica como cultura organizativa.
- Diseñar instrumentos de investigación de campo.
- Solicitar a la Compañía la autorización para aplicar las encuestas.
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Identificar fortalezas y debilidades.

La información obtenida fue procesada en referencia a los instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación que servirán para la ejecución del Diseño del Plan Estratégico para la Compañía de transportes en taxi “AVTING S.A.”.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

El análisis e interpretación de los resultados es útil para lograr los objetivos planteados, así poder tener la excelencia y veracidad dentro y fuera de la compañía.

Observaremos y podremos en práctica los instrumentos de recolección de designados en la actual investigación, sobresaliendo en la entrevista y encuesta.

Las entrevistas se destinaron a 6 personas como al gerente, presidente, y personal administrativo adquiriendo información importante al contestar las preguntas esto nos ha valido para elaborar el plan estratégico.

Las encuestas se las ejecutaron a 398 personas según lo calculado en la muestra, están los usuarios, accionistas y personal administrativo colaborando al desarrollo de las preguntas, encontrando información precisa en el funcionamiento de la compañía, como sus pro y contra en la concierne al plan estratégico, al igual los resultados satisfactorios que han alcanzado en la compañía.

Se procedió a la base de datos denominado SPPS, para luego realizar la adecuada tabulación de cada pregunta con sus respectivas interpretaciones, de acuerdo a sus respuestas alcanzadas por los encuestados.

Terminando el proceso de analizar los resultados se debe establecer conclusiones y recomendaciones.

### **3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

La entrevista fue el instrumento principal en el que fue dirigido a los 6 directivos de la compañía para conocer su coordinación que existe entre ellos el manejo de sus recursos como la planeación, desarrollo de proyectos y el trabajo en equipo se deberá seguir mejorando.

Se inclinan en planear sus actividades a quererlas desarrollarlas más adelante con la finalidad de alcanzar sus metas que se hayan propuesto la necesidad de desconocer de visión, misión y objetivos.

Los directivos al realizar las asambleas generales toman en cuenta los criterios de los demás integrantes siendo base fundamental para la toma de decisiones dentro y fuera de la compañía generando oportunidades nos muestra como darle solución algún problema sin perder de vista el objetivo de la decisión a tomar, aspectos notables los resultados esperados siempre en beneficio de la compañía y del entorno.

Como los valores son los pilares importantes en una compañía fortalecen las estrategias y la perseverancia en ponerlos en marcha.

El análisis interno en la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” sabremos sus fortalezas y debilidades.

A continuación se detallara sus debidas entrevistas con los respectivos análisis de los accionistas de la compañía de transporte en taxi.

**Pregunta N° 1 ¿Existe coordinación entre directivos y accionistas para ampliar actividades en beneficio de toda la compañía?**

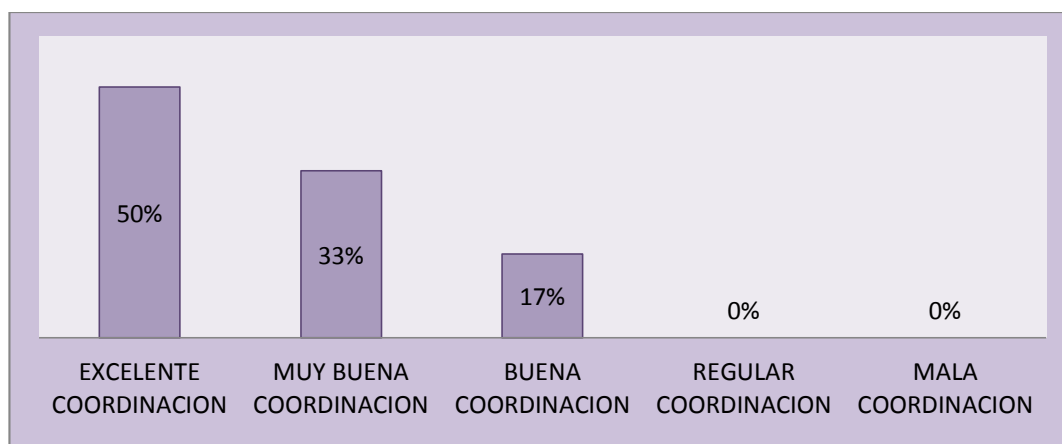
**CUADRO N° 14** Coordinación entre Directivos y Accionistas

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Excelente coordinación	3	50%
2	Muy buena coordinación	2	33%
3	Buena coordinación	1	17%
4	Regular coordinación	0	0%
5	Mala coordinación	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 5** Coordinación entre Directivos y Accionistas



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Según los resultados el 50% de los entrevistados manifiestan tiene una excelente coordinación es la principal entre los directivos y accionistas, seguido de un 33% indican que existe muy buena coordinación, el 17% muestra que existe buena coordinación, con las dos alternativas seguidas manifiestan un 0% en regular y mala coordinación .



## Pregunta N° 2 ¿Cómo considera usted que se deben mejorar los recursos?

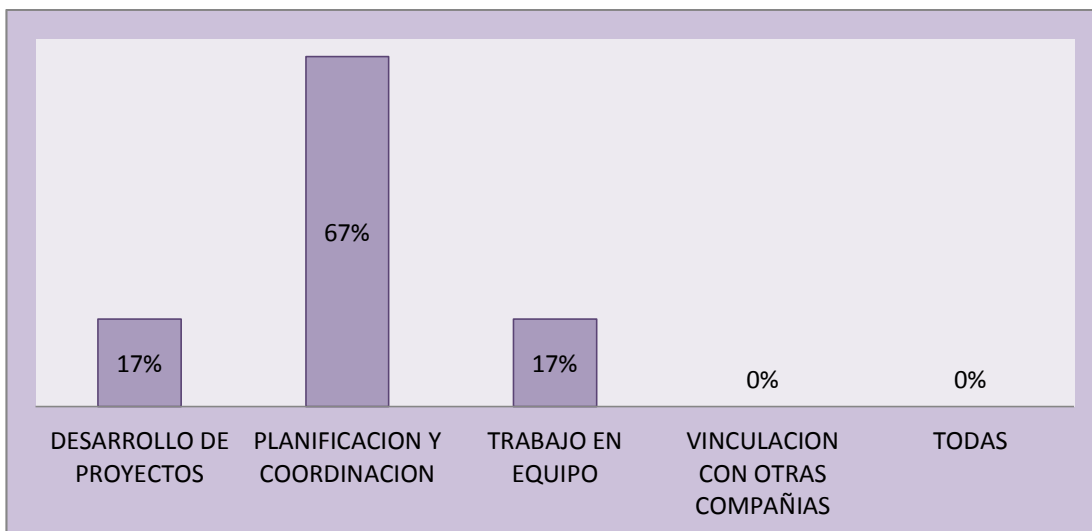
**CUADRO N° 15** Mejorar los recursos

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Desarrollo de proyectos	1	17%
2	Planificación y coordinación	4	67%
3	Trabajo en equipo	1	17%
4	Vinculación con otras compañías	0	0%
5	Todas	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 6** Mejorar los recursos



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Los resultados de esta pregunta la alternativa con mayor porcentaje es la planificación y coordinación con un 67%, el desarrollo de proyectos y el trabajo en equipo tiene relación con un 17%, de igual manera un 0% de los entrevistados piensan que no deben vincularse con otras compañías.

**Pregunta N° 3 ¿Es necesario que la misión, visión y objetivos institucionales sean elaborados con la colaboración de todos los que conforman la compañía?**

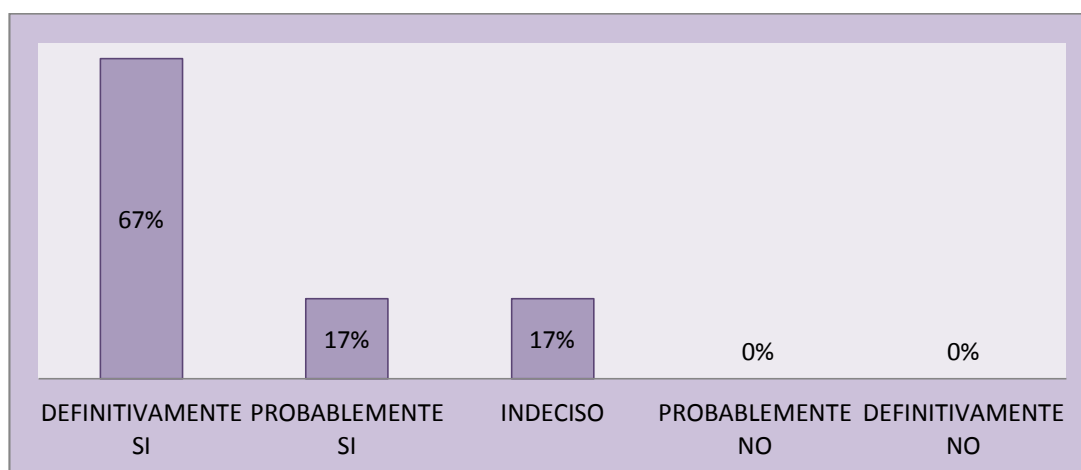
**CUADRO N° 16** Misión, visión y objetivos institucionales

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	4	67%
2	Probablemente si	1	17%
3	Indeciso	1	17%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 7** Misión, visión y objetivos institucionales



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

El 67% de los entrevistados consideran que definitivamente si, mientras que el 17% manifiesta que probablemente sí, el mismo porcentaje se muestra indeciso, con las dos alternativas seguidas tiene un 0% el probablemente no, y definitivamente no se debería elaborar la misión, visión y objetivos.

**Pregunta N° 4: ¿Son considerados los criterios de los accionistas dentro de las asambleas generales en la toma de decisiones de la compañía?**

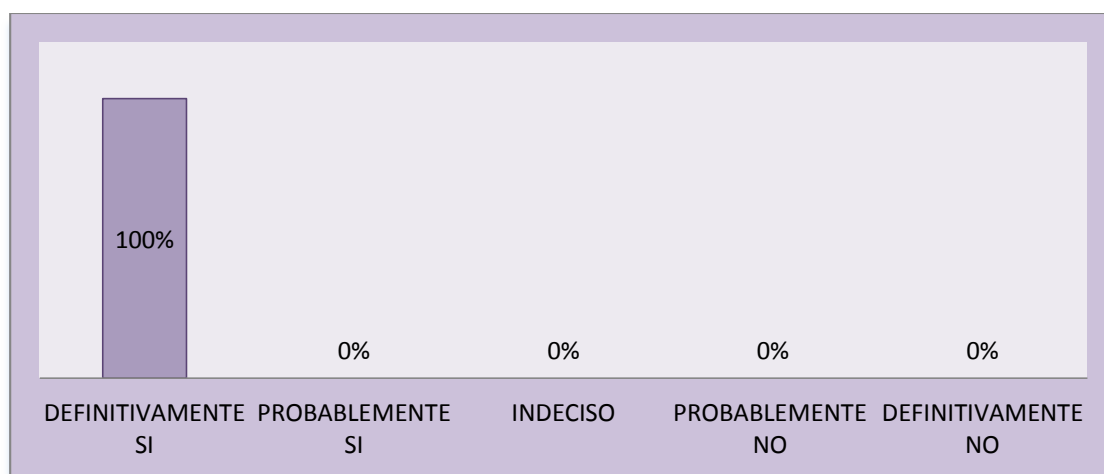
**CUADRO N° 17** Criterios de los accionistas dentro de las asambleas generales

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	6	100%
2	Probablemente si	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 8** Criterios de los accionistas dentro de las asambleas generales



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Los entrevistados con el 100 % manifiestan definitivamente si se consideran criterios en las asambleas generales, mientras que el 0% opinan que probablemente sí, indeciso, probablemente no y definitivamente no se obtuvieron resultados.

**Pregunta N° 5 ¿Qué valores se aplican entre los que integran la compañía “AVTING S.A”?**

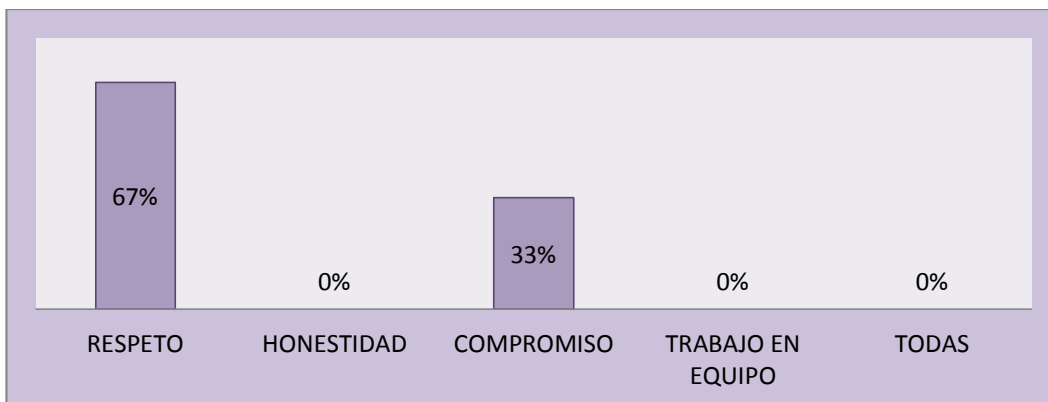
**CUADRO N° 18** Valores entre los que integran la compañía

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Respeto	4	67%
2	Honestidad	0	0%
3	Compromiso	2	33%
4	Trabajo en equipo	0	0%
5	Todas	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 9** Valores entre los que integran la compañía



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Un 67% de los entrevistados indica que el respeto es esencial en la compañía por esta razón cada accionista evita tener problemas con los demás miembros dando al igual un respeto a las actividades que se lleguen a plantear demostrando que este valor es el primordial, mientras el 33% muestra que el compromiso con la compañía.

**Pregunta N° 6 ¿Se ha realizado algún análisis interno de la compañía?**

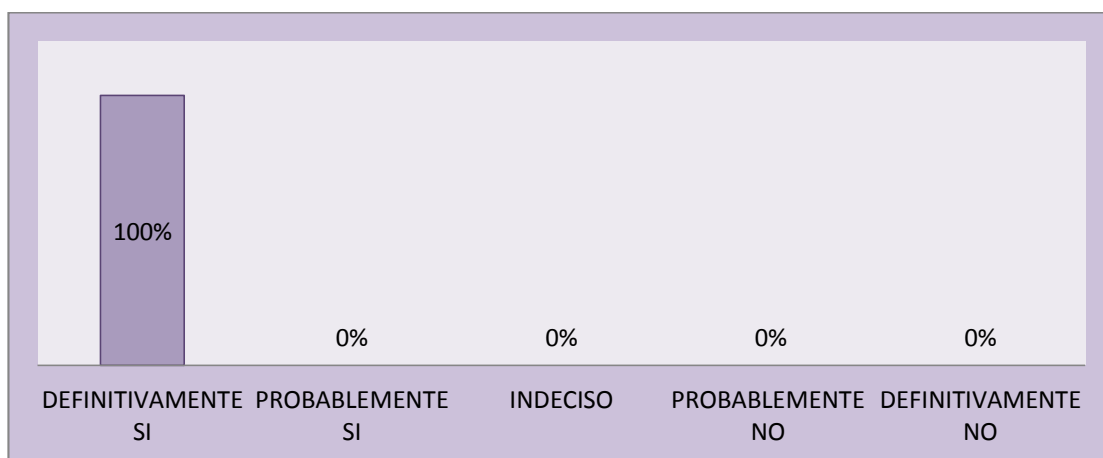
**CUADRO N° 19** Análisis interno de la compañía

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	6	100%
2	Probablemente si	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 10** Análisis interno de la compañía



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

El 100% de los entrevistados ha contestado definitivamente si, mediante estos análisis la compañía y quienes la conforman reforman sus reglamentos, estatutos, de la compañía siendo de conocimientos general y cumplimiento de los objetivos siendo unos de los factores de la compañía.

**Pregunta N° 7 ¿Es importante planificar para lograr una excelente organización?**

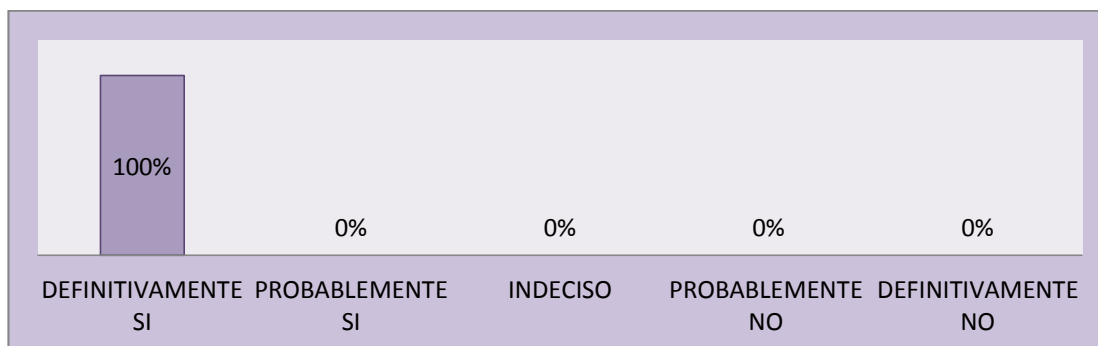
**CUADRO N° 20** Importancia de planificar

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	6	100%
2	Probablemente si	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 11** Importancia de planificar



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Según los resultados obtenidos el 100% de los entrevistados han dicho definitivamente si es importante planificar para que los proyectos que hayamos trazado con éxito. La planificación es una herramienta que sobre sale en una compañía dando el desarrollo de actividades y capacidad de un buen desempeño en lo planeado.

**Pregunta N° 8 ¿Es eficaz el trabajo en equipo realizado en la compañía?**

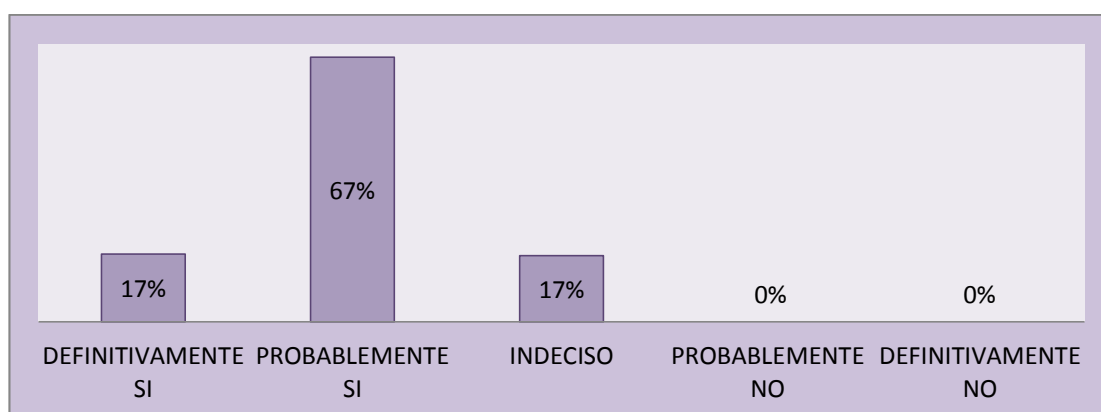
**CUADRO N° 21** Eficacia del trabajo en equipo

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	1	17%
2	Probablemente si	4	67%
3	Indeciso	1	17%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 12** Eficacia del trabajo en equipo



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

El 67% de las personas entrevistadas respondió probablemente si se tiene un eficaz trabajo en equipo se podrían desarrollar buenos lazos eficaces de comunicación y apoyo con el resto de accionistas, contaría para crecer tanto en lo laboral como en su entorno, el 17% con un bajo porcentaje en las alternativas definitivamente si, e indeciso contestaron piensan que hay un eficaz trabajo lo que conlleva a querer optimar el trabajo.

**Pregunta N° 9 ¿La atención brindada por los ejecutivos de la compañía, satisface la exigencia de los usuarios?**

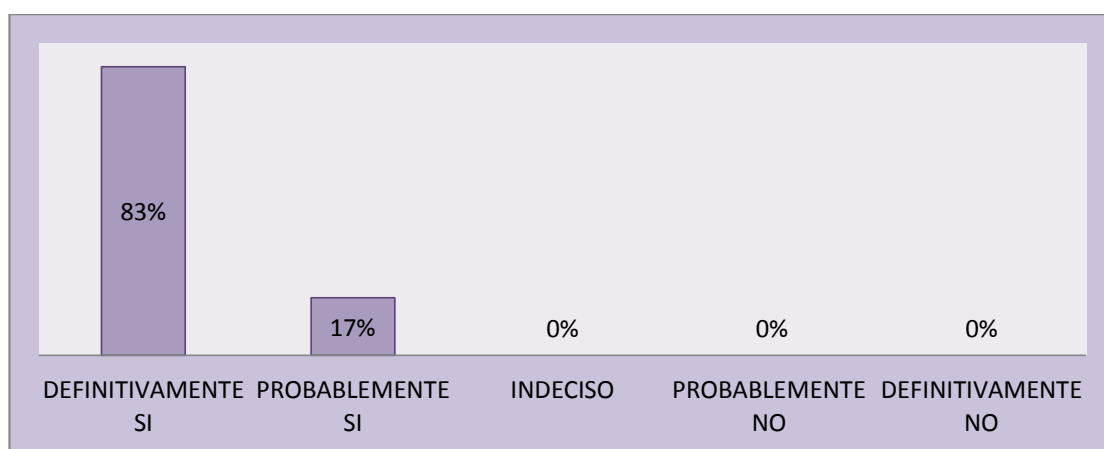
**CUADRO N° 22** Atención brindada por los ejecutivos de la compañía

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	5	83%
2	Probablemente si	1	17%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 13** Atención brindada por los ejecutivos de la compañía



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

El 83% los entrevistados mencionan definitivamente si brindan una atención a sus usuarios por el servicio, y trato, por este motivo tanto los directivos como accionistas desean seguir satisfaciendo y cumpliendo con los usuarios, mientras el 17% probablemente si creen que el servicio que les ofrecen les ayuda manera óptima.



**Pregunta N° 10 ¿Se realizan capacitaciones constantes a los profesionales del volante de la compañía?**

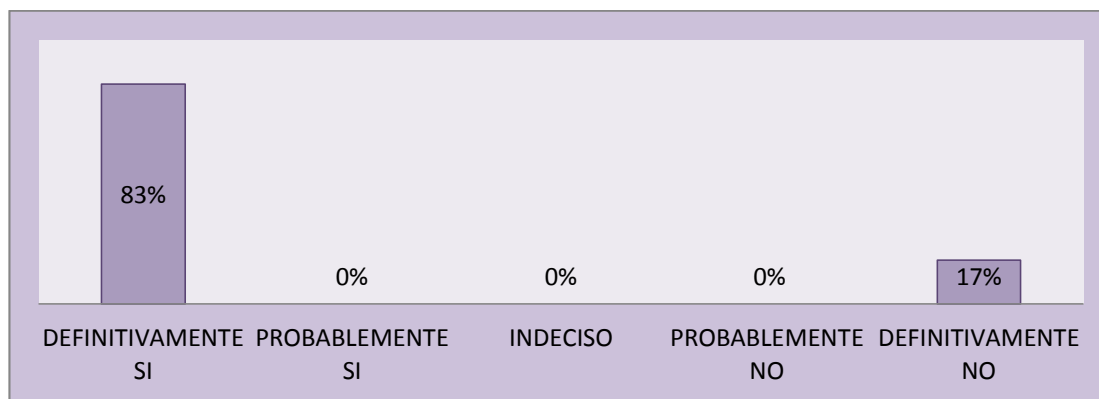
**CUADRO N° 23** Capacitaciones constantes a los profesionales del volante

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	5	83%
2	Probablemente si	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	1	17%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 14** Capacitaciones constantes a los profesionales del volante



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

El 83% de los entrevistados de la compañía realizan capacitaciones constantes de relaciones humanas, leyes de tránsito, entre otros que les favorece en el conocimiento en campo profesional del volante, cuando el 17% definitivamente no recibe capacitaciones por tiempo, gastos que generan los mismo o no les interesa conocer a fondo de los temas.

**Pregunta N° 11 ¿Es conveniente que la compañía cuente con un servicio adicional de mantenimiento?**

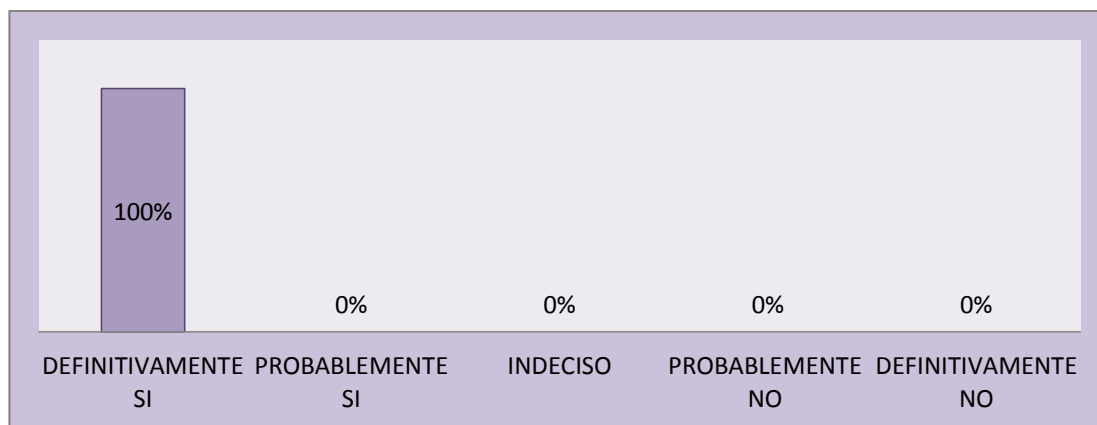
**CUADRO N° 24** Conveniencia del servicio adicional de mantenimiento

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	6	100%
2	Probablemente si	0	0%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 15** Conveniencia del servicio adicional de mantenimiento



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Para el número de entrevistados el 100% de ellos están de acuerdo que tengan servicios adicionales, como mantenimiento en sus unidades, rastreo satelital, lubricadora, taxi las 24 horas .mientras que las demás alternativas tiene un porcentaje del 0%.

**Pregunta N° 12 ¿Existen convenios entre la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” con almacenes de repuestos y accesorios automotrices?**

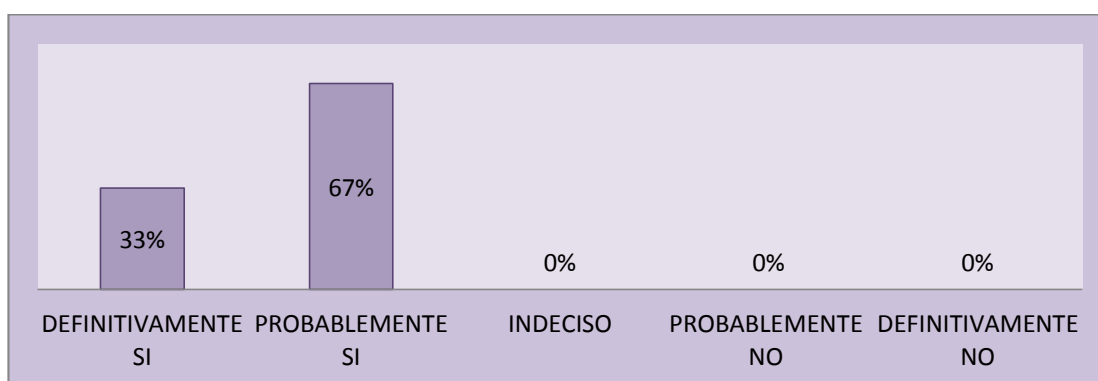
**CUADRO N° 25** Convenios con la compañía con almacenes de repuestos y accesorios automotrices

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Definitivamente si	2	33%
2	Probablemente si	4	67%
3	Indeciso	0	0%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 16** Convenios con la compañía con almacenes de repuestos y accesorios automotrices



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

El 33% de los entrevistados indica que definitivamente si podría existir convenios con lugares donde compren repuestos y se les facilite el pago de los mismos aunque no es muy alto el porcentaje por el poco interés o escasas de repuestos para las unidades, pero el 67% manifiesta que probablemente si hayan convenios aún son contados los almacenes a donde adquieren sus repuestos.

### **3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Los resultados logrados fueron procesados a través de la base de datos, por alternativas de respuestas a cada pregunta.

Acabado los instrumentos de recolección de datos a través de las preguntas, comienza lo esencial la investigación, referida a la clasificación de los datos referentes.

La tabulación se efectuó en base a procedimientos estadísticos, tomando en cuenta a las 398 personas encuestadas.

Concluida la tabulación, se procedió a la interpretación de cada pregunta, según las respuestas conseguidas por los encuestados. Todo este procedimiento llegó a sus conclusiones y recomendaciones para el trabajo de titulación.

Se trabajó con la ayuda de un el programa SPSS y Microsoft Excel, ya que son muy importantes para realizar el informe, elaborando los cuadros estadísticos y gráficos que son de mucha ayuda para conseguir los resultados reales de la encuesta dirigida a la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”.

Nos permite conocer por que es necesario la implementación de estrategias en la compañía a través del plan estratégico, accionistas y directivos de la misma buscando el progreso y desarrollo de la empresa y respectivamente de la población de la Libertad, provincia de Santa Elena.

### Pregunta N° 1 ¿Usted usa el servicio de transporte público particular?

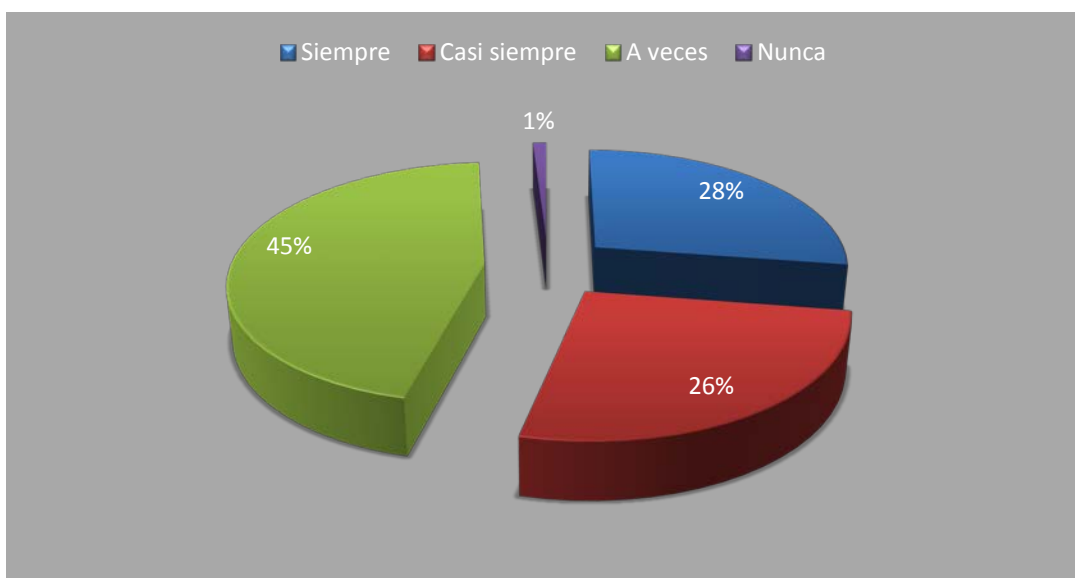
**CUADRO N° 26** Servicio de transporte público particular

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	109	28%
Casi siempre	105	26%
A veces	180	45%
Nunca	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 17** Servicio de transporte público particular



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Los encuestados indican que a veces es el uso de transporte público particular, el 26% su uso casi siempre, el 28% de los encuestados dijo siempre, cuando el 1% nunca. La mayoría de los encuestados son pocos los que utilizan este transporte más adelante observaremos cual es el mayor uso en este servicio.

## Pregunta N° 2 ¿Qué tipo de transporte personal prefiere?

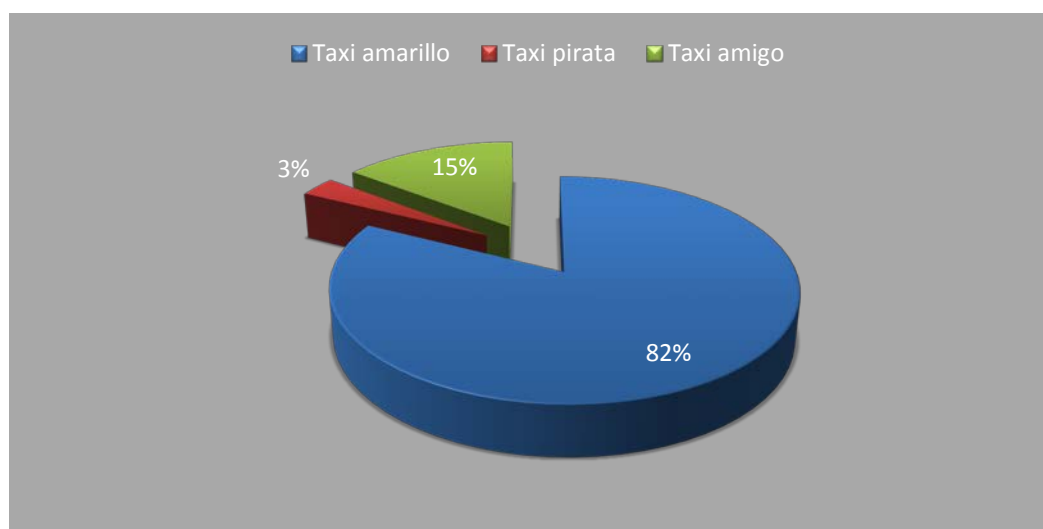
**CUADRO N° 27** Transporte personal prefiere

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Taxi amarillo	328	82%
Taxi pirata	12	3%
Taxi amigo	58	15%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 18** Transporte personal prefiere



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Un 82% de los encuestados ha contestado que utiliza el taxi amarillo por su seguridad y rapidez a su vez por que corresponde a compañías o cooperativas de taxi por la placa del auto, radios y cámaras, etc. En cambio el 3% de taxi pirata no es recomendable por los mismos entrevistados, y el 15 % de taxi amigo por su tiempo de llegada, o en momentos cuando uno los necesita aparecen.

**Pregunta N° 3 ¿Por qué razón usa este tipo de servicio?**

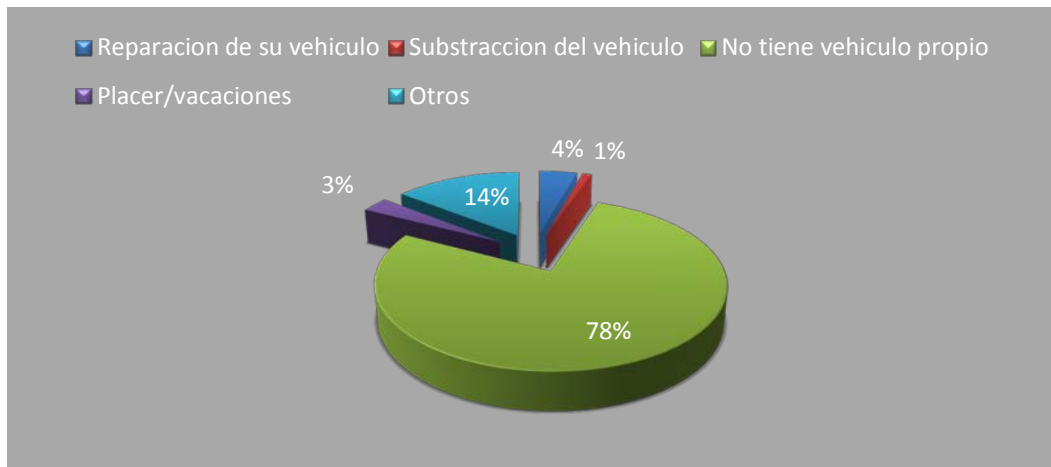
**CUADRO N° 28** Tipo de servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reparación de su vehículo	17	4%
Substracción del vehículo	4	1%
No tiene vehículo propio	308	78%
Placer/vacaciones	12	3%
Otros	57	14%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 19** Tipo de servicio



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

La mayoría de los encuestados utiliza el transporte público particular con un 78% no tienen vehículo propio, el 14 % utiliza otros medios de transporte por costos o tiempo de llegada, el 4% tienen su vehículo en reparación, y el 1% por substracción del vehículo han preferido el servicio de taxi amarillo.

**Pregunta N° 4 ¿Con que frecuencia utiliza este tipo de servicio?**

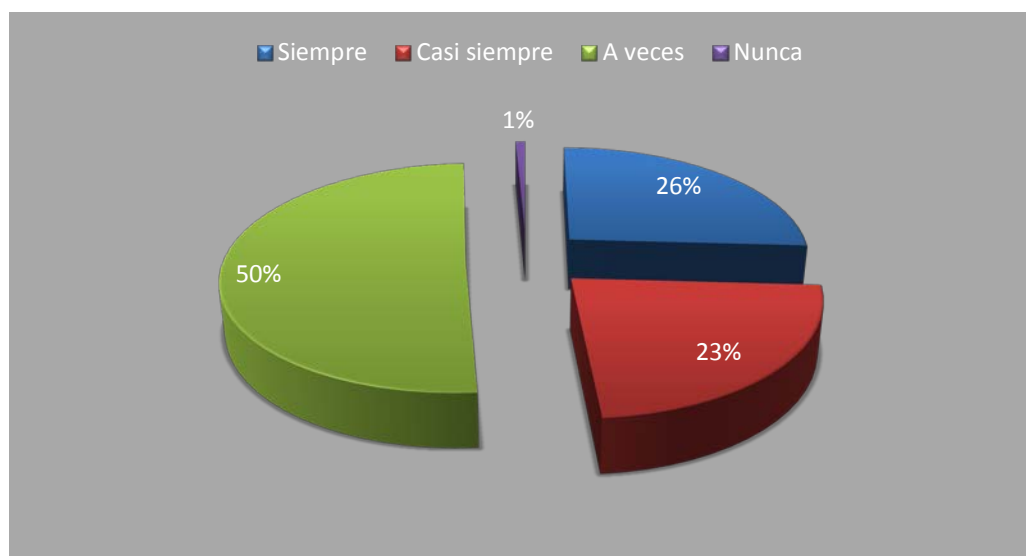
**CUADRO N° 29** Utiliza este tipo de servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	103	26%
Casi siempre	91	23%
A veces	201	51%
Nunca	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 20** Utiliza este tipo de servicio



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Observamos el siguiente gráfico que el 51% de los encuestados utiliza a veces este servicio, cuando el 26% señala que siempre, el 23% casi siempre, y un 1% nunca. Por ese tipo de servicio utilizarían este servicio por el trato, costos, distancia de un lugar provoca se debería utilizar con frecuencia utilicen siempre.



### Pregunta N° 5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a este servicio?

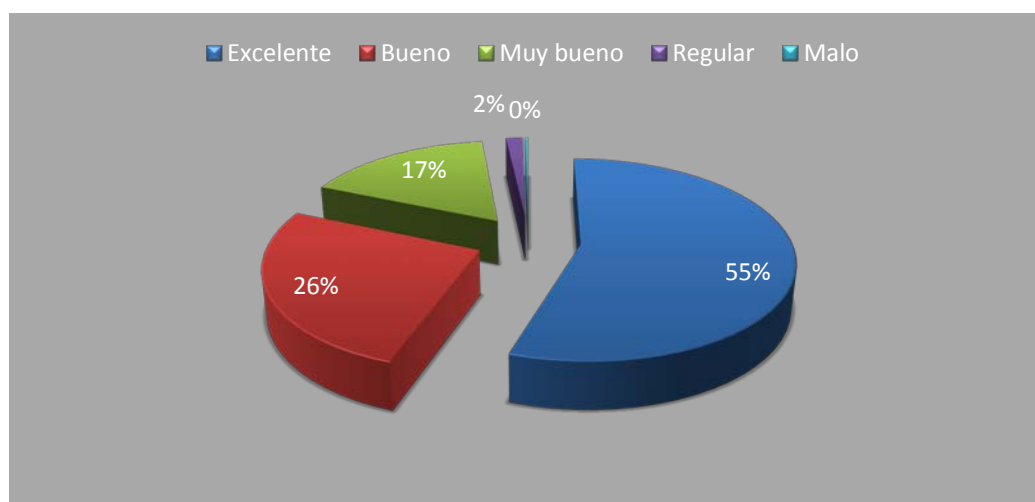
**CUADRO N° 30** Satisfacción respecto a este servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	220	55%
Bueno	104	26%
Muy bueno	67	17%
Regular	6	2%
Malo	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 21** Satisfacción respecto a este servicio



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Según los datos recolectados por los encuestados opinan que es excelente el servicio aunque les faltaría mucho más responsabilidad, seguridad, etc. con un 55%. , para un 26% les parece bueno, 17% muy bueno y un 2% regular. La compañía tendrá que seguir mejorando por el pedido de sus usuarios siendo excelentes en servicios.

**Pregunta N° 6 ¿Solicita usted servicio de taxi por medio de llamadas telefónicas?**

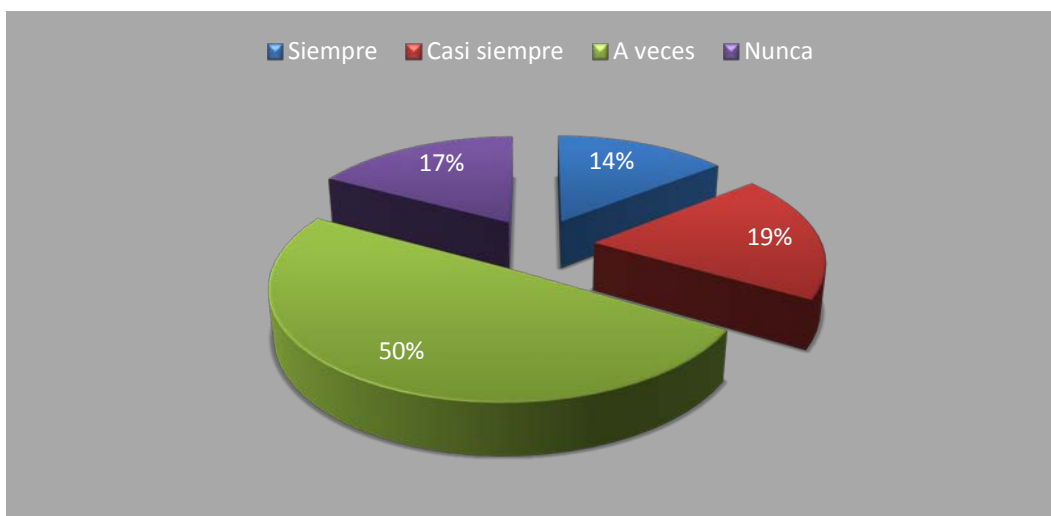
**CUADRO N° 31** Taxi por medio de llamadas telefónicas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	57	14%
Casi siempre	76	19%
A veces	197	50%
Nunca	68	17%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 22** Taxi por medio de llamadas telefónicas



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

En el gráfico que observamos tenemos que las llamadas por vía telefónica se las realiza a veces con un 50%, seguido por un 19% casi siempre, 17 % de nunca por razones de que el taxi se retrase o cuenta con vehículo propio no tenga la necesidad de llamar un taxi, el 14% que es algo minoritario siempre realizan llamadas.

**Pregunta N° 7 Si llamo usted personalmente para reservar el servicio. ¿Cómo califica el proceso de reserva telefónica?**

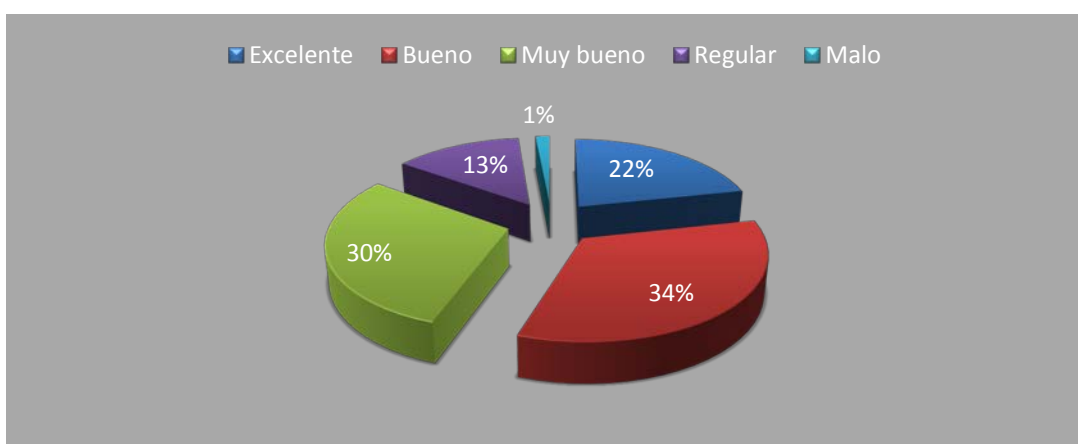
**CUADRO N° 32** Calificación en el proceso de reserva telefónica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	86	22%
Bueno	134	34%
Muy bueno	118	30%
Regular	54	13%
Malo	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 23** Calificación en el proceso de reserva telefónica



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Los resultados que se manifiestan hacia los encuestados son buenos 34% y a la vez muy bueno 30% ya que su reserva de llamadas telefónicas no las considera excelente 22% por razones de no atender el teléfono, el taxi se atrase, o un inconveniente. El buen manejo de llamadas ayudaría a la población a tener más seguridad.

**Pregunta N° 8 Para conocer el servicio que usted cree que es el más importante.**

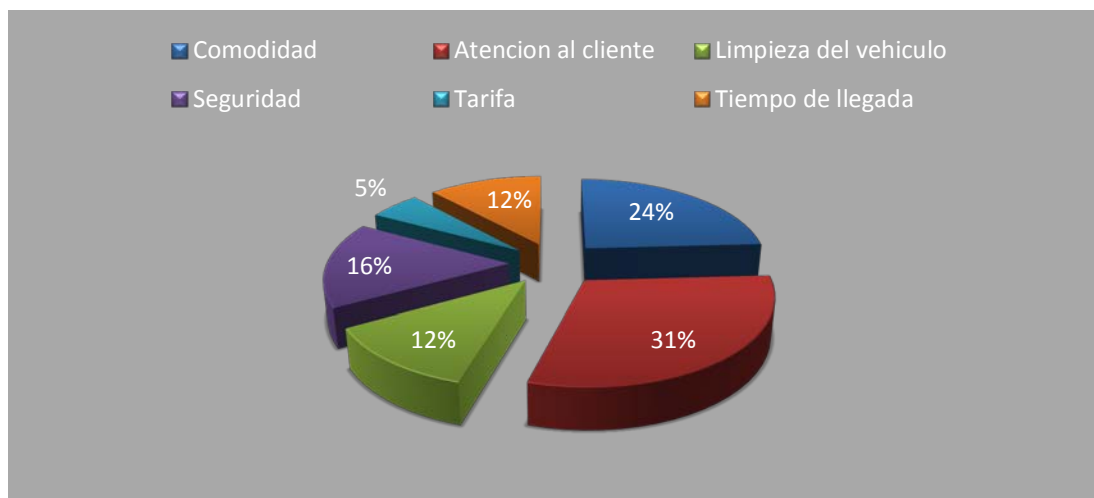
**CUADRO N° 33 Servicio importante**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comodidad	96	24%
Atención al cliente	121	31%
Limpieza del vehículo	49	12%
Seguridad	64	16%
Tarifa	21	5%
Tiempo de llegada	47	12%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 24 Servicio importante**



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Los resultados que se alcanzó revelan con seguridad las personas encuestadas que la atención al cliente 31% es esencial, aunque un grupo prefiere la comodidad 24% , otros la seguridad 16% en llegar a su destino , evitar la substracción del vehículo, pero la limpieza y tiempo de llegada es minoritario con el 12% , y la tarifa con 5% .

**Pregunta N° 9 ¿Cómo califica la participación de usuarios en los mejoramientos del servicio de una compañía de taxi?**

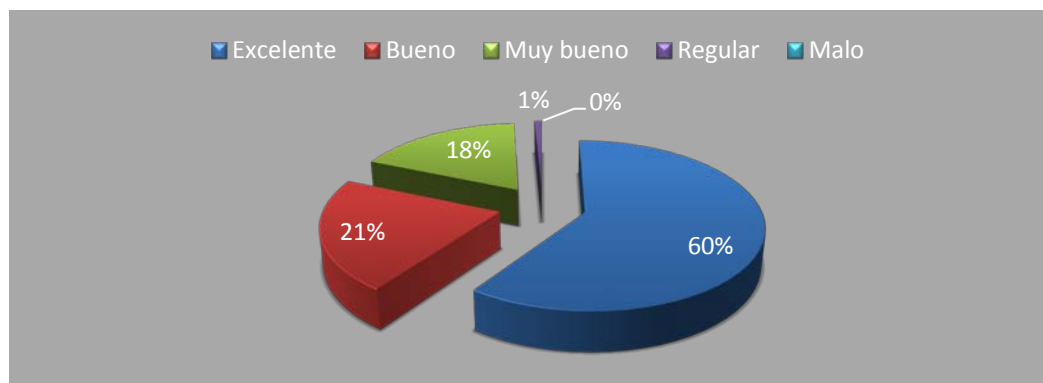
**CUADRO N° 34** Mejoramientos del servicio de una compañía de taxi

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	238	60%
Bueno	86	21%
Muy bueno	71	18%
Regular	3	1%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 25** Mejoramientos del servicio de una compañía de taxi



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

El 60% de encuestados manifiesta que tienen una excelente participación en querer seguir mejorando su servicio con la finalidad de superarse y no tener problemas en un futuro, en cambio el 21% señaló bueno porque siente que todo debe cambiar por un bien y satisfaciendo las necesidades de los que utilizan este servicio, el 18% es minoritario y piensa que es muy bueno, cuando un 1% le es regular el mejorar el servicio de una compañía de taxi.

**Pregunta N° 10 ¿Cuál es el grado de importancia en la implementación de equipos de rastreo satelital para la mejora de la seguridad en el servicio?**

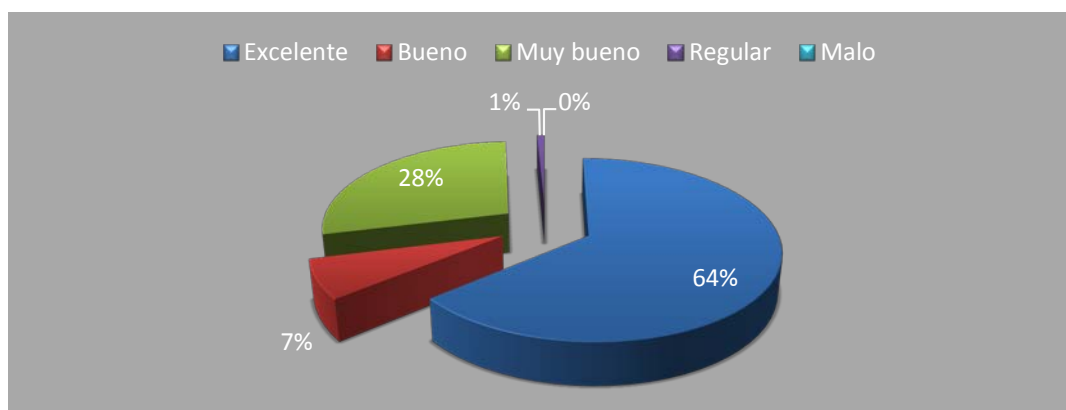
**CUADRO N° 35** Grado de importancia en la implementación de equipos de rastreo satelital

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	255	64%
Bueno	28	7%
Muy bueno	112	28%
Regular	3	1%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 26** Grado de importancia en la implementación de equipos de rastreo satelital



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

En el gráfico N° 25 presentado se muestra que los usuarios les parece excelente con un 64% el uso de equipos de rastreo satelital en tener más seguridad y ventaja competitiva en el resto de compañías, el 7% es minoritario porque les parece bueno, el 28% opino muy bueno por los equipos de rastreo en el servicio de taxi.

**Pregunta N° 11 ¿Ha preferido el servicio de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”?**

**CUADRO N° 36** Servicio de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	45	11%
Casi siempre	39	10%
A veces	71	18%
Nunca	243	61%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 27** Servicio de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Los resultados obtenidos por los encuestados señalan que nunca con 61% han preferido el servicio de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” por razones que cuando se suben a un taxi no observan de que compañía o cooperativa pertenece, procuran a veces el 18% decide elegir a esta compañía por la seguridad y respeto al usuario, aunque casi siempre el 10% realizan llamadas a esta compañía o al momento de coger un taxi observan su placa y nombre, el numero minoritario de encuestados.

**Pregunta N° 12 Considera necesario la implementación de estrategias para mejorar los servicios de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”**

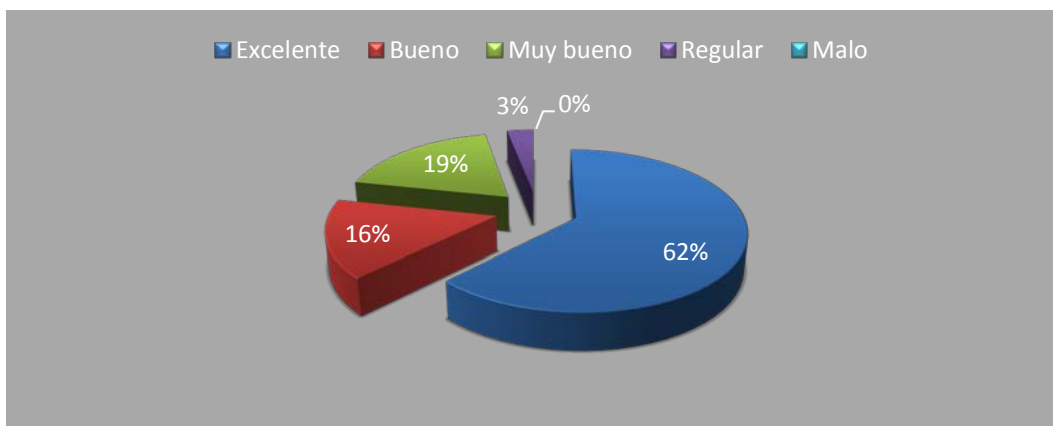
**CUADRO N° 37** Estrategias para mejorar los servicios de la compañía

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	249	62%
Bueno	63	16%
Muy bueno	74	19%
Regular	12	3%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**GRÁFICO N° 28** Estrategias para mejorar los servicios de la compañía



FUENTE: Instrumento de investigación

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

En el gráfico se muestran que la opción de excelente el 62% con mayor número de opiniones en que se debería implementar estrategias y mejoraras para la compañía, el cual las alternativas bueno, y muy bueno no son muy notables. Esta compañía es deberá adaptar estrategias para lograr sus objetivos que se hayan planteado.



### **3.4 COMPARACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados que logrados en la observación para la compañía pusimos en práctica los instrumentos de recolección a través de la entrevista y encuesta. Destinando las entrevistas a los directivos, así nos sirvió para elaborar el plan estratégico. Las encuestas a la población de La Libertad se la dirigieron con preguntas precisas al contestarlas.

La utilización de estos métodos de investigan principalmente dirigidos a los directivos y accionistas para conocer la situación actual de la compañía por esta razón la población conozcan sus servicios.

De acuerdo con las opiniones de la población en las encuestas les gustaría que tengan estrategias que les ayude al desarrollo de la institución.

En conclusión la observación, entrevistas y encuestas son técnicas que de acuerdo a la observación, dialogo, y opiniones conllevan a identificar lo que se va alcanzar por medios de los datos y análisis de información.

Con la comparación se pudo obtener resultados favorables para que la compañía de taxis “AVTING S.A.” pueda tener un plan estratégico y con esto se diferenciara de las demás sociedades que prestan el mismo servicio.

### **3.5 CONCLUSIONES**

1. Los instrumentos de investigación se determinó que la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” debe planificar sus actividades para que se ejecuten en beneficio de los accionistas y directivos.
2. La inversión de la compañía está dirigida a comprar unidades de taxi. Es así como los accionistas se beneficiarían, entre la atención al cliente, seguridad y calidad que ofrecen los servicio y manejan las ganancias y ganan clientes.
3. Al ser una compañía de años esta propuesta le permitirá conocer su visión, misión y objetivos fortaleciendo su futuro por medio de las estrategias que se establecerán más adelante.
4. Un usuario con que cuente con mejor seguridad en el vehículo que se transporta se siente satisfecho por la atención que le han brindado la compañía.

### **3.6 RECOMENDACIONES**

1. Es de esencial conocer la misión, visión, objetivos y estrategias a los miembros de la compañía, con el fin de establecer una responsabilidad en todos y cada miembro de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”.
2. El trabajo en equipo en la compañía deberán ser adecuados con el fortalecimiento en la motivación entre los directivos y accionistas que laboran en la compañía para ejecutar sus actividades con la excelente habilidad.
3. Al implementar las estrategias deberá cumplir con los programas o proyectos que servirá para todos los directivos y accionistas que realizaran.
4. La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” no es reconocida por lo sugerimos en mejorar la imagen de la institución para que genere mayor confianza.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A.” DEL CANTÓN LA LIBERTAD DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

El plan estratégico se establece en un promedio de tres a cinco años, se debe tomar en cuenta el alcance de aspiraciones que han creado los responsables de la compañía, se desarrolla para llevar un control y planificación de las actividades que se tenga en mente lograr, gestionando eficazmente las estrategias y de esta forma poder alcanzar la misión, visión y objetivos que son un punto clave para lo que deseamos.

Es conveniente realizar un análisis situacional para conocer principalmente sus fortalezas y oportunidades que podría tener la compañía, de esta forma plasmar los resultados por medio de la matriz FODA para así reconocer sus debilidades y amenazas equitativamente; y con las matrices MEFI Y MEFE se formularan estrategias internamente y externamente.

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” está conformada por un grupo de accionistas honestos y responsables esto ha ayudado al desenvolvimiento por su buen servicio que día a día brindan en su lema de sus servicios manejando su lema la seguridad a su servicio, ofreciendo un ambiente de armonía entre los que conforman esta compañía, poniendo en marcha el plan estratégico y sus futuras metas hacia una gestión excelente.

## **4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta de investigación busca mediante el análisis de las teorías recopiladas sobre el plan estratégico, a permitir el desarrollo y mejoramiento de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” ya que desconocen los propios accionistas y directivos su misión, visión, y objetivos.

El direccionamiento estratégico tomando las decisiones adecuadas para la cooperación de ser un excelente trabajo en equipo, es decir, tener una meta específica, participando con información y toma decisiones de tal manera que hace que cada miembro saque el máximo de su potencial.; impulsando a que se realicen programas y proyectos para el cumplimiento de sus actividades dando soluciones al ambiente interno o externo de compañía.

Para el grado de aprobación por parte de la asamblea general, es específico tener en consideración las herramientas esenciales que ayudan a asumir una información positiva y segura para examinar los pasos que se verifiquen dentro de la planeación.

Los beneficios de esta propuesta será la colaboración de todos los miembros, y población en general obtendrán las oportunidades de implantar una nueva gestión empresarial y fortaleciendo su progreso.

## **4.3 DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Influir el conociendo en los accionistas y directivos de la compañía que no han establecido misión, visión y objetivos esto ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.

Por esta razón se ha visto en la necesidad de la aplicación del modelo del Plan Estratégico esto conlleva a la toma de decisiones para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos en un plazo determinado y cómo nos encaminamos a eliminar riesgos y a superar los riesgos en el plan estratégico.

#### **4.4 MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO**

En este modelo de plan estratégico es primordial para la compañía ya que permite guiarse hacia los fines propuestos respaldándose en estrategias a seguir de tal manera que logre alcanzar sus objetivos.

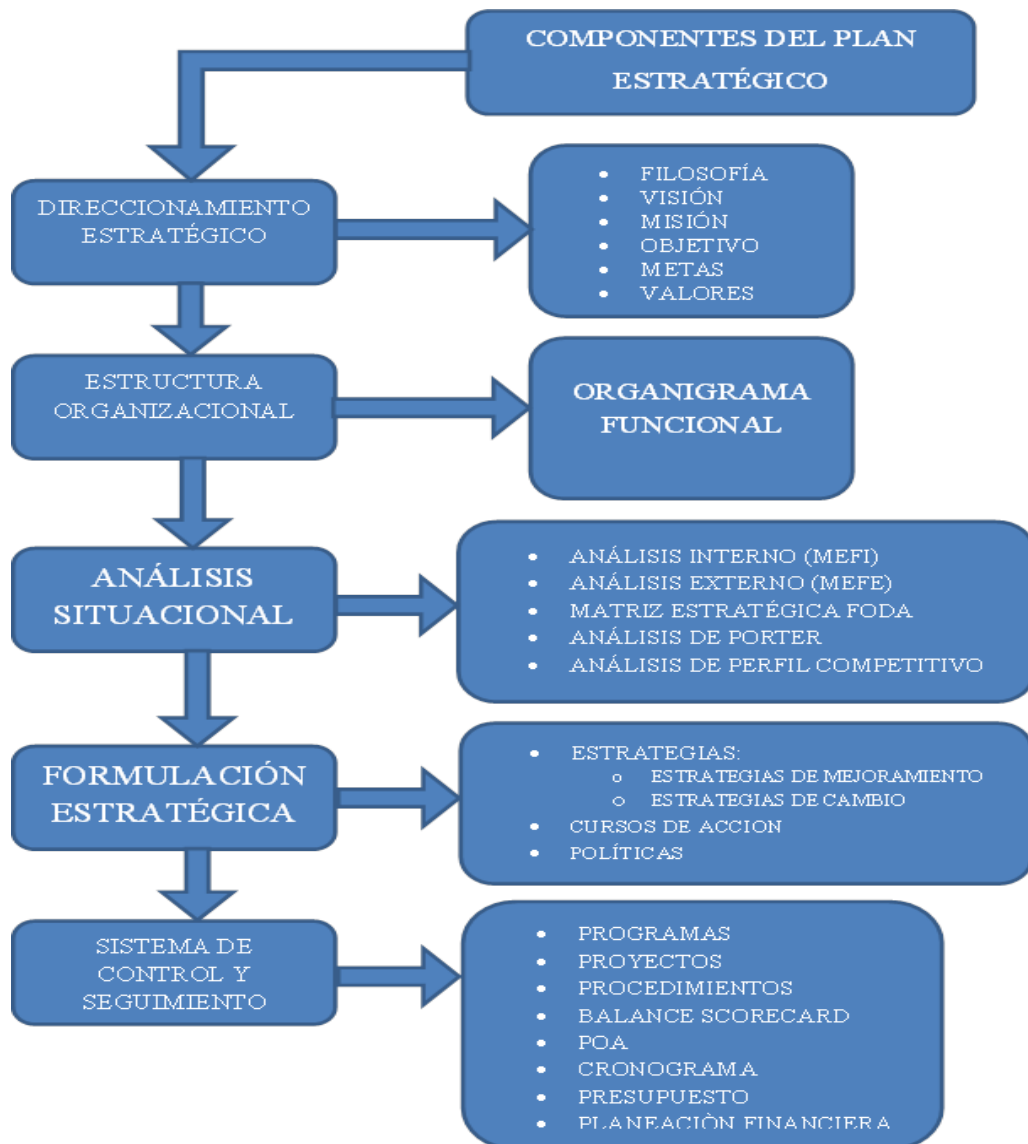
Se direcciona a establecer visiblemente el rumbo ansiado para la organización y que cuenten con un documento que sirva de respaldo para desarrollar sus actividades, que se orienten y se proyecten hacia un futuro estable y competitivo.

Estructuramos entonces los componentes del plan estratégico y sus derivaciones, las mismas que permitirán que la compañía pueda establecer un horizonte desde los seguimientos a realizarse dentro de este plan.

Disponemos a continuación por medio del siguiente cuadro, el plan estratégico a implementarse en la Compañía de Transportes en Taxi “AVTING S.A.”. Al mismo tiempo que se establecerá como la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de la compañía

En él se definirán cuáles son las prioridades a abordar y la forma de aplicarlas, consiguiendo por medio de esta herramienta las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la compañía.

**CUADRO N° 38** Modelos Conceptuales para crear un Plan Estratégico



FUENTE: Modelo de Plan Estratégico, Quizhpe V. (2006)

ELABORACIÓN: Suárez Chilán Geovanna

#### 4.5 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los componentes del plan estratégico comprenden la visión, valores, filosofía, misión, políticas, objetivos, y estrategias.

- La Visión determina hacia donde pretende llegar la compañía es necesario tener la colaboración de sus accionistas.

- b) Los valores son principios o reglas para el de comportamiento de la compañía.
- c) La filosofía es la identificación de la compañía que quiere lograr excelentes resultados.
- d) La Misión es el propósito que quiere tener la compañía ,consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros contiene retos empresariales
- f) La política, son los lineamientos con los que se guía la compañía para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, a la población.
- g) Los objetivos pudiendo ser generales o específicos y su división en metas por períodos de tiempo.
- h) Las estrategias es el cumplimiento de los objetivos y el logro de la visión, misión.

#### **4.5.1 Direccionamiento Estratégico**

Para el diagnostico estratégico es progresar y mantenerse en el servicios del transporte debe tener claro cuál es la razón por la que esta fue fundada y hacia dónde quiere llegar.

##### **4.5.1.1 Filosofía**

Somos un equipo humano comprometidos en brindar un servicio de transporte personalizado, con calidades, honestidad, respeto y responsabilidad a nuestros usuarios en la provincia de Santa Elena.

##### **4.5.1.2 Visión**

Liderar el servicio de transporte en taxi brindando seguridad en forma continua y permanente a los usuarios, en sus diferentes rutas en calidad de los servicios.



La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” es sinónimo de excelencia y confianza en la Provincia de Santa Elena.

#### **4.5.1.3 Misión**

Ofrecer servicios de transporte en taxi mediante unidades cómodas con elementos humano calificado garantizando la lealtad y rapidez a nuestros usuarios o clientes actuando con responsabilidad y confiabilidad toda la provincia de Santa Elena.

#### **4.5.1.4 Objetivos**

##### **4.5.1.4.1 Objetivo general**

Incrementar y renovar las unidades de transporte mediante estrategias empresariales que permite proyectarse de manera eficiente y eficaz a través de un direccionamiento estratégico que conlleve a mejorar la rentabilidad de la compañía.

##### **4.5.1.4.2 Objetivo específico**

- a) Establecer las actividades desarrollando una planificación eficaz para el beneficio de una excelente administración.
- b) Desarrollar proyectos innovadores mediante la integración de los miembros que respalden a toda la compañía.
- c) Ejecutar de forma coordinada, en las Asambleas Generales de la compañía lleven mediante un cronograma el fácil manejo de los trabajos.
- d) Liderar eficiente manejo de sus recursos, estimulando al trabajo en equipo.
- e) Identificar sus oportunidades y fortalezas mediante el plan estratégico para la ejecución de estrategias en el desarrollo de su entorno.

#### 4.5.1.5 Metas

Para la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”

- a) Participar en el desarrollo de estrategias de acuerdo a lo planeado en las asambleas generales.
- b) Elaborar informes mensuales de las actividades desarrolladas de la compañía.
- c) Incrementos de unidades.
- d) Adecuación de infraestructura para una lubricadora de unidades en la compañía.
- e) Satisfacer las necesidades y los deseos inmediatos de los usuarios, ofreciendo una amplia gama de servicios en diferentes sectores de la provincia.
- f) Proveer a los accionistas oportunidades de progreso.

#### 4.5.1.6 Valores

Lo importante para lograr las metas en la compañía es la unión de todos los miembros orientándolos a criterios en excelencia profesional, y responsabilidad.

Los puntualizamos así:

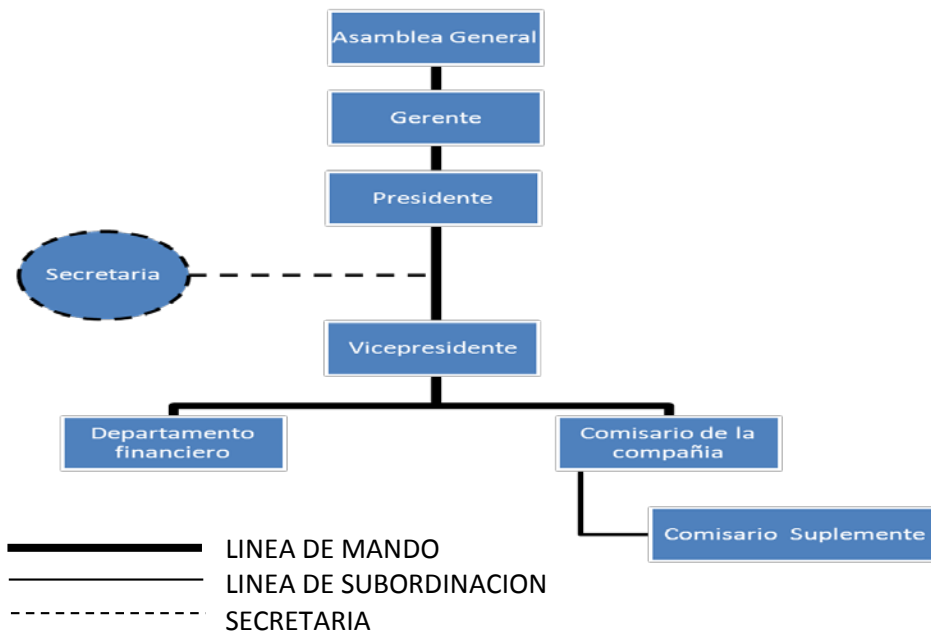
- a) **Calidad.-** Para el entorno de las actividades y proyectos plasmarse en un periodo coordinado con el único propósito de optimizar las necesidades de la compañía.
- b) **Comunicación.-** Debe ser constante entre todos los miembros de la compañía en especial los directivos queden asentadas en sus Asambleas Generales, examinando cada idea presentada para fijarla y elaborarla.
- c) **Trabajo en Equipo.-** Un conjunto de personas capaces de crear y reconocer su trabajo de forma honesta, segura, ligada, a cambios que ayuden trazar un futuro con los que la conforman.

d) **Responsabilidad.-** La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” comprende a que debemos cumplir con nuestras obligaciones y las decisiones siendo capaces de mantener un trabajo con metas y tareas dadas.

#### 4.5.2 Estructura Organizacional y Órgano Funcional

##### 1. Estructura Organizacional

**GRÁFICO N° 29** Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A”



FUENTE: Organigrama de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”

Elaboración: Suárez Chilán Geovanna

#### Órgano Funcional

Con el gráfico realizado anteriormente muestra la Estructura Organizacional se explicara a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los puestos.

## **Funciones de la asamblea general**

1. Se aprueba el plan de trabajo anual por todos los presentes de la compañía.
2. Aprobar el presupuesto establecido para realizar gastos durante el mes.
3. Se establecen cuotas en los accionistas ayudando a los mismos accionistas para alguna necesitan que se llegara a presentar con ellos o en la compañía.

## **Gerente**

El gerente debe ser un hombre con personalidad, formación, experiencia y capacidades que lo hacen siempre diferente a los demás; es la base del trabajo por eso es importante que exista una buena relación gerente-accionistas.

## **Perfil del puesto**

1. Edad: 30 a 60 años
2. Debe tomar decisiones acertadas.
3. Comunicación, empatía, y capacidad para liderar.
4. Espíritu competitivo.

## **Funciones**

1. El gerente tiene la tiene mayor responsabilidad dentro de la compañía y es el encargado de tomar las decisiones más importantes, el crecimiento de la compañía.
2. Controla y dirige las actividades de la compañía.
3. Es el representante, vigila el buen funcionamiento.
4. Aprueba proyectos, toma las decisiones más importantes.

## **Presidente**

Es la máxima autoridad inmediata en dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, es el que convoca y preside las reuniones en las Asambleas Generales.

### **Perfil del puesto**

1. Edad: 26 a 60 años
2. Debe manejar una comunicación directa en la compañía.
3. Habilidad para solucionar problemas y conflictos, liderazgo participativo.

### **Funciones**

1. Ejercer la representación legal de la compañía.
2. Dirigir las sesiones de la Asamblea General.
3. Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea.
4. Apoyar las actividades de la compañía.
5. Vigilar fiel cumplimiento del estatuto, reglamentos de la compañía.

## **Vicepresidente**

El vicepresidente es el segundo en la estructura organizacional de la compañía, toma las decisiones junto con el presidente y lo asesora en este puesto tiene la responsabilidad de asumir el puesto si algo le ocurre al presidente de la compañía.

### **Perfil del puesto**

1. Edad: 26 a 60 años
2. Debe manejar una comunicación directa en la compañía.
3. Habilidad para solucionar problemas y conflictos.
4. Liderazgo participativo.

## **Funciones**

1. Remplazará al presidente con todos sus deberes en todas sus atribuciones en caso de vacancia del cargo.
2. En ciertos casos es el asesor del presidente, ante una toma de decisiones.

## **Secretaria**

Ejecuta actividades pertinentes en su área de trabajo a fin de lograr una eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la compañía.

## **Perfil del puesto**

1. Edad: 18 a 25 años
2. Excelente redacción y ortografía.
3. Facilidad para interactuar en grupos.
4. Dinámica y entusiasta.
5. Tener el título de secretariado
6. Tener experiencia de 2 años

## **Funciones**

1. Recibir e informar asuntos que tenga que ver con la compañía.
2. Ejecutar actividades pertinentes.
3. Convoca a reuniones.
4. Elaboración de oficios.
5. Mantener a los accionistas informado de sus deudas dentro de la compañía.
6. Elaborar informe de los ingresos y egresos de la empresa.

## **Contador**

El contador sabe cuánto dinero entra o sale en la compañía, cuánto se debería gastar, en otras palabras, el contador lleva las cuentas de la compañía sea más rentable, óptima y competitiva.

### **Perfil del puesto**

1. Edad: 26 a 30 años.
2. Título en el área de Contador público autorizado (experiencia).
3. Capacidad en el proceso contable.
4. Debe ser responsable.

### **Funciones**

1. Elabora la información financiera que refleja el resultado de la compañía.
2. Examinar y evaluar los resultados financieros.
3. Coordinar la elaboración del presupuesto general y da seguimiento al mismo.
4. Mantiene en orden los registros contables.

## **Comisario de la compañía**

El comisario de la compañía es el fiscalizador que controla si cada gasto tiene su soporte y observa que todo esté en orden.

### **Perfil del puesto**

1. Edad: 26 a 60 años
2. Responsable
3. Honesto

4. Tener experiencia en el manejo de resolver problemas dentro y fuera de la compañía.

### **Funciones**

1. Revisión continua y, cumplimiento por parte de pagos destinados a la compañía.

### **Comisario suplente**

El comisario suplente asumiría el puesto si algo le ocurre al comisario de la compañía.

### **Perfil del puesto**

1. Edad: 26 a 60 años
2. Responsable
3. Honesto
4. Tener experiencia en el manejo de resolver problemas dentro y fuera de la compañía.

### **Funciones**

1. Revisión continua y, cumplimiento por parte de pagos destinados a la compañía.
2. Mantener informado de todas las situaciones que se le presenten durante su jornada de trabajo al comisario o al presidente de la compañía de transporte en taxis.



### **4.5.3 Análisis Situacional**

#### **Análisis del ambiente interno**

En la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” por medio de las entrevistas realizadas, la compañía no conoce su visión, misión, y objetivos, además no cuenta con estrategias, programas o proyectos esto ocasiona que no tengan claro a donde quieren llegar, pudiendo mejorar su imagen, realizando una observación rápida y casi no exhaustiva por los directivos, y demás accionistas, es por el cual es una compañía con casi tres años en el mercado de la transportación.

Por eso nos hemos visto en la necesidad en desarrollar una planificación donde se lleve a determinar de forma participativa y así alcanzar óptimos resultados.

No existe la forma en cómo se van a alcanzar sus objetivos, observamos que no cuenta con una infraestructura adecuada para sus respectivo funcionamiento de la compañía causado problemas al ejecutar actividades con eficacia, se vuelve difícil al cumplir las tareas,.

Han creado criterios que no ayudan a la imagen de la compañía, se prueba que debemos buscar soluciones a los inconvenientes dentro de la compañía.

Efectuando un diagnóstico a los accionistas que se encuentran trabajando actualmente en la compañía una vez que se logre el conocimiento de su visión, misión y amplíen sus infraestructura se deberá mejorar el conocimiento de los directivos con el propósito de capacitar a todos los que integran la compañía.

### Matrices de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)

A través de la matriz M.E.F.I consiste en determinar un peso y calificación obteniendo un total ponderado por los factores presentados tanto es así que las fortalezas y debilidades proporcionan una suma el cual muestra si la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” débil o fuerte internamente.

**CUADRO N° 39** Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Convenios estratégicos con locales comerciales.	0,10	4	0,40
2. Liderazgo del presidente.	0,10	4	0,40
3. Lealtad y experiencia de los accionistas.	0,05	3	0,15
4. Desarrollar metas y objetivos a corto plazo.	0,10	3	0,30
5. Participación continúa por todos los accionistas en las asambleas generales.	0,12	4	0,48
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Desconoce la compañía su misión, visión y objetivos.	0,08	4	0,16
2. Falta de motivación en los accionistas.	0,12	3	0,36
3. No cuentan con estrategias.	0,05	3	0,15
4. Falta de ejecución de programas y proyectos en la compañía.	0,10	4	0,40
5. Ausencia de un plan estratégico que ocasiona una ineficaz gestión.	0,12	4	0,48
6. No cuenta con infraestructura propia	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,43</b>

FUENTE: Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

En la matriz MEFI conseguimos un total ponderado de 3,43 que nos indica que la compañía es fuerte internamente con esto nos demuestra que por medio de una planificación tendrá excelentes beneficios en la compañía, es preciso que sus debilidades vayan fortaleciendo para así ejecutar proyectos factibles y eficientes.

### **Análisis del ambiente externo**

Realizando el análisis externo de la compañía se observó que con mucho tiempo en mercado de la transportación no es reconocida por los habitantes del cantón La Libertad, por las carreras realizadas en diferentes sectores del cantón los usuarios no se fijan que tipo de taxi los lleva a sus destinos otros si, esto es por la falta de información a los usuarios, la compañía al utilizar sus servicios es de forma segura, cómoda y con buena atención a sus pasajeros.

Encontramos una escases de demanda del servicio dentro y fuera de la provincia, los accionistas unos que otros han realizado viajes a otras provincias pero la mayoría no, esto con tener mucho tiempo trabajando en el cantón, al crear las estrategias lograríamos convenios con locales comerciales a nivel nacional llegaría a ser prestigiosa y con un excelente posicionamiento en su entorno.

Para solucionar la problemática presentamos a la compañía optimizar su gestión actual, a través de la organización de sus actividades mediante el plan estratégico, radica en identificar sistemáticamente oportunidades y amenazas que podrían resultar en un futuro, la compañía deberá tomar decisiones que fortalezcan sus oportunidades, y disminuyan sus amenazas presentes.

### Matriz de Evaluación de los Factores Externos (M.E.F.E)

En esta matriz se procede conocer si la compañía está utilizando conforme sus fuerzas y aprovechando las oportunidades debidamente.

**CUADRO N° 40** Matriz de Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Ejecución de proyectos para la compañía.	0,1	4	0,40
2. Ampliación en el mercado de la transportación.	0,1	2	0,20
3. Brindar una buena imagen.	0,12	3	0,36
4. Ofrecer un buen servicio al cliente.	0,07	2	0,14
5. Adquisición de nuevas unidades.	0,05	3	0,15
6. Crear fuentes de financiamiento	0,05	2	0,10
<b>AMENAZAS</b>			
1. Elevado costos de repuestos para los autos.	0,02	4	0,08
2. Aumento de compañías locales.	0,05	2	0,10
3. Falta de colaboración de los accionistas.	0,04	3	0,12
4. Crisis económica, política, y social.	0,05	2	0,1
5. Escasa demanda del servicio interna y externa.	0,05	2	0,10
6. Unidades de taxi no llegan inmediatamente.	0,3	3	0,90
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,65</b>

**FUENTE:** Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I)

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

En la matriz MEFE detallamos el cuadro de la compañía 2,65 lo que muestra evidente mantenerse firme a pesar de los obstáculos que han impedido su progreso.

#### 4.5.3.1 Análisis de la Matriz del F.O.D.A.

**CUADRO N° 41** Análisis de la Matriz FODA

<b>CONSIDERACIONES DEL ANALISIS F.O.D.A</b>	
<b>ANALISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios estratégicos con locales comerciales.</li> <li>2. Liderazgo del presidente.</li> <li>3. Lealtad y experiencia de los accionistas.</li> <li>4. Desarrollar metas y objetivos a corto plazo.</li> <li>5. Participación continúa por todos los accionistas en las asambleas generales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconoce la compañía su misión, visión y objetivos.</li> <li>2. Falta de trabajo en equipo en los accionistas.</li> <li>3. No cuentan con estrategias.</li> <li>4. Falta de ejecución de programas y proyectos en la compañía.</li> <li>5. Ausencia de un plan estratégico que ocasiona una ineficaz gestión.</li> <li>6. No cuenta con infraestructura propia.</li> </ol>
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a los accionistas para cumplan un trabajo en equipo eficaz en la compañía.</li> <li>2. Ampliación en el mercado de la transportación</li> <li>3. Ofrecer una excelente imagen.</li> <li>4. Adquisición de nuevas unidades.</li> <li>5. Crear fuentes de financiamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevado costos de repuestos para los autos.</li> <li>2. Aumento de compañías locales.</li> <li>3. Falta de colaboración de los accionistas.</li> <li>4. Crisis económica, política, y social.</li> <li>5. Unidades de taxi no llegan inmediatamente.</li> <li>6. Accidentes de tránsito</li> </ol>

**FUENTE:** Análisis de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A" (F.O.D.A)

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

**CUADRO N° 42 Matriz estratégica FODA**

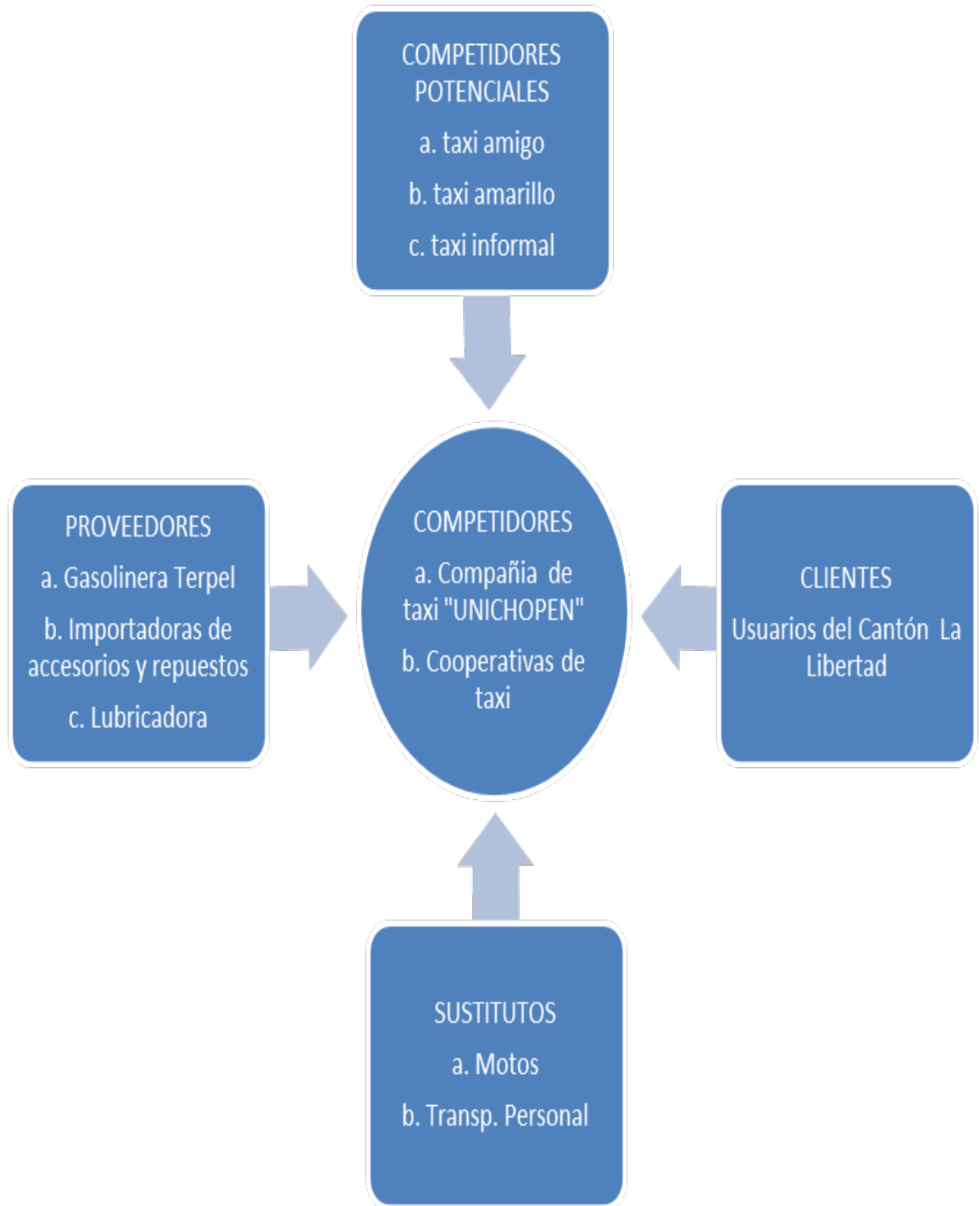
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convenios estratégicos con locales comerciales.</li> <li>2. Liderazgo y trabajo en equipo.</li> <li>3. Lealtad y experiencia de los accionistas.</li> <li>4. Desarrollar metas y objetivos a corto plazo.</li> <li>5. Participación continúa por todos los accionistas en las asambleas generales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconoce la compañía su misión, visión y objetivos.</li> <li>2. Falta de trabajo en equipo en los accionistas.</li> <li>3. No cuentan con estrategias.</li> <li>4. Falta de ejecución de programas y proyectos en la compañía.</li> <li>5. Ausencia de un plan estratégico que ocasiona una ineficaz gestión.</li> <li>6. No cuenta con infraestructura propia.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a los accionistas para cumplan un trabajo en equipo eficaz en la compañía.</li> <li>2. Ampliación en el mercado de la transportación.</li> <li>3. Ofrecer una excelente imagen.</li> <li>4. Adquisición de nuevas unidades.</li> <li>5. Crear fuentes de financiamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1-03 Liderazgo y coordinación para buscar apoyo de las autoridades municipales.</li> <li>2. F5-02 Contar con la colaboración de la compañía para el desarrollo de nuevos proyectos.</li> <li>3. F2-01 Diseñar nuevos objetivos estratégicos en de la compañía.</li> <li>4. F4-05 Incrementar fuentes de ingreso para el beneficio de la compañía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D2-01 Fortalecimiento del trabajo en equipo en la compañía.</li> <li>2. D4-05 Aplicar indicadores de gestión que permita mejorar la administración.</li> <li>3. D6-03 Acrecentamiento de infraestructura e imagen de la compañía permitan una excelente.</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevado costos de repuestos para los autos.</li> <li>2. Aumento de compañías locales.</li> <li>3. Falta de colaboración de los accionistas.</li> <li>4. Crisis económica, política, y social.</li> <li>5. Unidades de taxi no llegan inmediatamente.</li> <li>6. Accidentes de tránsito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F2-A2 Alianzas con compañías de taxi del cantón La Libertad para establecer su desarrollo y porvenir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1-03 Elaboración de la misión, visión y objetivos por parte de los accionistas.</li> </ol>

**FUENTE:** Matriz estratégica del F.O.D.A.

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

### 4.5.3.2 Análisis De Porter

**GRÁFICO N° 30** Análisis de Competitivas de Porter



**FUENTE:** Las 5 fuerzas Competitivas de Porter.

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

### (F1) Barreras de Entradas

ASPECTOS O FACTORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Infraestructura		X	
Aspectos Legales		X	
Prestigio e Imagen		X	
Cobertura			X
Calidad de Servicio			X
Inversión			x
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

FUENTE: Las 5 fuerzas Competitivas de Porter.

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Barrera de entrada: Medimos el nivel de competitividad donde existe un 50 % en el nivel medio, con respecto a la infraestructura, la imagen que proyecta y con ello también a los aspectos legales de la compañía. Y el 50 % En el nivel alto, en los siguientes factores como: Coberturas, en su totalidad a la población, llegando a los sectores más lejanos del cantón. Calidad de servicio e inversión.

### (F2) Rivalidad entre Competidores

ASPECTOS O FACTORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Infraestructura			X
Coberturas			X
Políticas de la compañía		X	
Calidad de Servicio			X
Tarifas		X	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>

FUENTE: Las 5 fuerzas Competitivas de Porter.

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna



Rivalidad entre competidores: Podemos observar que existe un 40% en el factor medio, esto se relaciona con la política de la compañía y las tarifas. Mientras que el 60 % en el nivel alto, por la calidad del servicio, por su infraestructura.

### (F3) Poder de los Compradores

ASPECTOS O FACTORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Competencia			X
Coberturas		X	
Calidad de Servicio			X
Tarifas		X	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

FUENTE: Las 5 fuerzas Competitivas de Porter.

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Poder de los compradores: Corresponde al 50 % entre el nivel medio y alto, tarifas, la calidad de servicio.

### (F4) Poder de los Proveedores

ASPECTOS O FACTORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Variedad de servicio		X	
Volumen de compra			X
Calidad de Servicio			X
Tarifas		X	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

FUENTE: Las 5 fuerzas Competitivas de Porter.

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Poder de Proveedores: Corresponde Al servicio que nos brinda que corresponde al 50 % entre el factor medio –alto.

#### (F5) Productos Sustitutos

ASPECTOS O FACTORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Coberturas			X
Disponibilidad			X
Calidad de Servicio			X
Tarifas		X	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

FUENTE: Las 5 fuerzas Competitivas de Porter.

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Productos Sustitutos: Podemos decir en este análisis que corresponde al 25% en el nivel medio y el 75% en el nivel alto. Esto se debe a la calidad de servicio, las coberturas y la disponibilidad, tiene un alto porcentaje que debemos trabajar.

#### Situación Actual

ASPECTOS O FACTORES	BAJO	MEDIO	ALTO
F1	0	3	3
F2	0	2	3
F3	0	2	2
F4	0	2	2
F5	0	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>13</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0%</b>	<b>43.48%</b>	<b>56.52%</b>

FUENTE: Las 5 fuerzas Competitivas de Porter.

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

En este análisis podemos medir la competitividad existente, en esta compañía del servicio que ofrece a los usuarios.

#### 4.5.3.3 Matriz de Competitividad

En la matriz de competitividad identificaremos los principales competidores de la compañía, así como factores críticos para el éxito, después de un análisis determinamos que estos son:

- Participación en el mercado
- Lealtad del usuario
- Calidad y servicio
- Competitividad en el servicio
- Buena relación con el usuario.

**CUADRO N° 43 Matriz de Competitividad**

Matriz de Competitividad							
Factores críticos para el éxito	Compañía de Taxi UNICHOPEN			Compañía de Taxi OCTUBREA NOS		Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A"	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Lealtad del usuario	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Calidad y servicio	0,20	2	0,40	3	0,60	4	0,80
Competitividad en el servicio	0,30	4	1,20	3	0,90	3	0,90
Buena relación con el usuario	0,20	3	0,60	1	0,20	2	0,40
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,40</b>		<b>2,60</b>		<b>3,20</b>

FUENTE: Matriz de Competitividad

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

Como tenemos una debilidad en la buena relación con el usuario podremos mejorar la competitividad en el servicio, así obtendremos mayor fuerza en la buena relación con el usuario que la compañía de taxi UNICHOPEN.

La buena relación con el usuario de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A” podría mejorar si se permite incrementar los servicios, como hace la competencia para atraer a los usuarios.

#### **4.5.4 Formulación Estratégica**

Con el objetivo de elaborar estrategias que brinden un mejor beneficio a la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”, es decir que tengan claros misión, visión y objetivos para lograr el direccionamiento correcto de acuerdo a las estrategias que utilizaremos más adelante.

##### **4.5.4.1 Estrategias**

- **Estrategia de Mejoramiento**

Fortalecimiento del Trabajo en equipo en los directivos y accionistas de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”

La compañía depende, en gran medida de la comunicación y compromiso que pueda existir entre sus directivos y accionistas. Cuando se trabaja en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

Para su fortalecimiento del trabajo en equipo se debe ser consciente de las debilidades y fortalezas que lo caracterizan el objeto de llegar a una estrategia para alcanzar al éxito.

- **Estrategia de Cambio**

#### **Acrecentamiento de infraestructura e imagen de la compañía**

Para que la compañía tenga un excelente rendimiento deberá estimular y fortalecer su crecimiento económico accediendo a una mejor calidad de vida, conducen a una posición competitiva de las compañías locales a través de las ganancias del mercado en el transporte público.

Con la imagen que tendrá la compañía se proyectará su profesionalidad, además de transmitir confianza a sus usuarios conseguir ser más competitivos. Se debe tener en cuenta que, ningún usuario va a confiar en una compañía si esta no transmite todo lo que se espera de ella.

#### **4.5.4.2 Cursos de Acción**

Los cursos de acción son los hechos fijados que los accionistas y directivos deberán emplear para conseguir los propósitos que han sido establecidos en el plan estratégico, de esta manera las estrategias de cambio y mejoramiento serán un término de alcance de la visión de la compañía.

Es por esta razón y en base a estas acciones elaboradas por la compañía se establecen las siguientes actividades:

- a) Presentar la propuesta para la respectiva aprobación.
- b) Convocatoria a los miembros de la compañía para talleres de motivación.
- c) Ejecución del taller
- d) Evaluación de desempeño.
- e) Diseño de la propuesta
- f) Realizar las respectivas cotizaciones
- g) Obtención de financiamiento.

#### **4.5.4.3 Políticas**

- a) Fomentar un ambiente armónico y ordenado en las actividades en la compañía.
- b) Contar con personal administrativo, técnico y operativo competente y con actitud de responsabilidad y cumplimiento.
- a) Revisión de las unidades de transporte cada mes, para asegurarse que estén en óptimas condiciones, cuidando el bienestar de los accionistas y el de nuestros usuarios.
- b) Ofrecer al cliente el buen trato desde el momento que solicite nuestras unidades, asegurando que va cómodo y vuelva a utilizar de nuestros servicios cuando lo necesite.
- c) Promover el trabajo en equipo, esfuerzo e ideas entre los directivos ya accionistas.
- d) Implementar convenios con otras compañías en cooperación al en caminarse a mejor los servicios de taxi en la Provincia de Santa Elena.

#### **4.5.5 Sistema de Control y Seguimiento**

La implantación con éxito de estrategias requerirá, algún tipo de cambio en el perfil de recursos de la compañía acordando las estrategias a los beneficios intermedios cuando se observen las inversiones con relación a los objetivos trazados, o cuando se predice que el desempeño de estos.

La planificación cuidadosa de estos cambios en los recursos es, por consiguiente, importante y se establecen en un conjunto de programas, proyectos, procedimientos, seguimiento y control. Evaluar el nivel de desempeño y respaldar la apta información que acceda hacer correctivos al proyecto, sistematizar y reunir las experiencias.

El sistema de control y seguimiento se anexa como un componente en la planificación.

#### **4.5.5.1 Programas**

##### **Programa 1:**

##### **Formación y seguimiento en los directivos y accionistas de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”**

**Objetivo:** Formar a los directivos y accionistas de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”, con talleres de motivación generando la unión con los que conforman la compañía, fortaleciendo el progreso de sus objetivos.

##### **Beneficios:**

- a) La satisfacción por el esfuerzo se genera una alta motivación produce resultados, positivamente en alcanzar el éxito.
- b) El apoyo en equipo que desarrolla al establecer lazos entre unos y otros para el logro de resultados.
- c) La unidad es crear el conocimiento para el objetivo de la compañía.

##### **Programa 2:**

##### **Acondicionamientos de infraestructura y equipos de la compañía de transporte “AVTING S.A.”**

**Objetivo:** Optimizar la infraestructura e implementar equipos a la compañía “AVTING S.A” mediante financiamiento y recursos propios de la compañía para mejorar el desempeño de los colaboradores y la imagen corporativa de la organización.

##### **Beneficios:**

- a) Desarrollar los procesos administrativos.
- b) Mejorar la imagen corporativa de la compañía.
- c) Incrementar los sistemas de servicio como el GPS rastreo, control satelital.
- d) Incrementar los sistemas de servicio como el GPS rastreo, control satelital, radio Motorola, siendo esenciales para el progreso de la compañía.

**CUADRO N° 44 Programas**

PROGRAMAS	PROYECTOS	CRONOGRAMA					FINANCIERO		RESPONSABLE	INVOLUCRADOS
		2013	2014	2015	2016	2017	PROPIO	CREDITOS		
Formación y seguimiento en los directivos y accionistas de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A."	Fortalecimiento de conocimientos técnico						✓		Directivos y accionistas	Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A"
	Evaluación del desempeño						✓		Directivos y accionistas	Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A"
Acondicionamientos de infraestructura y equipos de la compañía de transporte "AVTING S.A."	Adecuación de infraestructura						✓	✓	Directivos y accionistas	Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A"
	Adquisición de equipos						✓	✓	Directivos y accionistas	Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A"

FUENTE: Estrategias para la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A."

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna



#### **4.5.5.2 Proyectos**

En los proyectos se obtienen como objetivo beneficiar los recursos ya existentes y mejorarlos, como su condición de trabajo, tanto de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” como los de los accionistas que conforma la compañía, alcanzando estos ser a corto, mediano o a largo plazo.

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” el fortalecimiento del trabajo en equipo en los directivos y accionistas tanto como la motivación, y unión, entre otros proyectos. Para los siguientes cuatro años tendrá en cuenta cuatro proyectos propuestos en el actual Plan Estratégico que se refiere la adquisición y adecuación de equipos.

Los proyectos se desarrollaron a través de una matriz en donde se detallan el nombre, objetivo que compone cada uno, las actividades que correspondan a realizar como parte de la gestión en los directivos para su cumplimiento, fecha de inicio y culminación de los proyectos, los resultados que se esperan obtener y quiénes serán los responsables.

La elaboración de proyectos dentro de la compañía se crea con la necesidad de mejorar la realidad donde vivimos, tiene como misión la de prever, orientar y preparar bien el camino de lo que se va a hacer, satisfacer las necesidades básicas de la comunidad.

Presentamos los proyectos planteados en el Plan Estratégico donde se podrá considerar de una manera más detallada la planificación de cómo se lograra cada uno de ellos.

**CUADRO N° 45 Fortalecimiento de conocimientos técnicos**

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de duración	Resultados	Responsables	Total
<b>Fortalecimiento de conocimientos técnicos</b>	Coordinar con los directivos y accionistas la ejecución de talleres.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobación del proyecto.</li> <li>2. Contratar capacitadores profesionales.</li> <li>3. Convocar a los accionistas</li> <li>4. Ejecución del proyecto.</li> <li>5. Evaluar a los miembros de la compañía.</li> </ol>	<p>2013</p> <p>2014</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la motivación y liderazgo.</li> <li>2. Avance en conocimiento técnico</li> <li>3. Ejecución de las tareas con eficiencia.</li> </ol>	<p>Gerente</p> <p>Directivos Y accionistas</p> <p>Directivos y accionistas</p>	<p>\$</p> <p><b>6.438,00</b></p>

**FUENTE:** Fortalecimiento de conocimientos técnicos

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

**CUADRO N° 46 Evaluación de desempeño en los miembros de la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.”**

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de duración	Resultados	Responsables	Total
<b>Evaluación de desempeño en los miembros de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A."</b>	Medir el rendimiento de los miembros, valorando su eficiencia y eficacia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Material para la respectiva evaluación.</li> <li>2. Capacitar y evaluar.</li> <li>3. Conocer los criterios de cada uno de los miembros.</li> <li>4. Comunicar a los accionistas que programas se realizaran.</li> <li>5. Informar sobre los resultados obtenidos.</li> </ol>	<p>2015</p> <p>2017</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar las relaciones laborales en la compañía.</li> <li>2. Optimizar el rendimiento de desempeño conociéndolas atreves de sus fortalezas y debilidades.</li> <li>3. Conocer sus responsabilidades para tener éxito en el trabajo</li> </ol>	<p>Gerente</p> <p>Directivos y accionistas</p>	<b>\$ 4.905,00</b>

FUENTE: Evaluación de desempeño

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**CUADRO N° 47 Adecuación de Infraestructura**

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de duración	Resultados	Responsables	Total
<b>Adecuación de infraestructura</b>	Adecuar infraestructura con el financiamiento propio en progreso de la compañía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de la propuesta</li> <li>2. Realizar las respectivas cotizaciones</li> <li>3. Obtención de financiamiento.</li> <li>4. Utilización y cumplimiento de los proyectos.</li> </ol>	<p>2014</p> <p>2016</p> <p>2017</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la imagen de la compañía.</li> <li>2. Fortalecer el ambiente de trabajo.</li> <li>3. Miembros de la compañía motivados para realizar su trabajo.</li> <li>4. Clientes satisfechos.</li> </ol>	Departamento Financiero.	<b>\$ 65.000,00</b>

**FUENTE:** Adecuación de Infraestructura

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

**CUADRO N° 48 Adquisición de equipos tecnológicos**

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de duración	Resultados	Responsables	Total
<b>Adquisición de equipos</b>	Adquirir equipos tecnológicos con el financiamiento propio y créditos mejorando el servicio y la seguridad de los usuarios que brinda la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A”	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diseño de la propuesta.</li> <li>Respectivas cotización.</li> <li>Financiamiento.</li> <li>Compra de los equipos tecnológicos.</li> <li>Manejo y ejecución de los equipos.</li> </ol>	<p>2013</p> <p>2015</p> <p>2016</p> <p>2017</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mejor seguridad.</li> <li>Optimiza el progreso del servicio.</li> <li>Ingresos en incremento.</li> <li>Clientes satisfechos.</li> </ol>	Directivos	<b>\$ 40.898,08</b>

**FUENTE:** Adquisición de equipos tecnológicos

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

### 4.5.5.3 Procedimientos.

La compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” se ve en la necesidad de una planificación, al desarrollar proyectos en beneficio de los accionistas con mecanismos para que las actividades se ajusten pudiendo buscar el desarrollo.

**Cuadro N° 49** Procedimientos de la compañía

Actividades	Objetivos	Procedimientos
<b>Ejecución de proyectos factibles para la “Compañía de transporte en taxi AVTING S.A.”</b>	Ejecución de técnicas para el mejoramiento a través de proyectos con el beneficio de los directivos y accionistas de la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un diagnóstico de la gestión actual.</li> <li>2. Soluciones en la toma de decisiones.</li> <li>3. Establecer los beneficios de la compañía.</li> </ol>
<b>Ejecución del trabajo en equipo</b>	Establecer las metas con los miembros de la compañía uniendo esfuerzos, y habilidades, para conseguir sus resultados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar parámetros de rendimiento para medir su desempeño.</li> <li>2. Promover el esfuerzo en los directivos y accionistas.</li> <li>3. Participación de los accionistas con sus habilidades para obtener buenos resultados.</li> </ol>
<b>Mejorar eficientemente las actividades de la compañía.</b>	Mejorar las actividades que se han planteado en la compañía a través del seguimiento y control de las actividades positivamente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un control y conocer los objetivos logrados.</li> <li>2. Planear lo que se va a lograr.</li> <li>3. Identificación del problema.</li> <li>4. Desarrollar alternativas que ayuden a la compañía ante un problema.</li> </ol>
<b>Servicio y seguridad al usuario.</b>	Brindar un servicio de viajes dentro o fuera de la provincia con mayor seguridad para el usuario y profesional del volante.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer el lugar donde se realizara viaje.</li> <li>2. Trasladarse al lugar por vías de fácil acceso.</li> <li>3. Excelente servicio al usuario.</li> <li>4. Cuidar la seguridad del usuario al llegar a su lugar de destino.</li> </ol>

FUENTE: Procedimientos para la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.”

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

#### **4.5.5.3.1 Balanced Scorecard**

La Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” del cantón La Libertad, hemos adecuado un modelos que ayude con el diagnostico ya realizado por medio de las respectivas matrices que utilizamos, se dejara claro su visión y estrategia en convertirlas en acciones, con la intensidad de generar oportunidades sean estas en un corto a largo plazo, brindando el procedimiento ordenado para elegir los indicadores guía que implica a la dirección de la compañía.

Induce a la serie de resultados que benefician la administración de la compañía, pero para alcanzar es preciso efectuar la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores conseguidos del análisis.

Que permite el control del estado de la compañía y la forma cómo se están enfocando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización, pueden tomarse correctivas en gestiones que afecten el desempeño general de la compañía.

La deferencia de esta representación interna del Balanced Scorecard, fortalece la importancia de cambiar para establecer un valor futuro, y no únicamente con el desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes porque se pretende ir más allá con aspectos más notables como son las estrategias contribuyendo con la eficiencia, eficacia, y calidad de la compañía

Presentamos en el siguiente cuadro mostramos sus resultados para conocer las necesidades que atraviesa la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” del cantón La Libertad, estos se transformaran en programas para la compañía se apliquen y se elaboren así fortaleciendo y a la vez lograr el éxito.

**CUADRO N° 50** Balanced Scorecard

Perspectivas	Iniciativas estratégicas	Indicadores de resultados	Indicadores impulsores
<b>Financiera</b>	Aplicar indicadores de gestión que permita mejorar la administración.	Incremento de ingresos	Incremento por accionistas y nuevos servicios
		Mantener la rentabilidad de la compañía	Capital financiero
		Reducir egresos	1. Disminución de gastos administrativos en ingresos 2. Disminución de gastos financieros en ingresos
<b>Ciente</b>	Mejoramiento infraestructura e imagen de la compañía permitan una excelente.	Mejorar la imagen y sea reconocida la compañía	Apreciación de la imagen en la compañía.
		Generar confianza	1. Genera seguridad 2. Genera servicio.
		Satisfacción en los servicios y lealtad del usuario	Preferencia del cliente
<b>Proceso internos</b>	Alianzas con compañías de taxi del cantón La Libertad para establecer su desarrollo y porvenir.	Realizar convenios	Cantidad de convenio
		Instalación propia	Inversión en la infraestructura
		Mejora en procesos	Tiempo de entrega
<b>Aprendizaje y creatividad</b>	Elaboración de la misión, visión y objetivos por parte de los accionistas.	Adquisición de equipos tecnológicos	Inversión en tecnología de equipos
	Fortalecimiento del trabajo en equipo en la compañía.	Fortalecimiento del conocimiento	Total de horas en los talleres tomados

FUENTE: Balanced Scorecard

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna



#### **4.5.6 Planeación Operativa**

La planeación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a los objetivos, todos los directivos y accionistas permitan que se cumplan con las actividades que se deban realizar y el tiempo de que disponen para completarlas. De acuerdo al cronograma identificara los programas y proyectos importantes en fechas determinadas. Su importancia es inmediata, diferenciándose por definir las tareas operacionales y su problema primordial es la eficiencia. Organizando con base a los procesos programables, se preocupa del por qué hacer y cómo hacer, orientándose a la optimización y maximización de resultados dentro la compañía. La representación en que las metas se obtendrán será alcanzada, verdaderamente si todos los miembros de la compañía colaboran con la planeación rigiéndonos a los lineamientos establecidos para su ejecución de actividades.

##### **4.5.6.1 Plan Operativo Anual (POA)**

El Plan Operativo Anual de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” conforma un plan general, donde se hallan los programas, proyectos, etc., los mismos que orientarnos de mejor modo los objetivos y metas que se pretende plasmar en un tiempo que demanda cada uno de los proyecto. Deberá estar perfectamente organizado con el plan estratégico de la compañía, y su determinación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, de modo sea de corto o largo plazo reconociendo la asignación de sus recursos que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto facilitando la toma de decisiones. Cabe indicar que el plan operativo anual permite el seguimiento de acciones para el normal funcionamiento de la compañía, como la calidad de los servicios con los que contará para poner en marcha la compañía, entre muchos otros aspectos referentes a la actividad.

**CUADRO N° 51 Plan Operativo Anual (POA).**

Estrategias	Programas	Proyectos	Objetivos	Indicadores	Presupuesto	Responsabilidad del Financiamiento	Cronograma				
							2013	2014	2015	2016	2017
Fortalecimiento del trabajo en equipo en los directivos y accionistas de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A"	Formación y seguimiento en los directivos y accionistas de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A"	Fortalecimiento de conocimientos técnico	Coordinar con los directivos y accionistas la ejecución de talleres	Total de horas de talleres	\$ 6.438,00	Directivos	■	■	■		
		Evaluación del desempeño	Medir el rendimiento de los miembros, valorando su eficiencia y eficacia	Análisis de resultados	\$ 4.905,00	Directivos y accionistas		■	■	■	
Acrecentamiento de infraestructura e imagen de la compañía	Acondicionamientos de infraestructura y equipos de la compañía de transporte "AVTING S.A."	Adecuación de infraestructura	Adecuar infraestructura con el financiamiento propio en progreso de la compañía.	Inversión en infraestructura	\$ 65.000,00	Directivos			■	■	
		Adquisición de equipos	Adquirir equipos tecnológicos con el financiamiento propio y créditos mejorando el servicio y la seguridad de los usuarios que brinda la compañía de transporte en taxi "AVTING S.A".	Inversión en equipos tecnológicos	\$ 117.241,08	Directivos y accionistas	■	■	■		

FUENTE: Plan Operativo Anual (POA).

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

#### 4.5.6.2 Cronograma.

CUADRO N° 52 Cronograma

Fase o Plan	N°	ACTIVIDADES	MESES											
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FASE I: ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO	1	Constitución del Plan	■											
	2	Diseño estructura organizativa		■										
FASE II: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	1	Análisis de indicadores			■	■								
	2	Informes técnicos				■								
	3	Definición de la Misión y Visión					■							
	4	Definición de los ejes estratégicos					■	■						
	5	Presentación						■						
FASE III: DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN	1	Constitución mesas de trabajo							■					
	2	Dictámenes de las mesas de trabajo							■					
	3	Definición de objetivos y acciones								■				
	4	Elaboración del documento del Plan y análisis									■	■		
	5	Presentación											■	
FASE IV: SEGUIMIENTO Y CONTROL	1	SEGUIMIENTO Y CONTROL												➔

FUENTE: Cronograma

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

#### **4.5.6.2 Presupuesto.**

Este presupuesto está comprobado y respaldado por parte de la compañía, ya que existen partidas para solucionar todos los gastos que se van a manejar en los proyectos a elaborarse, así como en las estrategias que se van a efectuar, siendo aquellas que permitirán poder desempeñar con los objetivos trazados.

Se toma en cuenta son los gastos e ingresos, si los mismos coinciden con lo planificado y establecido en la compañía, el presupuesto es una meta esencial para la compañía que ha de cumplir para la consecución de minimiza sus riesgos dentro de la compañía.

De esta manera distribuir correctamente los recursos financieros para poder resolver los gastos, con la planificación también se proteja de contratiempos que logren presentarse, al invertir en los proyectos relacionados a la mejora y fortalecimiento de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A.".

Los cuadros que se muestran a continuación son los proyectos que se realizaran en un período de cinco años si se llegaran a realizar deberá ser en forma participativa con los miembros de la compañía, es decir, con el gerente, presidente y accionistas, lo que permitió conocer las necesidades que tiene en la actualidad la compañía.

Los principales tenemos: Fortalecimientos en conocimientos técnicos, Evaluación de desempeño en los miembros de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A.", Adecuación de Infraestructura, Adquisición de equipos tecnológicos.

**CUADRO N° 53 Fortalecimientos en conocimientos técnicos**

DESCRIPCION	CAN T	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Capacitadores</b>	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
<b>Coordinador</b>	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
<b>UTILES DE OFICINA</b>			
<b>Cuadernos de apuntes</b>	60	\$ 2,00	\$ 120,00
<b>Caja de bolígrafos</b>	5	\$ 7,00	\$ 35,00
<b>Fotocopias</b>	60	\$ 2,00	\$ 120,00
<b>Caja de marcadores de pizarra</b>	2	\$ 3,00	\$ 6,00
<b>Borradores de pizarra</b>	2	\$ 1,00	\$ 2,00
<b>Anillados</b>	60	\$ 1,50	\$ 90,00
<b>Certificados</b>	50	\$ 3,00	\$ 150,00
<b>Caja de lápices</b>	5	\$ 3,00	\$ 15,00
<b>RECURSOS VARIOS</b>			
<b>Alquiler del local</b>	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Alimentación</b>	60	\$ 35,00	\$ 2.100,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.438,00</b>

FUENTE: Fortalecimientos en conocimientos técnicos

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**CUADRO N° 54 Evaluación de desempeño en los miembros de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A."**

DESCRIPCION	CANT	VALOR UNITARIO	TOTAL
RECURSOS HUMANOS			
<b>Consultor</b>	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>Capacitadores</b>	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
UTILES DE OFICINA			
<b>Formularios</b>	60	\$ 3,00	\$ 180,00
<b>Caja de bolígrafos</b>	5	\$ 7,00	\$ 35,00
<b>Anillados</b>	60	\$ 1,50	\$ 90,00
RECURSOS VARIOS			
<b>Logística</b>	1	\$ 700,00	\$ 700,00
<b>Alquiler del local</b>	1	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.905,00</b>

FUENTE: Evaluación de desempeño

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**CUADRO N° 55 Adecuación de Infraestructura**

DESCRIPCION	CANTIDA D	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>Terrenos</b>	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
<b>Oficinas</b>	2	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00
<b>Mantenimiento vehicular</b>	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 65.000,00</b>

FUENTE: Adecuación de Infraestructura

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

**CUADRO N° 56 Adquisición de equipos tecnológicos**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>EQUIPOS TECNOLOGICOS</b>			
<b>GPS rastreo y control satelital</b>	50	\$ 300,00	\$ 15.000,00
<b>Radios Motorola</b>	50	\$ 420,00	\$ 21.000,00
<b>MANTENIMIENTO AUTOMATRIZ</b>			
<b>Recolector de aceites</b>	2	\$ 561,04	\$ 1.122,08
<b>Bomba manual de aceites 16 L</b>	2	\$ 118,00	\$ 236,00
<b>Tanque para reciclar aceites usado</b>	1	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>Aspiradora</b>	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
<b>Bomba de agua 2"</b>	2	\$ 420,00	\$ 840,00
<b>TOTAL</b>			\$ 40.898,08

**FUENTE:** Adquisición de equipos tecnológicos

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

### CUADRO N° 57 Total del Presupuesto

DESCRIPCION	VALORES
<b>Talleres de liderazgo y motivación de equipo</b>	\$ 6.438,00
<b>Evaluación de desempeño de directivos y accionistas de la Compañía de transporte en taxi "AVTIN S.A"</b>	\$ 4.905,00
<b>Adecuación de infraestructura</b>	\$ 65.000,00
<b>Adquisición de equipos tecnológicos</b>	\$ 40.898,08
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 117.241,08</b>

FUENTE: Total del Presupuesto

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

#### 4.5.6.3 Planeación financiera.

### CUADRO N° 58 Resultado y Situación Financiera de la Compañía de transporte en taxi "AVTING S.A."

cuota	accionistas	cuota total	Días del mes	Ingreso Adicional Mensual	Meses del Año	Ingresos Adicionales en el Año	Egresos Adicionales en el Año		Flujo Adicional Neto
							Aumento de Nómina	Seguimiento Administrativo	
\$ 2,00	50	\$ 100,00	30	\$ 3.000,00	12	\$ 36.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 35.600,00
\$ 2,00	50	\$ 100,00	30	\$ 3.000,00	12	\$ 36.000,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 35.540,00
\$ 2,00	50	\$ 100,00	30	\$ 3.000,00	12	\$ 36.000,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 35.480,00
\$ 2,00	50	\$ 100,00	30	\$ 3.000,00	12	\$ 36.000,00	\$ 290,00	\$ 290,00	\$ 35.420,00
\$ 2,00	50	\$ 100,00	30	\$ 3.000,00	12	\$ 36.000,00	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 35.360,00

FUENTE: Resultado y Situación Financiera

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna



**CUADRO N° 59 Balance General Proyectado a Cinco Años de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.”**

AÑOS		1	2	3	4	5
<b>ACTUAL</b>	<b>INCREMENTO</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
35600	VENTAS	\$ 42.720,00	\$ 55.536,00	\$ 66.643,20	\$ 73.307,52	\$ 80.638,27
<b>INGRESOS</b>						
<b>COSTOS DE VENTA</b>						
17%	MATERIALES	\$ 7.262,40	\$ 9.441,12	\$ 11.329,34	\$ 12.462,28	\$ 13.708,51
14%	SUELDOS	\$ 5.980,80	\$ 7.775,04	\$ 9.330,05	\$ 10.263,05	\$ 11.289,36
15%	COMPLEMENTARIOS	\$ 897,12	\$ 1.166,26	\$ 1.399,51	\$ 1.539,46	\$ 1.693,40
8%	OTROS	\$ 1.000,00	\$ 1.080,00	\$ 1.166,40	\$ 1.259,71	\$ 1.360,49
<b>GASTOS GENERALES</b>						
10%	IMPENSACIONES ADMINISTRATIVAS	\$ 5.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.050,00	\$ 6.655,00	\$ 7.320,50
17%	INCENTIVOS	\$ 850,00	\$ 935,00	\$ 1.028,50	\$ 1.131,35	\$ 1.244,49
2%	PUBLICIDAD	\$ 854,40	\$ 1.110,72	\$ 1.332,86	\$ 1.466,15	\$ 1.612,77
10%	CAPACITACIONES	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.630,00	\$ 3.993,00	\$ 4.392,30
	GASTOS FINANCIEROS	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
20%	COSTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	\$ 21.600,00	\$ 25.920,00	\$ 31.104,00
8%	VARIOS	\$ 1.000,00	\$ 1.080,00	\$ 1.166,40	\$ 1.259,71	\$ 1.360,49
	<b>SUMA DE COSTOS</b>	<b>\$ 41.644,72</b>	<b>\$ 50.188,14</b>	<b>\$ 58.833,06</b>	<b>\$ 66.749,71</b>	<b>\$ 75.886,30</b>
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1.075,28</b>	<b>\$ 5.347,86</b>	<b>\$ 7.810,14</b>	<b>\$ 6.557,81</b>	<b>\$ 4.751,98</b>
40%	IMPUESTOS	\$ 430,11	\$ 2.139,15	\$ 3.124,05	\$ 2.623,12	\$ 1.900,79
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 645,17</b>	<b>\$ 3.208,72</b>	<b>\$ 4.686,08</b>	<b>\$ 3.934,68</b>	<b>\$ 2.851,19</b>

FUENTE: Balance General Proyectado

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna

## **4.6 CONCLUSIONES**

1. Al concluir con la propuesta de la Planificación Estratégica se establece fundamentalmente para el desarrollo de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” permitiendo a los accionistas elaborar de forma eficiente y eficaz las actividades, mediante la planificación y control.
2. La falta de conocimiento de los directivos, ha dado como consecuencia que los accionistas no tengan claro cuál es la misión, visión y objetivos de la compañía por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio a los clientes.
3. Es necesario conocer los factores interno como externo que nos rodean y que van a influir en el desarrollo de la compañía y seguridad, el análisis FODA ayudó a definir las estrategias de mejoramiento y crecimiento las cuales sirven como base para alcanzar el desarrollo empresarial de la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.”
4. El Diagnostico Situacional Actual que tiene la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” ayudo a conocer las necesidades que atraviesa su administración en la que se origina un mal direccionamiento de las actividades que corresponde a cada miembro.
5. Los pocos proyectos para la compañía no se ejecutan por pocos recursos financieros económicos, esto ocasiona que no se lleve a cabo los proyectos que ayudarían a los directivos y accionistas de la compañía.

#### **4.7 RECOMENDACIONES**

1. Los cambios del entorno han sido necesarios para ser competitivos en este proceso se ejecutó el plan estratégico estableciendo metas y estrategias visionarias para los directivos de la compañía.
2. Se propone establecer una cultura organizacional, mediante la capacitación y motivación a los directivos y accionistas con el fin de ser competitivos y dar un servicio al cliente con seguridad, eficiencia y eficacia.
3. El análisis de FODA que es una herramienta metodológica que proporciona sistematizar la información que tiene la organización sobre la gestión administrativa propuesta, detallamos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que encierran a la Compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” con el fin de concretar su capacidad de los accionistas y recursos.
4. Se realizará el presente Plan Estratégico para el desarrollo y ejecución de las actividades, el seguimiento y control de la misma se las ejecute de forma eficiente y eficaz para que la compañía siga adelante en el desarrollo y progreso en el futuro.
5. Se comprometen en desarrollar más proyectos y que estos se realicen lo antes posibles para el bien de los directivos y accionistas, con la ayuda de un financiamiento, estos proyectos se realizarán con éxito.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- **D' ALESSIO Fernando. (2008)** El proceso estratégico un enfoque de gerencia, primer edición Perú. Pág. 8, 68, 388
- **RODRIGUEZ, Joaquín (2005)** Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta Edición, Buenos Aires, Editorial Thomson. Pág. 39, 44, 145, 151
- **CHIAVENATO, Idalberto. (2008)** Planeación estratégica fundamental y aplicaciones segunda edición Mc. Graw Hill , México.
- **QUINN J.B.** Pag.7
- **MARTÍNEZ Daniel (2005)** La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España, Editorial Díaz de Santos.
- **ALVAREZ, Martin (2006)** Manual de Planeación Estratégica, México, Editorial Panorama. Pág. 68.
- **LEONARD D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer, (2006)** Pág. 19
- **STRONER,** Pág. 209
- **MEDINA, J. R. (Primera edición 2009)** Pág. 105
- **ROSAS, R (2007)** Pág. 88
- **CHONG DE ÁLVAREZ, Á. (2008)** Pág. 45

- **BERNAL, César (Tercera edición 2010)** Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Segunda Edición, México, Editorial Pearson Educación Pág. 110, 111, 113, 114, 115, 117, 160, 191, 194.
- **MÉNDEZ, Carlos (Cuarta edición 2006)** Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Bogotá, Editorial Limusa. Pág. 238, 242.
- **PAREDES, Wilson. (2011)** Investigación Acción. Primera edición, Editores Rijabal. Pág. 26, 27 y 32.

## **PÁGINAS WEB**

- <http://sdad-uvm.wikispaces.com/file/view/MEFE%20y%20MEFI.pdf>
- <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros>
- <http://www.ram-wan.net/restrepo/documentos/elaboracion-proyecto.pdf>
- <http://www.gestionrestaurantes.com>
- [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad)
- <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- <http://www.inec.gob.com>
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica>

# ANEXOS

**FOTO N° 1**



**FUENTE:** Compañía de Transporte en Taxi "AVTING S.A."

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

**FOTO N° 2**



**FUENTE:** Compañía de Transporte en Taxi "AVTING S.A."

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna



**FOTO N° 3**



**FUENTE:** Compañía de Transporte en Taxi "AVTING S.A."

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna

**FOTO N° 4**



**FUENTE:** Compañía de Transporte en Taxi "AVTING S.A."

**ELABORADO POR:** Suárez Chilán Geovanna



ENTREVISTA  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Nombre:  
Cargo:  
Teléfono

**DIRIGIDO A:** Directivos y accionistas de la compañía de transporte “AVTING S.A.”.

**OBJETIVO:** Recopilar información mediante el instrumento de investigación que permita el diagnóstico al diseñar un Plan Estratégico para la Compañía de Transporte en Taxi “AVTING S.A.” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Por favor marque con una X el casillero que Usted refleja su criterio tomando en cuenta los siguientes parámetros:

**1.- ¿Existe coordinación entre los directivos y accionistas para ampliar actividades en beneficio de toda la compañía?**

Excelente coordinación \_\_\_\_\_  
Muy buena coordinación \_\_\_\_\_  
Buena coordinación \_\_\_\_\_  
Regular coordinación \_\_\_\_\_  
Mala coordinación \_\_\_\_\_

Explique por que

---

---

---

---

**2.- ¿Cómo considera usted que se deben manejar los recursos de la Compañía?**

Desarrollo de proyectos \_\_\_\_\_  
Planificación y coordinación \_\_\_\_\_  
Trabajo en equipo \_\_\_\_\_  
Vinculación con otras compañías \_\_\_\_\_  
Todas \_\_\_\_\_

Explique por que

---

---

---

---

**3.- ¿Es necesario que la misión, visión y objetivos institucionales sean elaborados con la colaboración de todos los que conforman la compañía?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_  
Probablemente si \_\_\_\_\_  
Indeciso \_\_\_\_\_  
Probablemente no \_\_\_\_\_  
Definitivamente no \_\_\_\_\_  
Explique por que \_\_\_\_\_



---

---

---

---

**4.- ¿Son considerados los criterios de los accionistas dentro de las asambleas generales en la toma de decisiones de la compañía?**

Definitivamente s            \_\_\_\_\_  
Probablemente si            \_\_\_\_\_  
Indeciso                        \_\_\_\_\_  
Probablemente no            \_\_\_\_\_  
Definitivamente no        \_\_\_\_\_

Explique por que

---

---

---

---

**5.- ¿Que valores se aplican entre los que integran la compañía “AVTING S.A.”?**

Respeto                        \_\_\_\_\_  
Honestidad                \_\_\_\_\_  
Compromiso                \_\_\_\_\_  
Trabajo en equipo        \_\_\_\_\_  
Todas                         \_\_\_\_\_

Explique por que

---

---

---

---

**6.- ¿Se ha realizado algún análisis interno de la compañía?**

Definitivamente si        \_\_\_\_\_  
Probablemente si            \_\_\_\_\_  
Indeciso                        \_\_\_\_\_  
Probablemente no            \_\_\_\_\_  
Definitivamente no        \_\_\_\_\_

Explique por que

---

---

---

---

**7.- ¿Es importante planificar para lograr una excelente organización?**

Definitivamente s        \_\_\_\_\_  
Probablemente si            \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



Indeciso \_\_\_\_\_  
Probablemente no \_\_\_\_\_  
Definitivamente no \_\_\_\_\_  
Explique por que \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**8.- ¿Eficaz el trabajo en equipo realizado en la compañía?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_  
Probablemente si \_\_\_\_\_  
Indeciso \_\_\_\_\_  
Probablemente no \_\_\_\_\_  
Definitivamente no \_\_\_\_\_

Explique por que \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**9.- ¿La atención brindada por los ejecutivos de la compañía, satisface la exigencia de los usuarios?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_  
Probablemente si \_\_\_\_\_  
Indeciso \_\_\_\_\_  
Probablemente no \_\_\_\_\_  
Definitivamente no \_\_\_\_\_

Explique por que \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**10.- ¿Se realizan capacitaciones constantes a los profesionales del volante de la compañía?**

Definitivamente si \_\_\_\_\_  
Probablemente si \_\_\_\_\_  
Indeciso \_\_\_\_\_  
Probablemente no \_\_\_\_\_  
Definitivamente no \_\_\_\_\_

Explique por que \_\_\_\_\_

---

---

---

---



11.- ¿Es conveniente que la compañía cuente con servicios adicional de mantenimiento?

- Definitivamente si \_\_\_\_\_
- Probablemente si \_\_\_\_\_
- Indeciso \_\_\_\_\_
- Probablemente no \_\_\_\_\_
- Definitivamente no \_\_\_\_\_
- Explique por que

---

---

---

---

12.- ¿Existen convenios entre la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” y almacenes de repuestos y accesorios automotrices?

- Definitivamente si \_\_\_\_\_
- Probablemente si \_\_\_\_\_
- Indeciso \_\_\_\_\_
- Probablemente no \_\_\_\_\_
- Definitivamente no \_\_\_\_\_

Explique por que

---

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL



TÍTULO DEL PROYECTO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI “AVTING S.A.” DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA

ENCUESTA  
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DIRIGIDO A: ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXI “AVTING S.A.”  
Y HABITANTES DEL CANTON LA LIBERTAD

OBJETIVO GENERAL

Recopilar información mediante el instrumento de investigación que permita el diagnóstico en el diseño de un Plan Estratégico para la compañía de transporte en taxi “AVTING S.A.” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Para contestar este instrumento usar marcar con una **X** la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros

I. Información General

1. Condición del informante

- SEXO: HOMBRE  EDAD: 16 a 25 años  ESTADO CIVIL: SOLTERO/A  
 MUJER  26 a 35 años  CASADO/A  
 36 a 45 años   
DIVORCIADO/A  45 en adelante   
VIUDO/A

II. Información Específica

- ¿Usted usa el servicio de transporte público particular? (Marque solo una opción)  
SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA
- ¿Qué tipo de transporte personal prefiere? (Marque solo una opción)  
TAXI AMARILLO  TAXI PIRATA  TAXI AMIGO
- ¿Por qué razón usa este tipo de servicio? (Marque solo una opción)  
REPARACIÓN DE SU VEHÍCULO  NO TIENE VEHÍCULO PROPIO   
SUBSTRACCIÓN DEL VEHÍCULO  OTROS  PLACER / VACACIONES
- ¿Con que frecuencia utiliza este tipo de servicio? (Marque solo una opción)  
SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA
- ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a este servicio? (Marque solo una opción)  
EXCELENTE  MUY BUENO   
BUENO  REGULAR  MALO
- ¿Solicita usted servicio de taxi por medio de llamadas telefónicas? (Marque solo una opción)  
SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

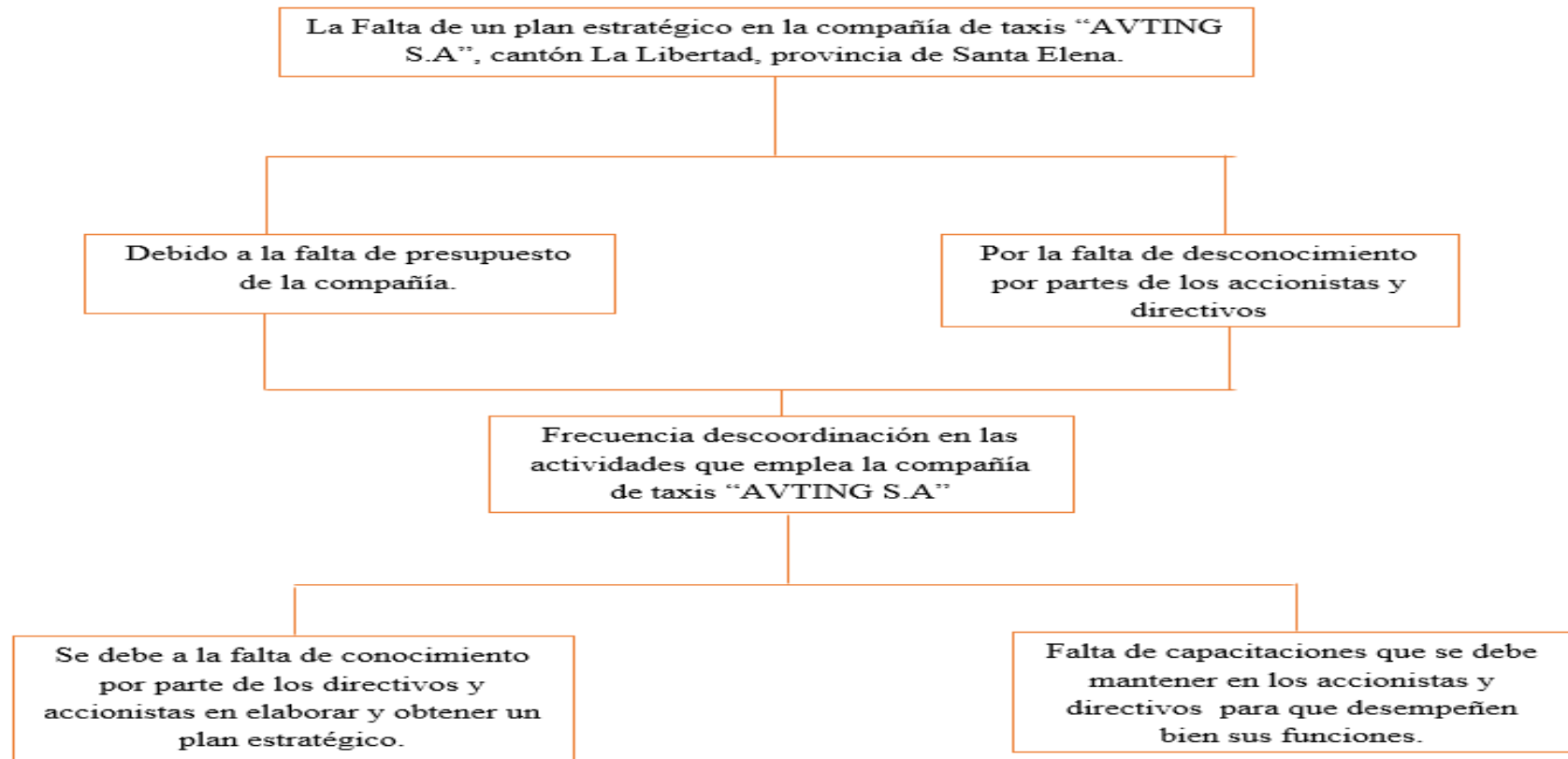


7. Si llamo usted personalmente para reservar el servicio. ¿Como calificaría el proceso de reserva telefónica? (Marque solo una opción)
- EXCELENTE  MUY BUENO   
BUENO  REGULAR  MALO
8. Para conocer el servicio que usted cree que es el más importante (Marque solo una opción )
- COMODIDAD  SEGURIDAD   
  
ATENCIÓN AL CLIENTE  TARIFA   
  
LIMPIEZA DEL VEHÍCULO  TIEMPO DE LLEGADA
9. Como califica la participación de usuarios en los mejoramientos del servicio de una compañía de taxi. (Marque solo una opción)
- EXCELENTE  MUY BUENO   
BUENO  REGULAR  MALO
10. ¿Cuál es el grado de importancia en la implementación de equipos de rastreo satelital para la mejora de la seguridad en el servicio?
- EXCELENTE  MUY BUENO   
BUENO  REGULAR  MALO
11. ¿Ha preferido el servicio de la Compañía de transportes en taxi “AVTING S.A.”? (Marque solo una opción)
- SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA
12. ¿Considera necesaria la implementación de estrategias para mejorar el servicio de la Compañía de transportes en taxi “AVTING S.A.”? (Marque solo una opción)
- EXCELENTE  MUY BUENO   
BUENO  REGULAR  MALO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Árbol de Problemas

FUENTE: Compañía de Transporte en Taxi "AVTING S.A."



FUENTE: Árbol de problemas

ELABORADO POR: Suárez Chilán Geovanna