



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE
MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACION**

**TEMA:
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL
FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE
SERVICIOS DE TRANSPORTES TAXIS JUNÍN S. A. PERIODO
2020-2024**

**AUTORA:
ZOILA DOLORES INTRIAGO VERGARA**

**TUTOR:
PhD. ERNESTO NEGRÍN SOSA**

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHO DE AUTORÍA

ZOILA DOLORES INTRIAGO VERGARA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la ley de Propiedad intelectual y su reglamento.

Zoila Dolores Intriago Vergara

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

PHD. ERNESTO NEGRIN SOSA, certifica haber tutelado el proyecto **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIOS DE TRANSPORTES TAXIS JUNÍN S.A. PERIODO 2020 -2024**, que ha sido desarrollada por **ZOILA DOLORES INTRIAGO VERGARA**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
PHD. Ernesto Negrin Sosa

APROBACION DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos APROBADO el trabajo de titulación **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE TAXIS JUNÍN S.A.** que ha sido propuesta, desarrollada por **ZOILA DOLORES INTRIAGO VERGARA**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

Ing. Susy Toala Mendoza
MIEMBRO

Ing. Benigno Alcívar Martínez
MIEMBRO

Dr. Víctor Marcelo Pazmiño Mena
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme lograr este reto se cristalice a pesar de las adversidades que se presentaron en todo este largo trajinar y ahora lograr ser una profesional, a la Universidad por abrirme las puertas de esta gran alma mater y brindarme todo el apoyo que necesite para salir adelante.

A mi familia por darme ese apoyo incondicional para lograr cumplir mis sueños a pesar de los obstáculos que se presenta en la vida de madre, esposa, estudiante pude cumplir este reto que me propuse.

A los profesores qué por dedicación y entereza supieron guiarme por el camino que trace adquiriendo conocimiento para lograr la meta.

DEDICATORIA

Agradezco a dios por darme la fuerza para lograr que este reto que me trace se cristalice a pesar de las adversidades encontradas en el largo trajinar y adquirir mi título de Ingeniera.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que siga acogiendo en su seno a los estudiantes que deseen darse la oportunidad de prepararse como profesionales y brindarles el apoyo que a mí me proporcionaron con mucha firmeza, entusiasmo y cariño.

A mi familia por tener la paciencia y apoyo incondicional en cada paso que he dado hasta cumplir con el fin de este nuevo desafío.

CONTENIDO

DERECHO DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO.....	vii
CONTENIDO DE FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVE.....	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Idea a defender	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. planes.....	7
2.1.1. planes estratégico.....	8
2.1.2. etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico.	10
2.1.3. fases y momentos metodológicos de la planificación	11
2.1.4. momento estratégico	11
2.2. diagnóstico estratégico.....	12
2.2.1. momento táctico/operacional	12
2.2.2. diagnóstico estratégico interno	13
2.2.3. diagnóstico estratégico externo	14
2.2.4. situación actual	14
2.2.5. análisis interno	15
2.2.6. análisis externo	16

2.3.	direccionamiento estratégico.....	21
2.3.1.	visión	21
2.3.2.	misión	22
2.3.3.	objetivos.....	22
2.3.4.	valores	23
2.3.5.	políticas.....	23
2.4.	estrategias.....	24
2.5.	matrices efe y efi	27
2.5.1.	matriz efe	27
2.5.2.	matriz efi	29
2.6.	matriz combinado	30
2.7.	matriz de perfil competitivo.....	31
2.8.	plan operativo y control estratégico.....	32
2.8.1.	matriz 5w+1h	32
2.8.2.	círculo deming	32
2.9.	aspectos legales.....	33
2.9.1.	ley de compañías.....	33
2.9.2.	infraestructura de la compañía.....	34
2.9.3.	transporte terrestre	34
2.9.4.	clases de servicios de transporte terrestre	34
2.9.5.	ley del cootad.....	35
2.9.6.	planificación estratégica en una compañía de transporte de taxis “aviting s.a.”	36
2.9.7.	reseña histórica	36
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO		38
3.1.	ubicación	38
3.2.	variables en estudio	38
3.3.	población.....	38
3.3.1.	tipos de investigación	39
3.3.2.	investigación bibliográfica.....	39
3.3.3.	investigación descriptiva.....	39
3.3.4.	investigación de campo	39
3.4.	métodos	40
3.4.1.	método descriptivo.....	40

3.4.2.	método inductivo.....	40
3.4.3.	método deductivo	41
3.5.	técnicas de investigación	41
3.5.1.	observación	41
3.5.2.	entrevista	42
3.5.3.	encuesta	42
3.5.4.	matriz 5w+1h	42
3.5.5.	matriz foda	42
3.5.6.	matriz de perfil competitivo	43
3.6.	herramientas	43
3.6.1.	ficha de observación.....	43
3.6.2.	guía de cuestionario	43
3.6.3.	guía de entrevista	44
3.7.	procedimiento de la investigación	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSION.....		47
4.1.	Realizar un diagnóstico situacional actual para la determinación del estado organizativo de la compañía de servicio de transporte de taxis junín	47
4.1.1.	diagnóstico situacional actual	47
4.1.3.	análisis externo.....	48
4.1.4.	observación	49
4.1.5.	entrevista al gerente	49
4.1.6.	encuesta	51
4.1.6.1.	resultados de la encuesta	64
4.1.7.	aplicación de matriz foda	65
4.1.8.	matriz efi (evaluacion de factores internos)	66
4.1.9.	matriz efe (evaluación de factores externos)	68
4.2.	describir el direccionamiento estratégico para la mejora del funcionamiento organizacional.....	70
4.2.1.	visión	70
4.2.2.	misión	70
4.2.3.	objetivos generales.....	70
4.2.4.	objetivos específicos.....	71
4.2.5.	valores.....	71
4.2.6.	políticas.....	71

4.3. diseñar las estrategias del plan que contribuyan en su desarrollo	72
4.3.1. elaboración de las matriz combinada.....	72
4.3.2. establecimiento de las estrategias de crecimiento, desarrollo, conocimiento.....	73
4.3.3. matriz de perfil competitivo	77
4.4.Propuesta de un control estratégico mediante el círculo deming para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas	79
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1. conclusiones	81
5.2. recomendaciones.....	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	87

CONTENIDO DE FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación.....	7
Figura 3.1: Mapa del Cantón Junín	38

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1: FODA.....	20
Cuadro 2.3. Matriz EFE	29
Cuadro 2.4: Matriz EFl	30
Cuadro 2.5: Matriz 5W+1H.....	32
Cuadro 2.6: Ciclo de Deming	33
Cuadro 4.1. Aplicación de plan estratégico	51
Cuadro 4.2. De acuerdo a la aplicación de plan estratégico.....	52
Cuadro 4.3. Como se aplica un plan estratégico	53
Cuadro 4.4. Se elaboró la misión, visión y objetivos en la compañía	55
Cuadro 4.5. Es necesario elaborar la misión, visión, objetivos, valores y políticas	55
Cuadro 4.6. Existe coordinación entre los directivos y socios	56
Cuadro 4.7. Tienen medios adecuados para comunicarse.....	57
Cuadro 4.8: Les gustaría recibir capacitación de talento humano	58
Cuadro 4.9. Se hace buen uso de los recursos humanos.	59
Cuadro 4.10. Existe eficiencia en la compañía	60
Cuadro 4.11. La implementación de estrategias mejora notablemente la institución	61
Cuadro 4.12. Contribuirán al proceso de cambio en la organización	62
Cuadro 4.13. La atención es buena por parte de la compañía	63
Cuadro 4.14. Matriz FODA	65
Cuadro 4.15. Matriz EFl.....	67
Cuadro 4.16. Matriz EFE	68
Cuadro 4.17. Matriz Combinada.....	72
Cuadro 4.18: Estrategia crecimiento: Garantizar la disponibilidad técnica del parque automotor	74
Cuadro 4.19: Estrategia de desarrollo: Fortalecer la gestión y mejora de los procesos, capacitando al personal	74
Cuadro 4.20: Estrategia de Crecimiento: Mejorar la calidad en el servicio a los usuarios.....	75
Cuadro 4.21: Estrategia de conocimiento: Mejorar resultado en el desempeño de la compañía.....	75

Cuadro 4.22: Estrategia de Desarrollo: Potenciar el liderazgo fomentando el crecimiento organizacional	76
Cuadro 4.23: Matriz de Perfil Competitivo	77

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Aplicación de plan estratégico	52
Gráfico 4.2. De acuerdo a la aplicación de plan estratégico	53
Gráfico 4.3. Como se aplica un plan estratégico	54
Gráfico 4.4. Se elaboró la misión, visión y objetivos en la compañía.....	55
Gráfico 4.5. Es necesario elaborar la misión, visión, objetivos, valores y políticas	56
Gráfico 4.6. Existe coordinación entre los directivos y socios.....	57
Gráfico 4.7. Tienen medios adecuados para comunicarse	58
Gráfico 4.8: Les gustaría recibir capacitación de talento humano	59
Gráfico 4.9. Se hace buen uso de los recursos humanos	60
Gráfico 4.10. Existe eficiencia en la compañía.....	61
Gráfico 4.11. La implementación de estrategias mejora notablemente la institución ..	62
Gráfico 4.12. Contribuirán al proceso de cambio en la organización	63
Gráfico 4.13. La atención es buena por parte de la compañía	64
Gráfico 4.14. Circulo de Deming	80

RESUMEN

La presente investigación se enfocó en la propuesta de la aplicación de un plan estratégico que contribuya a la mejora del funcionamiento organizacional de la compañía de servicio de transporte taxis Junín S.A. Para esto se procedió a realizar un análisis de los factores internos y externo arrojando como resultado las falencias encontradas en el entorno, asimismo se aplicó una entrevista al Gerente para conocer la situación actual que se encuentra la empresa y una encuesta que se enfocó en los socios, considerando estos peritos se desarrolló la matriz FODA con la finalidad de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además se valoraron estos resultados a través de las matrices EFE y EFI con esto se logró delinear los porcentajes que les favorece y afecta a la compañía, continuando este esquema en el direccionamiento estratégico se pudo crear elementos como: misión, visión, objetivos específicos, políticas, valores, con el propósito de liderar cambios. Así mismo, se logra diseñar estrategias enfocadas en la aplicación de nuevas alternativas que favorezcan a brindar un servicio adecuado, por tal motivo fue pertinente que se busque un mecanismo para contribuir a mejorar las capacidades del personal. También fue necesario aplicar la matriz de perfil competitivo donde se pudo realizar las comparaciones y conocer sus ventajas y desventajas, por último se elaboró el círculo de Deming donde se desarrolla las siguientes etapas como son: planificar lo que se desea alcanzar, hacer lo que se plantea, verificar que se lo realice de la manera más idónea y actuar para que sea ejecutado lo que se proyectó.

PALABRAS CLAVE

Organizacional, plan estratégico, mejora, implementación.

ABSTRACT

The present investigation focused on the proposal of the application of a strategic plan that contributes to the improvement of the organizational performance of the taxi service company Junín S.A. For this, an analysis of the internal and external factors was carried out, resulting in the shortcomings found in the environment, an interview was also applied to the Manager to know the current situation of the company and a survey that focused on the partners, considering these experts, the SWOT matrix was developed in order to know the strengths, weaknesses, opportunities and threats, these results were also assessed through the EFE and EFI matrices, with this it was possible to delineate the percentages that favor them and affect the company, continuing this scheme in the strategic direction could create elements such as: mission, vision, specific objectives, policies, values, with the purpose of leading changes. Likewise, it is possible to design strategies focused on the application of new alternatives that favor the provision of an adequate service, for this reason it was pertinent that a mechanism be sought to contribute to improving the capabilities of the staff. It was also necessary to apply the competitive profile matrix where comparisons could be made and to know its advantages and disadvantages, finally the Deming circle was developed where the following stages are developed such as: plan what you want to achieve, do what you want raises, verify that it is done in the most suitable way and act so that what was projected is executed.

KEY WORDS

Organizational, Strategic plan, improvement, implementation

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones tienen un gran desafío debido a las exigencias del mercado que enfrentan día a día, por lo cual es necesario buscar alternativas que les permita brindar un mejor servicio con nuevas expectativas en la calidad, variedad, efectividad, agregando a ello los cambios gubernamentales y políticos. Esto crea nuevos impactos en cuanto a la administración de las organizaciones.

Es por ello que dentro de la gestión administrativa el plan estratégico es un instrumento que recoge la planificación a nivel organizativo, económico, financiero y estratégico con lo que una empresa u organización cuenta para la realización de sus objetivos y alcanzar sus metas a futuro. A medida que se va desarrollando este se indica las bases para el buen funcionamiento de la empresa siempre que el mismo sea aplicado de manera sostenible. Siendo un elemento estratégico que constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas (Contreras, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, es de gran importancia el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las Mipymes en el país, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo así generar acciones que incrementen la competitividad, además les permita no solo conservar el mercado que poseen actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales (Melgarejo *et al.*, 2015).

Las Compañías hoy en día son empresas prestadoras de servicio, para lograr construir y crecer dentro del negocio debe contar con una buena organización que les permita avanzar hacia su objetivo, además de poseer conocimientos básicos en servicios con la finalidad de brindar al usuario una atención de

calidad, lo que conlleva a decidir cuál será la toma de decisión correcta para la satisfacción de los directivos, socios y clientes. Logrando confianza, seguridad y estabilidad a corto, mediano y largo plazo.

El transporte es un servicio necesario e importante en el mundo globalizado, los vehículos son diariamente utilizados por los usuarios para trasladarse al lugar de su destino y lograr cumplir con los compromisos adquiridos en el menor tiempo posible. La creación del transporte de taxis ha colaborado en el desarrollo económico y social de las ciudades brindando un servicio oportuno para trasladarse a los lugares donde necesitan llegar con prontitud y seguridad.

En el Ecuador transportación aporta en la economía, por tal motivo se puede afirmar que este servicio es una actividad productiva, las agrupaciones pueden contar con un buen direccionamiento que les ayude a obtener resultados idóneos que permita ser empresas funcionales. La aplicación de planes estratégicos les permite regular de manera más fácil y ágil sus actividades, constituyéndose en una herramienta eficaz al momento de cumplir con los objetivos para aceptarlo o rechazarlo determinando cursos de acción, llegando a brindar un servicio de calidad.

En Manabí se han creado compañías de taxis los mismo que han contribuido al crecimiento socioeconómico impulsando el desarrollo de la provincia, sin embargo estos se han visto afectados por no contar con los conocimientos necesarios que normalice sus actividades como lo publica la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial (2015) en su Registro Oficial No.1002, ha existido una proliferación desordenada de operadores por cuanto no existe un marco jurídico que organice, regule y controle la actividad del transporte terrestre. Se busca la aplicación de nuevas estrategias para lograr una mejora en la satisfacción de los clientes que diariamente u ocasionalmente utilizan este servicio.

En el cantón Junín la compañía de servicios de transporte de taxis Junín S.A. desde su creación no ha contado con un plan estratégico que les permita realizar sus actividades en forma más eficiente, debido a un desconocimiento de los

directivos de esta herramienta, lo cual ocasiono la ausencia de estrategias que les impulse a crecer. La aplicación de la planificación les permitirá desarrollar de manera apropiada y competitiva dentro del mercado por tal razón se plantea aplicar estrategias adecuadas que pueda contribuir en el crecimiento de la organización.

¿De qué manera contribuirá la elaboración de un plan estratégico para la mejora del funcionamiento organizacional de la compañía de servicios de transporte de taxis Junín S.A. durante el periodo 2020 – 2024?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Tal como lo menciona Armijo (2011); citado por Dumorné (2012) la planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual para encontrar al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

En base a lo expuesto por Armijo se justifica la investigación de la siguiente manera:

Metodológicamente, para el desarrollo de la investigación se han utilizado métodos y técnicas que coadyuvan sistemáticamente al ordenamiento de los procesos y procedimientos que se llevarán a cabo contribuyendo a una mayor comprensión de la temática en estudio y las tareas a realizar.

Desde el punto de vista social un plan estratégico tiene como fin la mejora y permanencia de la compañía en el mercado, permitiendo que el proceso de la toma de decisiones por parte de quienes conforman y representan esta organización. Dicho plan contribuirá a la implementación de nuevas estrategias con la finalidad de brindar un servicio de calidad donde los usuarios se sientan satisfechos con la atención en las unidades de transporte aportando de manera positiva a la sociedad.

En el aspecto económico esta investigación permita optimizar el sistema financiero, económico de la compañía, al obtener un mejor control en la planificación de las actividades que realiza, también con la ejecución del plan, se buscan nuevas alternativas para brindar un servicio oportuno y eficiente, esta herramienta accederá a contribuir en la mejora de la productividad por ende la situación laboral de sus socios y empleados.

En lo legal el plan estratégico contribuye a cumplir con lo establecido en el art. N° 1 La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, a las personas y

lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2015).

Mediante las referencias bibliográficas y bases teóricas conceptuales se afianzó el desarrollo práctico de la investigación considerando lo señalado por Clímaco (2012) quien afirma que un plan estratégico es un proyecto que lleva a cabo una institución, la cual debe tener en cuenta los aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales como dimensiones de sustentabilidad; Por ello, el desarrollo endógeno y la planificación estratégica se vinculan, en la actualidad, a la gestión del cambio, con el objetivo doble de mejorar el presente y crear el futuro.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico como contribución a la mejora del funcionamiento organizacional en la Compañía de Servicio de Transporte de taxis Junín S.A.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional actual para la determinación del estado organizativo de la compañía de servicio de transporte de taxis Junín S.A.
- Definir el direccionamiento estratégico para la mejora del funcionamiento organizacional.
- Diseñar las estrategias del plan que contribuyan en su desarrollo.
- Proponer un plan estratégico en la compañía de servicio de transporte taxis Junín S.A. para el periodo 2020 – 2024.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de un plan estratégico como contribución a la mejora del funcionamiento organizacional en la Compañía de servicio de transporte taxis Junín S.A. para el periodo 2020 - 2024 servirá como herramienta para la gestión empresarial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el Marco Teórico se priorizaron los temas principales que se sustentan en la investigación, se los muestra gráficamente a través de un hilo conductor, los elementos que se describen a continuación en la figura 2.1.



Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación
Fuente: Elaboración autora

2.1. PLANES

Los planes son el resultado del proceso de planeación: esto en cuanto a periodo establecido para su realización son de distintos tipos:

- Corto plazo. Cuando se determina para realizarse en un término menor o igual a un año. Poder ser:

- Inmediatos, cuando se establecen para periodos de hasta seis meses.
- Mediatos, si se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menor de 12 meses.
- Mediano plazo. Son planes que abarcan un periodo de uno a tres años.
- Largo plazo. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años (Munch, 2008).

Torres (2014) comenta que planear significa ver el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder. La planeación lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivo más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo

Las actividades que se realizan al interior de una empresa deben estar planificadas en relación a los procesos que se persiguen para obtener un resultado favorable, los planes estratégicos son una herramienta efectiva para toda organización y tienen la finalidad de trazarse a largo o corto plazo con objetivos que les permitan mejorar su actividad empresarial tomando medidas correctivas a tiempo. En referencia a lo expresado por los autores se analiza que los planes pueden proyectarse al futuro y afrontar lo que pueda suceder tomando medidas correctivas, mediante la planeación de acciones encaminadas a lograr los objetivos propuestos como organización dando el mejor esfuerzo.

2.1.1. PLANES ESTRATÉGICO

Tal como menciona Melgarejo *et al.*, (2015) la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

Asimismo, Barra y Gómez (2014) especifican que la elaboración de planes estratégicos, de carácter general o específico para algún centro o servicio, es la herramienta más habitual para marcar los objetivos a corto, medio o largo plazo, así como las herramientas utilizadas para alcanzarlos.

Es por ello que Munch (2008) alude que el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables nos recuerda los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

La Planificación Estratégica Empresarial es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. La esencia de la planificación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros en el futuro. Planificar, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (López, 2015).

Los planes estratégicos permiten tener un mejor control de las actividades que se proyecta en una empresa con el fin de poder competir favorablemente en el mercado, pudiendo determinar con certeza los inconvenientes que se llegue a presentar y poder aprovechar las oportunidades que se presentan en el mismo, convirtiéndose en herramienta de ventaja frente a la competitividad.

2.1.2. ETAPAS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

- Primera etapa: análisis de situación, tanto externa como interna de la unidad objetivo de planificación de toda la empresa, una unidad de negocio.
- Segunda etapa: diagnóstico de la situación, elaborado a partir del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas Y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- Tercera etapa: sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- Cuarta etapa: elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitividades y de las funcionales.
- Quinta etapa: decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (Sainz, 2015).

Según Álava (2015) menciona que contar con un plan estratégico es fundamental para toda empresa, ya que se fijan metas para ampliar o llegar a diferentes mercados, diversificar e introducir nuevos productos, o ampliar sus operaciones hacia otras áreas como la responsabilidad social, aspecto muy importante que permite el reconocimiento de la empresa dentro del mercado. Porque para que estas ingresen en nuevas plazas es necesario diagnosticar el entorno a través

de herramientas que pueden ser ejecutadas con la implementación del plan estratégico.

2.1.3. FASES Y MOMENTOS METODOLÓGICOS DE LA PLANIFICACIÓN

Estas fases o momentos se van formulando más o menos simultáneamente es un diseño operacional que nunca termina. De ahí que no deban concebirse como momentos de una secuencia lineal y rígida. Por el contrario, al tener que operar en escenarios diversos, el plan se va reformulando y reajustando permanentemente en operaciones cambiantes según las circunstancias. Ningún plan se lo hace de una vez para siempre: por una especie de aproximaciones sucesivas, según vayan cambiando el contexto y los escenarios en que se aplica, el plan va incorporando lo nuevo y lo incierto, las posibilidades y los conflictos de la coyuntura (Ander, 2007).

Para Colque (2017) En las fases o momentos metodológicos de la operacionalización de la planificación podemos destacar dos de las cuales son:

- Momento estratégico
- Momento táctico/practico

Estos momentos se van formulando simultáneamente en un diseño operacional que nunca termina. De ahí no pueden concebirse como momentos de una secuencia lineal y rígida. Al tener que operar en diversos escenarios, el plan se va reformulando y reajustando permanentemente operaciones cambiantes según por circunstancias. Ningún plan se hace una vez para siempre, el plan se va incorporando lo nuevo y lo incierto, las posibilidades y los conflictos de la coyuntura.

2.1.4. MOMENTO ESTRATÉGICO

Aparece aquí la cuestión de la viabilidad del plan. Estamos como dice Matus, “en el corazón del momento estratégico”, que busca “lograr un programa direccional

que no solo sea eficaz para alcanzar la situación objetivo, sino además viable” en lo político, lo económico, lo social, lo cultural, lo ecológico, lo ético, y también en lo institucional organizativo (Ander, 2007).

Hay que recorrer un camino que supone un conjunto de acciones que se dan en el sistema social, en un “juego incierto de inter-retro-acciones”. Para actuar eficazmente, se hace necesario el “calculo situacional interactivo” entre todos los actores y factores sociales presentes en la situación, ya sea su papel positivo, negativo o neutro (Colque, 2017).

2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En esta fase se analizan variables externas e internas de una organización, que a través de diferentes técnicas de recopilación de información permiten conocer el entorno en el cual se desenvuelve una empresa (Gonzales et al., 2014).

Según Bernal *et al.*, (2014) el diagnóstico permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional.

Con la elaboración de un diagnóstico estratégico permite identificar las variables internas y externas con la finalidad de evaluar, controlar y mejorar las actividades que se desarrollan en las organizaciones para contribuir a la toma de decisiones y lograr precisar con efectividad sus metas y por ende mayor productividad.

2.2.1. MOMENTO TÁCTICO/OPERACIONAL

Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se recorre un “arco de la coyuntura” que el citado Matus define como el “camino que media entre la situación inicial y la situación inmediata siguiente que un actor estima posible. El arco situacional se refiere en la vía de transición entre dos situaciones inmediata cualesquiera” que permite avanzar hacia el cumplimiento del plan o programa (Ander, 2007).

Es la fase en la que se debe producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se recorre un “arco de coyuntura”. El arco situacional se refiere a la vía de transición entre dos situaciones inmediatas cualesquiera que permiten avanzar hacia el cumplimiento del plan o programa (Colque, 2017).

La fase táctica/operacional se define como el camino que media entre la situación actual y la situación inmediata siguiente que uno estima posible con la finalidad de avanzar al cumplimiento de los planes proyectados.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se ven en la necesidad de implementar la planificación estratégica, con el propósito de determinar los procesos organizacionales e intervenciones individuales claves, que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades óptimas para lograr las metas.

2.2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

El conocimiento estratégico se construye a partir de dos vertientes. En la primera, la organización debe observar el mundo que la rodea, conocer el contexto, el macroentorno en general y su sector de actividad en particular, para hacer el diagnóstico estratégico externo y familiarizarse con los mares por donde navegará, esto significa que debe conocer el contexto externo, o sea, el terreno de sus negocios o sector en el que participa. En la segunda vertiente, su tarea será hacer un diagnóstico estratégico interno, a efecto de analizar sus áreas de potencialidad y fortalezas, así como también sus áreas de oportunidades y debilidades (Chiavenato, 2011).

Para Zartha *et al.*, (2011) dentro del diagnóstico realizado al interior de los grupos de investigación de la Universidad elegida se encuentra que en el eje de direccionamiento estratégico, la mayoría de los grupos de investigación a pesar de tener identificados los clientes no todos tienen definido un portafolio de productos y servicios, aunque cabe mencionar que el área de ingeniería

evidencia un ingreso a nuevos mercados en los últimos tres años y el mayor porcentaje de sus grupos de investigación presenta un portafolio de productos y servicios.

2.2.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

Los cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las organizaciones y a la sociedad son producidos en general por la acción de muchos agentes que forman, simultáneamente, un campo de fuerzas caóticas y dinámicas, cuyas derivaciones son desconocidas e imprevistas. Para hacer un diagnóstico estratégico externo, los directivos de las organizaciones deben seleccionar de entre infinidad de datos e informaciones aquellos que podrían ser relevantes y significativos, y deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizacionales, lo que está sucediendo en su alrededor. Mirar más allá de las fronteras de la organización es fundamental para el éxito (Chiavenato, 2011).

2.2.4. SITUACIÓN ACTUAL

Richard Daft (2010) citado por Rosero (2014) el análisis situacional es la acción de reunir y estudiar información relativa uno o más aspectos de una organización, así como la investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de la investigación.

Es una situación- problema que se expresa en un diagnóstico, proporciona datos e información acerca de la realidad sobre lo que se va a actuar, con su consiguiente análisis e interpretación, incluyendo una interpretación hace que hace de esa situación otros actores sociales. Es el punto de partida, lo que existe en el momento de iniciar y programa o proyecto que tiene el propósito de transformar esa situación (Ander, 2007).

Para obtener resultados con la planeación estratégica se debe enfatizar en el diagnóstico del entorno tanto interno como externo, valorando las actividades y los recursos con que cuenta para el desempeño de las mismas, debido a que

mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

2.2.5. ANÁLISIS INTERNO

Desde el punto de Espinoza (2015) el análisis interno de la empresa es la oportunidad de conocer con rigurosidad distintos aspectos fundamentales para abordar la internacionalización empresarial. Para ello se debe conocer profundamente nuestras propias capacidades a fin de conocer nuestras debilidades y fortalezas. El análisis interno, estaremos en disposición de establecer unas ideas estratégicas de mejora. Existe una lista cerrada de aquellos factores determinantes para el éxito en la internacionalización empresarial, y dependerá de otros elementos en función de un sector a otro, de una empresa a otra, e incluso de un mercado a otro al que se dirija la empresa.

Alvarado et al., (2015) el análisis interno de la empresa tendremos la oportunidad de conocer con rigurosidad distintos aspectos fundamentales para abordar la internacionalización empresarial. Para ello debemos conocer profundamente nuestras propiedades, capacidades a fin de conocer nuestras debilidades y fortalezas. Una vez realizado el análisis interno, estaremos en disposición de establecer unas ideas estratégicas de mejora. No existe una lista cerrada de aquellos factores determinantes para el éxito en la internacionalización empresarial, y dependerá de otros elementos en función de un sector a otro, de una empresa a otra, e incluso de un mercado a otro al que se dirija la empresa.

2.1.5.1. ANÁLISIS DE RECURSO HUMANO

Menciona Hill (2009) que “existen varias formas en las que la función de recursos humanos ayuda a que una empresa cree mayor valor. Esta función debe asegurar que la compañía tenga personal con habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus actividades de creación de valor. La función de

recursos humanos también implica garantizar que el personal esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas de creación de valor. Si los recursos humanos funcionan bien, aumenta la productividad de los empleados y mejora el servicio a clientes”, por lo tanto los recursos humanos deben considerarse como el motor de toda empresa, puesto que mediante este talento las organizaciones pueden ser eficientes o no, por tal razón el departamento que está al frente del personal debe tener clara su función para mantener y aumentar el potencial que tiene contratado las empresas, por su parte Alles (2013) afirma que “el potencial de una persona se mide en función de sus capacidades, conocimientos, experiencias y competencias. Es por ello que el talento humano en las organizaciones es impredecible”.

2.2.5.2. PLANIFICACIÓN

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005) citado por Jaramillo (2013) consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuras. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

2.2.5.2. CLIENTES

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios (Barquero *et al.*, 2007).

2.2.6. ANÁLISIS EXTERNO

En este ambiente se analizan y estudian variables: económicas, tecnológicas, sociales, culturales, políticas, legales, demográficas, geográficas, mercado,

proveedores y clientes, sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto, debe adaptarse a ellas (Gonzales *et al.*, 2014).

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión (Hill, 2009).

2.2.6.1. FACTORES ECONÓMICOS

La demanda de una empresa se genera cuando las personas tienen necesidades insatisfechas y a la vez gozan de poder adquisitivo que les permita satisfacerlas. Es así que el análisis de las fuerzas económicas busca identificar principalmente el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores de un mercado determinado (Jaramillo, 2013).

Se conoce como sistema económico al conjunto de factores económicos que interactúan en una determinada región. Se trata de la estructura resultante de la producción, la distribución y el consumo de servicios y productos. Mientras que las necesidades son infinitas, los recursos son limitados, el sistema económico, cuyo diseño depende de la política, determina el modo de distribución de estos recursos finitos, el objetivo es los diferentes actores del sistema económico puedan interactuar de manera armónica para cumplir con los objetivos colectivos (Pérez y Merino, 2014 actualizado 2016).

2.2.6.2. FACTORES POLÍTICOS

Pozo y Tobar (2016) el factor político son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

El entorno político afecta ineludiblemente el desempeño económico de las empresas. Los legisladores a niveles local, estatal y federal por un lado pueden ofrecer incentivos o exenciones fiscales o arancelarias a las empresas. Por el

otro pueden imponer normas que restrinjan o limiten sus transacciones comerciales (Fernandes, 2018).

2.2.6.3. FACTORES SOCIALES

Gonzales et al., (2014) el ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

Los factores sociales se usan para desarrollar una comprensión de la situación. Los comandantes y el estado mayor pueden analizar y describir un ambiente operacional en términos de una mnemotécnica que usa 6 factores sociales interrelacionado, a saber morales, religiosos, espirituales, sociales, políticos, económicos y estéticos. Estos factores, usados sistemáticamente para organizar las consideraciones clave con respecto a cómo lidiar con una sociedad, un grupo, o una tribu dentro del dominio humano, proporcionan información que puede usarse para desarrollar una comprensión de la situación y estructurar un problema durante las fases de planificación iniciales (Hildebrand, 2016).

2.2.6.4. MATRIZ FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa (Espinoza, 2013).

Según Gutiérrez, (2010) el análisis FODA se especifica las áreas y aspectos en los que la organización es fuerte, así como en dónde y en qué radican sus

mayores debilidades. Asimismo, se determinan las áreas o aspectos de mayor oportunidad y qué situaciones externas representan los mayores riesgos para el éxito de la organización. Las condiciones externas se califican como oportunidades y amenazas, pero no en general o con referencia a cualquier objetivo organizacional o criterio de valoración, sino con referencia exclusiva a lo indicado por la misión y a los futuros contemplados por la visión. Así, las oportunidades y las amenazas denotan únicamente aquellas situaciones externas a la organización que merecen tomarse en consideración porque son relevantes y significativas en lo que concierne a la realización de la visión, ya sea por obstaculizarla o facilitarla, impedirla o favorecerla, hacerla muy costosa o accesible. Para realizar el análisis FODA se puede recurrir a grupos de discusión y a la técnica de lluvia de ideas, con la participación de directivos y mandos clave, para que cada uno de ellos genere por separado de cinco a 10 de las principales debilidades que la organización tiene. Este análisis se presenta al equipo directivo para que sea enriquecido y discutido.

Con también puede ser denominada como FODA o DOFA y es conocida como una metodología efectiva dentro de la planificación estratégica para el estudio de la situación competitiva de una empresa y posterior toma de decisiones.

- ❖ **Debilidades:** “Son factores, personas o situaciones internas que ejercen influencias negativas en la institución y que pueden detener, retroceder, debilitar o destruir su normal desarrollo” (Vallejo, y Sánchez, 2006). Reconocer estas fallas permite eliminarlas o minimizarlas con medidas o estrategias adecuadas.
- ❖ **Amenazas:** Slowing (2010), refiere que son factores, personas o situaciones negativas externas que pueden afectar a la entidad de forma negativa, estas variables pueden ser ambientales, políticas, sociales entre otras.
- ❖ **Fortalezas:** son todos los elementos internos y positivos que posee el programa analizado, que se pueden aprovechar para facilitar el éxito de

los objetivos. En otras palabras, son situaciones que la institución puede aprovechar a su favor, utilizando en forma adecuada sus recursos.

Quadro 2.1: Matriz FODA

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.	DEBILIDADES Se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.	ESTRATEGIA FO ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? O viceversa.
AMENAZAS Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.	ESTRATEGIA DO ¿Cómo podemos eliminar la debilidad, explotando la oportunidad? O viceversa.	ESTRATEGIA FA ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenaza?
		ESTRATEGIA DA ¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?

Fuente: José Ramírez Elementos Metodológicos para la planificación

Con la finalidad de conocer la situación que vive en la actualidad la empresa se procede a hacer un análisis FODA el cual dará ideas claras y precisas que se debe aplicar al momento de implementar un plan estratégico que contribuya en el desarrollo de la organización.

Por ende, la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en torno al que hacer actual y futuro de una organización en estudio. Es necesaria la realización de diversos análisis de la situación en que se encuentra actualmente la empresa, en vista que lo importante es observar y anticipar las oportunidades que se generan tanto de las condiciones internas como externas de la organización debido a que gestión administrativa es un proceso dinámico y participativo tendiente a los desafíos del mercado.

2.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para Sainz (2015) la Dirección Estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por tanto, la puesta práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consiste en la aplicación planificada de los recursos con los que esta cuenta para alcanzar los citados objetivos.

La exploración sobre las diferentes manifestaciones de prácticas enmarcadas en un direccionamiento estratégico emerge de manera muy regular en todos los entrevistados. Al indagar sobre los procesos y/o etapas del negocio, los participantes muestran dificultad para identificar de manera específica los pasos que llevan a cabo para el desarrollo de sus unidades producción (Estrada et al., 2017).

Es importante considerar a las diversas apreciaciones de los autores donde consideran que el direccionamiento estratégico depende de una aplicación planificada de las estrategias con que cuenta la organización con la finalidad de aplicar los procesos y etapas del negocio.

2.3.1. VISIÓN

El concepto de misión a veces se utiliza como sinónimo de visión o filosofía de la empresa. Sin embargo, entenderemos por visión la meta que a largo plazo pretende alcanzar la empresa, y por filosofía el conjunto de valores humanos sobre los cuales funciona (comunicación, espíritu de grupo, participación) (Hernández, 2014).

Para Gómez (2009) La visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar

adecuadamente sus capacidades. Se define como la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización (o la unidad organizativa o el conjunto de organizaciones) en un determinado plazo (normalmente medio o largo).

2.3.2. MISIÓN

La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”, la misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar una misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades (Fred, 2013).

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por tanto, la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impedidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas (González, 2012).

2.3.3. OBJETIVOS

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica, a largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa

porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros (Fred, 2013).

Una vez que se han establecido la filosofía, la visión y misión, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Como sucede en otros términos administrativos, el término objetivo tiene diversas acepciones, el diccionario lo define como “relativo al objeto en sí”; desde el punto de vista militar, es el punto en que se ha de concretar el fuego o lugar que se quiere conquistar con el ataque (Munch, 2008).

2.3.4. VALORES

Peña (2014) define que los valores laborales inciden en la relación entre empleado y organización, de tal manera que deben tomarse en cuenta las metas y objetivos de la empresa.

Los valores son los principios básicos que se deben observar en la actuación dentro de la organización para el logro de la misión. En otras palabras, qué se “vale”, y qué no, al tratar de alcanzar la misión, porque existen muchas formas de actuar para lograr los objetivos (al menos en el mediano plazo) y algunas de ellas podrían infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para mantener una convivencia pacífica. Entonces, en el momento en el que un grupo de personas decide declarar los valores que desean seguir en el trabajo y en los esfuerzos por lograr la misión de la organización, están afirmando lo que al final quieren ser como individuos (Gutiérrez, 2010).

2.3.5. POLÍTICAS

Corresponde al comportamiento de la organización cuando respetan y actúan sujeta a leyes, principios morales y reglas de una buena conducta aceptadas de

modo colectivo, los valores éticos cuando son implementados correctamente, suelen especificar la manera en que la organización administrara los negocios y consolidara las relaciones con proveedores, clientes y otros grupos de interés (Chiavenato 2011).

Según García (2013) determina que las políticas son los lineamientos fijados por la dirección general de una organización para canalizar las actividades que se realizan dentro de ella, esta se reglamenta mediante las normas. Las políticas deben ser acatadas por toda la empresa de tal manera que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por la misma.

2.4. ESTRATEGIAS

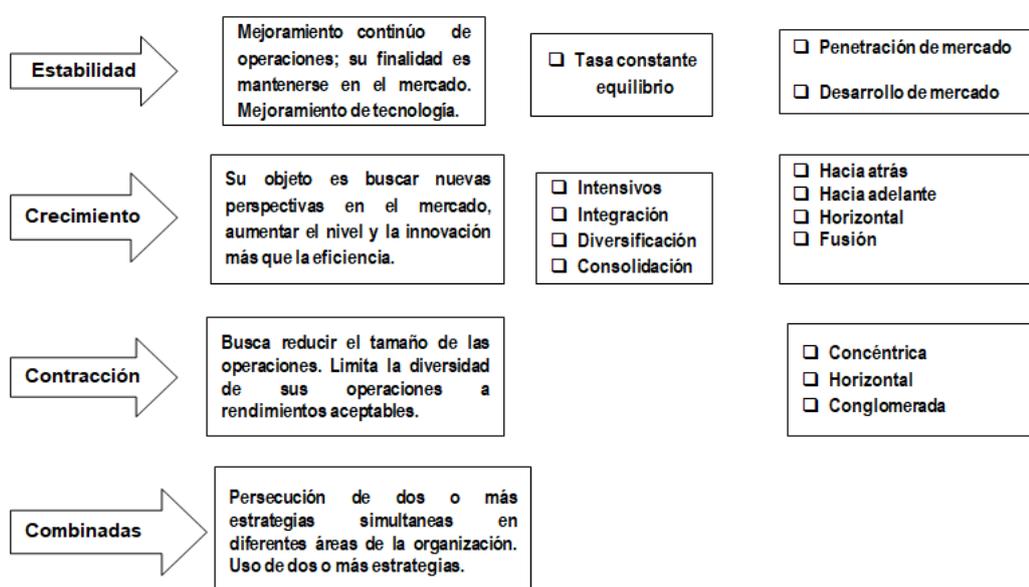
La primera sensación que se tiene cuando se aborda el concepto de estrategia y aquellos otros conceptos estrechamente relacionado con él, es la de sentirse abrumado por una sobrecarga de definiciones no demasiado coincidentes en algunas ocasiones, u sobre todo, poco aclarativas. Es todavía frecuente que personas que conocen muy bien lo que son las finanzas o el marketing se pregunten, sin embargo, que es la estrategia, cual es el objetivo de la atención de la dirección o la planificación estratégica (Castro, 2016).

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúa los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable sin algunas ventajas (Thompson, 2012). En este sentido Barra y Gómez (2014) explican que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización, a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los “stakeholders”.

Para proponer el desarrollo de una empresa se establecen estrategias, donde se podrá buscar las mejores alternativas que aporte en el desarrollo de este,

estas técnicas contribuyen para que las empresas logren cumplir las metas que tracen al futuro y poder efectivizar los objetivos que se han programado con la finalidad de mejorar su posicionamiento competitivo en relación con las otras empresas.

Cuadro 2.2. Estrategias



Fuente: Chiavenato et al., (2011)

2.4.1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Según Francesc (2014) al hablar de estrategias, hay que referirse, en primer lugar, a las estrategias corporativas. Son aquellas que configuran la empresa y establecen la orientación general en las relaciones tanto con los clientes como con el resto de stakeholders.

Porter (1985) describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, asimismo, las considera como determinantes de la naturaleza, así como el grado de competencia que rodeaba a una empresa, este como

resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. En ese ámbito identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

2.4.2. ESTRATEGIAS DE CONOCIMIENTO

Desde el punto de vista de Cruz y Lablanca (2015) la estrategia de crecimiento trata de mantener su posición competitiva, controlando su tamaño; la finalidad es conseguir la supervivencia de la organización, minimizando los riesgos.

Es considerado un recurso y por lo tanto se acumula basándose en tecnología y usando métodos, herramientas y técnicas para aplicar la gestión del conocimiento. En la segunda perspectiva, el conocimiento se considera una capacidad y está fundamentada en el análisis de los procesos, las estructuras organizacionales y las tecnologías de información para la conservación del conocimiento tácito e explícito (Martínez, 2016).

2.4.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Según Chiavenato et al., 2012 define que cuando la organización dispone de recursos para enfrentar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de crecimiento fundadas en esos recursos. Las estrategias organizacionales de crecimiento son; liderazgo diversificación, internacionalización, interiorización, virtualización y statu quo.

2.4.4. IMPORTANCIA

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia,

las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas (Christ, 2015).

Álava (2015) manifiesta que es de gran importancia que todas organizaciones cuenten con un plan estratégico, sin embargo muchas veces se cree que la misión y visión de una empresa solo forma parte de la decoración del salón de recepciones. La realidad es que el plan estratégico permite que los dirigentes de una organización forjen las direcciones que se quiere para la empresa. Cuando un plan es transmitido a todos en la organización genera sinergias en los empleados para la obtención de sus objetivos. De igual forma, este plan sirve como refuerzo para que cada trabajador pueda estar al tanto de lo que se quiere conseguir y se comprometa con ese destino.

2.5. MATRICES EFE Y EFI

La matriz interna y externa (IE) ubica la posición de las organizaciones de una empresa o las empresas de un sector en un diagrama de nueve cuadrantes, cuyos datos de entrada son los puntajes totales obtenidos de las matrices EFI y EFE. La matriz IE se divide en tres campos principales. Cada uno de estos campos implica diferentes enfoques estratégicos. Si se está en la parte superior izquierda, serán estrategias que busquen crecer y construir, reflejadas en estrategias intensivas (Pomalaza, 2014).

2.5.1. MATRIZ EFE

Fred (2013) define que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) evalúa las fortalezas y amenazas de la organización y a su vez le permite al estratega a resumir y evaluar información ya sea económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva; esta matriz consta de un proceso que contiene 5 pasos:

Según Chiavenato *et al.*, (2008) una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-8, una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Cuadro 2.3. Matriz EFE

1	Haga una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis externo de la empresa.
2	Asigne un peso relativo a cada factor 0.0 no es importante 1.0 muy importante, la suma de todos debe dar 1.0.
3	Asigne calificación de 1 a 4 donde 4 significa que las estrategias presentes de la empresa son muy efectivas para responder y 1 las estrategias de la empresa no son efectivas para responder a cada factor.
4	Multiplique cada peso del factor por su calificación
5	Sume las calificaciones ponderadas para determinar el peso ponderado de la organización.

Fuente: Fred (2013)

2.5.2. MATRIZ EFI

La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. Lo más importante de esta matriz es que nos permite tener el primer tanteo, acercamiento o primera aproximación al contexto de la marca (Nogales, 2017).

Fred (2013) la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la planeación estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de

intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. La matriz EFI se desarrolla en cinco pasos.

Cuadro 2.4: Matriz EFI

1	Haga una lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de análisis interno de la empresa.
2	Asigne un peso entre 0.0 no es importante 1.0 absolutamente importante, la suma de todos debe dar 1.0, El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
3	Asigne calificación de 1 a 4 donde 1 (debilidad mayor) 2 (debilidad menor) 3 (fortaleza menor) 4 (Fortaleza mayor).
4	Multiplique cada peso del factor por su calificación.
5	Sume las calificaciones ponderadas para determinar el peso ponderado de la organización.

Fuente: Fred (2013)

2.6. MATRIZ COMBINADO

2.6.1. ESTRATEGIA FO

Se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Esta es la estrategia más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y utilizando sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover sus bienes o servicios (German, 2016).

2.6.2. ESTRATEGIA FA

German (2016) trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de las fortalezas. Esto no quiere decir que siempre se tenga que afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que puede resultar más problemático para la organización.

2.6.3. ESTRATEGIA DA

Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. La mayoría de las veces este tipo de estrategias se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va orientada a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o un cambio estructural de la misión (German, 2016).

2.6.4. ESTRATEGIA DO

Su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no es capaz de sacarle partido por sus debilidades, podría optar por destinar recursos para desarrollar el área deficiente y de tal manera aprovechar la oportunidad (German, 2016).

2.7. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades (Pérez, 2018).

Normas ISO 9001 Matriz perfil competitivo. Son los sistemas de gestión de calidad que tendrán que estar alineados con la estrategia de la organización, por ello se incluye un requisito que es el contexto de la organización. Con bastante frecuencia tanto la identificación como la evaluación de los objetivos, las estrategias, las debilidades y las fortalezas de las organizaciones que compiten con la nuestra, se considera la parte más importante durante el proceso de formulación de nuestra propia estrategia. Para responder a este requisito las organizaciones podrán emplear miles de herramientas, hoy les presentamos la Matriz de Perfil competitivo (MPC). Esta herramienta resume perfectamente la

información decisiva sobre las organizaciones competidoras y ayuda a la norma ISO9001 (Normas ISO 9001, 2015).

2.8. PLAN OPERATIVO Y CONTROL ESTRATÉGICO

La planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado (UNPAN, 2003).

2.8.1. MATRIZ 5W+1H

Gerardo y Chipana (2015) es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

Cuadro 2.5: Matriz 5W+1H

WHO	Quién	Persona en el problema	Cualquier persona involucrada en el problema
WHAT	Qué	Es el problema	<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos del problema • Materiales • Humanos • Logísticas • Tecnológico • Financiero
WHEN	Cuando	Ocurra el problema	Se identifica cuando sucede, ya sea dentro de un periodo días, meses o años.
WHERE	Donde	Ocurra el problema	Define donde ocurre el problema ya sea en la empresa, departamento o cualquier parte física donde ocurra.
WHY	Por qué	Ocurra el problema	cinco preguntas en base al problema

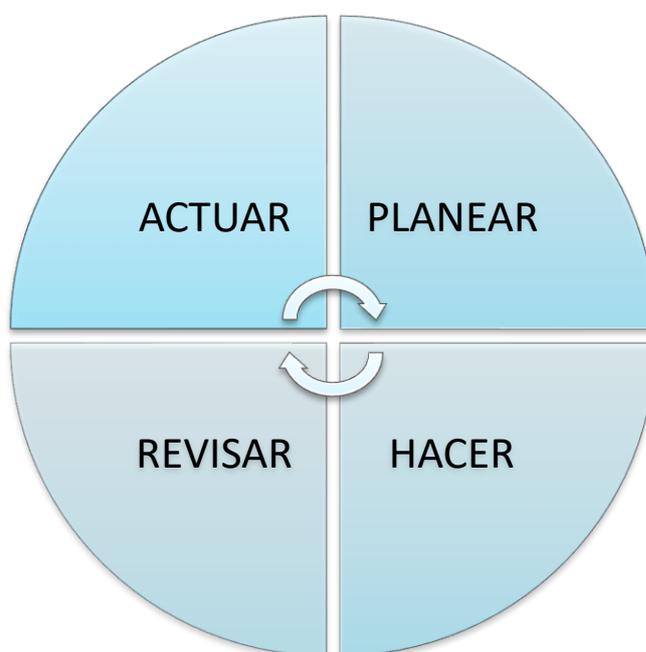
Fuente: Cougil (2012)

2.8.2. CÍRCULO DEMING

El círculo de Deming, es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y de mejorar. De acuerdo con

ANECA Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2014) el plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

Cuadro 2.6: Ciclo de Deming



Fuente: Roberto Carro – D. González (2012)

2.9. ASPECTOS LEGALES

2.9.1. LEY DE COMPAÑÍAS

La Ley de Compañías es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en el Ecuador. Se expidió el 5 de noviembre de 1999 por el Congreso Nacional y consta de 457 artículos donde se norma y regula la

actividad empresarial dentro del país. A lo largo de los años sólo unos pocos artículos han sido reformados o mejorados, pero básicamente continúa siendo la misma ley. Es importante mencionar que el ente que vigila que se cumplan con todas las disposiciones exigidas en la ley es la Superintendencia de Compañías. Además, es en la misma Superintendencia de Compañías donde están registradas todas las empresas que funcionan legalmente en el Ecuador (Ley de Compañías del Ecuador, 2018).

2.9.2. INFRAESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

La infraestructura se encuentra conformada por el amplio contexto en el que ocurren las actividades de creación de valor: estructura, sistemas de control y cultura organizacionales. Debido a que la alta dirección puede ejercer una influencia considerable para dar forma a estos aspectos de una compañía, también debe considerarse como parte de la infraestructura. En realidad, a través de un fuerte liderazgo, la alta dirección puede dar forma a la infraestructura y, a través de ella desempeñar otras actividades de creación de valor que ocurren en la empresa (Hill, 2009).

2.9.3. TRANSPORTE TERRESTRE

De acuerdo al art 46 de la Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial LOTTSV (2014), el transporte terrestre es un servicio público esencial y a una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional. En el art. 47 destaca que el transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad y tarifas equitativas.

2.9.4. CLASES DE SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

Según el art. 51 de la LOTTSV (2014) existen 4 clases de servicios de transporte terrestre dentro de las cuales se destacan:

- a) Público
- b) Comercial
- c) Por cuenta propia
- d) Particular

En relación al objeto de estudio “compañías de taxis” se hace énfasis en el servicio de transporte comercial, el cual la LOTTSV art. 57 lo define como “El que presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económicas, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley su reglamento”. También se establece que estos servicios se prestaran exclusivamente en el área del territorio ecuatoriano, establecido en el permiso de operación respectivo; y, fletado ocasionalmente a cualquier parte del país, estando prohibido establecer rutas y frecuencias.

2.9.5. LEY DEL COOTAD

En el art. N° 130 el ejercicio de la competencia de tránsito y transporte en el marco del plan de ordenamiento territorial de cada circunscripción, se desarrollará de la siguiente forma:

A los gobiernos autónomos descentralizados municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal. La rectoría general del sistema nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial corresponderá el Ministerio del ramo, que se ejecuta a través del organismo técnico nacional de la materia (COOTAD, 2014).

En el Ecuador se aplican leyes que regulan las diferentes instituciones como es evidente en sector de movilidad (medio de transporte), mismo que se rige por la ley orgánica de transporte terrestre y tránsito vial y Superintendencia de Compañías que norman la transportación según los diferentes servicios que ofrecen y aportan a la economía del país.

2.9.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE TAXIS “AVITING S.A.”

El “Plan Estratégico aplicado para la compañía de transporte en taxi “aviting s.a.” del Cantón la Libertad de la provincia de Santa Elena 2013”, para 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 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.

2.9.7. RESEÑA HISTÓRICA

Revisando la historia se pudo encontrar que el primer transporte público moderno fue el taxi en el año 1640 inventado por el francés Nicolás Sauvage que abrió la primera empresa de taxis desde aquel tiempo ha ido evolucionando según las necesidades que se van encontrando hasta ahora en la actualidad que cuenta

con un mejor equipamiento. La información brindada por parte del Gerente de la compañía donde manifestó que ha sido muy difícil legalizar la compañía pero no imposible crearla, desde el año 2000 cuando se inscribió por primera vez la compañía en la Superintendencia tenía el nombre de taxJunín luego se le tuvo que cambiar porque no podían haber socios que tuvieran trabajo en instituciones y el GAP del cantón Junín no lo aceptaba ese nombre, fueron nuevamente a la Supercia para cambiar el nombre de la siguiente forma Compañía de Servicio de Transporte Taxis Junín S.A. estando a cargo como Gerente el señor Juan Daza Palacios y como Presidente Augusto Moreira Santana, Cuando empezó a conformar la compañía había 47 socios pero por los trámite tan complicados para la creación de esta compañía se fueron retirando poco a poco, solo quedando 31 socios. Fue el 19 de diciembre de 2016 que el Municipio GAP da el permiso de funcionamiento, pero con unidades limitadas por que la población del cantón no permite el aumento de más unidades, esta compañía se la creó viendo la necesidad latente que existía para transportarse, ya que en Junín no contaba con este servicio de taxis para llevar a los usuarios al lugar de destino.

También pudo acotar que se elaboró los estatutos y reglamentos con la finalidad de que tengan un sustento para poder regirse al momento de tomar las decisiones y sanciones que se deben aplicar al instante que algunos de los integrantes no pretendan cumplirlas.

Todos los vehículos tienen un seguro que les permite reducir el índice de siniestralidad que existen en las vías, este proyecto se lo implemento acogiendo a “transporte seguro” que cuenta con un kit de seguridad compuesto por botones de auxilio, 1 dispositivo de rastreo satelital (GPS), 2 cámaras de video con capacidad de grabación infrarrojo, sensores de apertura y cierre de puertas y UPS para la energía de los componentes, todos los vehículos serán monitoreado por el ECU911 en cualquier emergencia que recepten, esto permite que las personas tengan más confianza al momento de utilizar los servicios.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolló en la compañía de servicio de transporte de taxis Junín S.A. ubicada en la calle Eloy Alfaro y 10 de Agosto en el Cantón Junín.



Figura 3.1: Mapa del Cantón Junín
Fuente: Google maps

3.2. VARIABLES EN ESTUDIO

- Plan estratégico.
- Mejora del funcionamiento organizacional

3.3. POBLACIÓN

Para la determinación del tamaño se consideró población por conveniencia (intencional) que conforme a Otzen y Materola (2017); citado por Pazmiño y Meza (2018) permite elegir una población dadas las circunstancias de solo obtener acceso y proximidad a los mismos, por otra parte se destaca la importancia de encuestar el total de miembros de la compañía puesto que según datos proporcionados cuenta con 31 socios.

3.3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se aplicó en el proyecto son las siguientes:

3.3.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica dota de información teórica para enriquecer el marco documental y aporta conocimiento de los autores en base al tema de estudio, obteniendo información de fuentes bibliográficas como: Libros, PDF, páginas web, revistas y artículos científicos, tal como menciona Muñoz (2011) son las descripciones y el registro de los conocimientos especializados que se recopilan en libros documentos, revistas o cualquier otro medio de registro impreso, las fuentes de información bibliográfica se utilizan para obtener antecedentes, conceptos y aportaciones que sirvió para el estudio y la fundamentación de un conocimiento, con tal antecedente.

3.3.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Esta permitió detallar características fundamentales de manera directa en cuanto a las ventajas y desventajas de la problemática que se presenta en la Compañía de servicio de Transporte de taxis Junín S.A. como lo indica Lafuente (2008) que la investigación descriptiva la llevamos a cabo cuando queremos mostrar las características de un grupo, de un fenómeno o de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos. La información que nos proporciona un análisis descriptivo, además de ser un fin en sí mismo, la podemos utilizar Metodología de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas como base de partida para el desarrollo de una investigación más específica.

3.3.4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se la realizó con el fin de conocer la información inherente de la compañía de taxis Junín, proporcionando datos del medio en que opera, por ello Fernández (2015) indica que la investigación de campo se efectúa

de manera directa sobre el campo en donde se suscitan los problemas con el acercamiento a hechos, cosas, situaciones, personas, relaciones y procesos. La cual es evaluada por medio de las técnicas de investigación social aplicadas, sean éstas cuantitativas o cualitativas. Esto nos permitirá identificar los factores positivos y negativos que los rodea.

3.4. MÉTODOS

Los métodos que fueron utilizados oportunamente en esta investigación se muestran a continuación:

3.4.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

Con este método se logró describir las variables del comportamiento organizacional de la compañía de taxis Junín con la finalidad de que el investigador describa las situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno según lo indica Navarro (2011) los estudios descriptivos busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En la aplicación de este se evaluó las diferentes variables para luego ser relacionadas, y de esta manera constatar cómo influyó la implementación en la Compañía, dicha información sirvió para proponer el plan estratégico.

3.4.2. MÉTODO INDUCTIVO

Mediante este método se observó de forma directa todas y cada una de las expectativas que se presentó en la Compañía de Transporte de taxis S.A., tanto las oportunidades y amenazas, pero siempre teniendo en cuenta los aspectos externos y la competitividad que se presenta en el mercado laboral como lo describe Vázquez (2015) que es parte de la observación de muestras del universo, de las cuales mediante su interpretación se generan leyes, teorías y

postulados del universo. Es un razonamiento que parte de lo particular a lo general se basa en el experimento y exploración.

3.4.3. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método ayudó a diseñar las estrategias del plan que contribuyo en su desarrollo a tener mayor conocimiento sobre la problemática que se pueda presentar en la compañía y así poder tomar decisiones adecuadas tal como lo menciona Bali (2013) es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas, si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera. Sin duda también contribuirá de una manera efectiva a la investigación como instrumento de estudio.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se emplearon en esta investigación fue la observación, entrevista, encuesta las mismas que proporcionaran información relevante sobre la problemática que se encontró en la compañía de taxis. Estas técnicas se aplicaron con la finalidad de buscar alternativas que ayuden a obtener un mejor desarrollo organizativo.

3.5.1. OBSERVACIÓN

Esta técnica se ejecutó con la finalidad de poder verificar en qué situación que se encontraba la compañía de transporte de taxis como lo define Rojas (2011) la observación es uno de los ejercicios más inmediatos del ser humano, la cual le permite acercarse al mundo cotidiano y conocerlo, orientarse en él, evitar los peligros y solventar sus necesidades. Es algo esencial para la vida. Observar es un acto mental bien complejo implica mirar atentamente una cosa, una persona o ser vivo, un fenómeno o una actividad, percibir e identificar sus características, formas, cualidades, registrarlas mediante algún instrumento.

3.5.2. ENTREVISTA

La entrevista nos permite recabar información veraz y oportuna con la finalidad de obtener opiniones y puntos de vista que nos facilita el presidente de la institución, están basada en preguntas o respuestas entre investigador y participantes, se la aplica especialmente para conocer si la compañía de taxis S.A. ha aplicado un plan estratégico o desea implementar uno que les ayude a mejorar su funcionamiento.

3.5.3. ENCUESTA

La aplicación de la encuesta a la compañía Taxis Junín S.A. se realiza a los socios donde se recopila la información más relevante para la obtención de los datos se elaboró una serie de preguntas que permitieron la recolección de información veraz que proporcionan los individuos con la finalidad de identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista entre otros aspectos, mediante la aplicación de esta técnica se logra obtener información necesaria para conocer las necesidades y problemática que existen dentro y fuera de la institución.

3.5.4. MATRIZ 5W+1H

Esta matriz se la utilizo con la finalidad de planear las estrategias acordes a las mejoras que la compañía de Taxis Junín S.A. desea implementar en su gestión, con el propósito de obtener resultados favorables y por ende aumentar la rentabilidad, realizando esto aplicando las preguntas que se seleccionó que, como, donde, cuando, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

3.5.5. MATRIZ FODA

La utilización de esta matriz FODA sirvió para conocer y tener una visión real de las operaciones mediante el análisis de la situación de la compañía de Taxis

Junín S.A., con un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro, se pudo lograr identificar las debilidades, amenazas que afectan su desarrollo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para sacarles el mejor beneficio.

3.5.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Mediante la aplicación de esta matriz en la compañía de Taxis Junín S.A., se determinó el nivel de competitividad frente a las demás, evaluando las oportunidades aprovechadas y las amenazas del mercado externo, permitiendo así establecer acciones de mejoras, como lo expone Nazario (2018) que la matriz de perfil competitivo ofrece un análisis de la competencia de la región, determinado por las oportunidades y amenazas del entorno (Nazario, 2018).

3.6. HERRAMIENTAS

3.6.1. FICHA DE OBSERVACIÓN

La ficha de observación permite la descripción detallada y estructurada del problema que se observan para dar apertura a la recolección de información, siendo esta la contribución principal para la determinación de esta investigación, y dar una aportación a la investigación de campo.

3.6.2. GUÍA DE CUESTIONARIO

Se utilizó como base para elaborar la estructura de la herramienta de evaluación (encuesta) y obtener la factibilidad para, cuantificar, analizar e interpretar los datos sobre el problema a estudiar. Sus características principales a tomar en cuenta. Las preguntas fueron redactadas en forma clara, precisa, sencilla y corta; preferiblemente cerradas y se enmarco a evaluar el problema formulado y comprobación de la hipótesis planteada.

3.6.3. GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de la entrevista se elaboró a partir de la hipótesis planteada, dando paso a realizar un modelo de preguntas abiertas sugeridas y analizadas para posteriormente realizar la entrevista al gerente.

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Se puntualizó cada actividad que se realiza para las estrategias de cada objetivo específico. En el procedimiento de dicha investigación se recolecta datos con la calidad de instrumentos aplicados y una debida organización de trabajo de campo, para luego procesar la información obtenida con los test estadísticos previstos.

FASE 1.- REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL PARA LA DETERMINACIÓN DEL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE TAXIS JUNÍN.

- Visita IN SITU a la compañía de taxis Junín para recabar información del desempeño acerca de la actividad que realizan, mediante guía de observación.
- Aplicación de la observación, entrevista y encuesta para conocer el direccionamiento actual a la Compañía de taxis Junín S.A. del análisis interno y externo.
- Estructuración de la matriz FODA donde se podrá conocer sus potenciales y debilidades.
- Elaboración de las matrices EFE Y EFI para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En la elaboración de un diagnóstico situacional se ejecutó una visita a la compañía donde se recopiló toda la información necesaria de la gestión de la misma, para paso posterior analizar la información obtenida por parte del presidente mediante el empleo de la entrevista, asimismo se aplicó la encuesta a los socios y conductores que brinda este servicio, a fin de conocer sus

apreciaciones que tiene de la atención que les prestan a los usuarios. Se realizó un análisis interno y externo en la compañía para determinar la situación actual donde se encuentra la problemática y por ende buscar mejoras, para ello se elaboraron las matrices EFI y EFE en la cual se evaluaron las acciones interna y externa de la empresa, también se utilizó la matriz FODA para establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

FASE 2.- DESCRIBIR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL.

- Creación de la misión, visión, objetivos, políticas y valores.

En esta fase se describe el direccionamiento estratégico mediante la creación de misión, visión, objetivos, políticas y valores que debe existir en la compañía para lograr con éxito las metas trazadas en un tiempo aproximado de 2 o 5 años.

FASE 3.- DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN QUE CONTRIBUYAN EN SU DESARROLLO.

- Establecimiento de las estrategias de crecimiento, desarrollo, conocimiento, para que la empresa pueda fortalecer sus objetivos trazados utilizando la matriz 5W -1H.
- Diseño de una Matriz de perfil competitivo para comparar a la compañía con el resto de compañías.

Para la consecución de esta etapa se crean estrategias DO, FO, DA, FA., y luego se procedió a elaborar estrategias de crecimiento, desarrollo, conocimiento, con la finalidad de obtener un correcto funcionamiento basado en los objetivos trazados en la aplicación de un plan de acción, además se estableció el nivel competitividad que existe en varios transportes con la finalidad de comparar sus ventajas y desventajas existente.

FASE 4.- PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA COMPAÑÍA DE SERVICIO DE TRANSPORTE TAXIS JUNÍN S.A.

- Propuesta de un control estratégico mediante el círculo Deming para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
- Entrega y socialización del plan estratégico al Gerente de la compañía.

En esta última fase se aplica las estrategias aprovechando la matriz 5W-1H la misma que contribuye al desarrollo empresarial, completando el proceso de investigación con la propuesta de control estratégico mediante el círculo de Deming con el fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas, se procede a entregar al Gerente de la compañía y luego socializar la aplicación que se le puede brindar a la institución que preside.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSION

Las implementaciones prácticas de esta investigación se detallan a continuación mediante el desarrollo de las diferentes fases del procedimiento propuesto.

4.1. REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL PARA LA DETERMINACIÓN DEL ESTADO ORGANIZATIVO DE LA COMPAÑÍA DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE TAXIS JUNÍN

4.1.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL

Mediante el diagnóstico que se realizó para conocer la situación actual de la compañía se procedió a elaborar un informe donde constan todos los datos que se pudo observar, luego de esto se le solicitó una entrevista al gerente con la finalidad de que brindara la información necesaria desde los inicios de la compañía y por último para obtener la información necesaria de los socios, se realizó la encuesta la que permitió identificar los inconvenientes que existen en la institución. Mediante la información recaba del estado organizativo se buscó contribuir a la mejora de las insuficiencias encontrados mediante la aplicación de herramientas: matriz FODA con la finalidad de conocer sus falencias y poder aplicar nuevas estrategias que ayudará de manera positiva para el crecimiento de la compañía, matriz EFE Y EFI lográndose identificar cuáles son sus problemáticas y tabularlas de acuerdo a cada una

4.1.2. ANÁLISIS INTERNO

- **Cliente**

El cliente es la base más importante de toda empresa para su crecimiento, por esta razón la atención que se brinde debe ser la más indicada como: el respeto, amabilidad, confianza y seguridad. Permitiendo una buena acogida de los usuarios hacia los conductores de los taxis. Los clientes son la población económicamente activa comprendida en la edad de 18 a 65 años aproximadamente.

- **Proveedores**

La compañía no cuenta con proveedores suficiente para abastecer de los insumos, se debe suscribir convenios con distribuidores esto les ayudará a mejorar su economía con precios al por mayor.

- **Competencia**

Brindar calidad de servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes para poder competir con sus adversarios en el mercado. Cuenta con una planificación de turnos de los taxis que operan diariamente, esto les permite tener un control adecuado que optimice y organice la movilidad. Siendo los competidores directos la cooperativa de taxis hule y los transportistas interprovinciales.

4.1.3. ANÁLISIS EXTERNO

- **Factores Económicos**

La compañía cuenta con un aporte de cada socio de 56 dólares, esto ayuda a cubrir los gastos que generan y del saldo a favor lo utilizan para un fondo y así adquirir bienes en beneficio de la organización. Para un mejor control de las unidades que tienen sus turnos utilizan una tabla donde se encuentran fijados el recorrido de cada uno, los precios de cobro por cada carrera que realizan los taxistas a diferentes destinos con la finalidad no causar inconvenientes entre los compañeros. Los propietarios de estas unidades buscan maximizar su bienestar, para sacar el mayor provecho posible de sus recursos logrando obtener la mayor satisfacción posible.

- **Factores Políticos**

Se basan a las leyes que rigen a las compañías de taxis a nivel del País como el Art.1.- la ley orgánica de transporte terrestre tránsito y Seguridad Vial presente que tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte terrestre, Tránsito y seguridad Vial. Contribuyen al respeto y cumplimiento de ellas. También se aplica el plan de transporte seguro que el gobierno Nacional promueve.

Los cambios de leyes de tránsito afectan a todos los transportes puesto que se implementan sanciones muy duras, las cuales tienen multas graves y bajas de puntos en las licencias.

- **Factores Sociales**

Los años que tiene la cooperativa ha dado una buena imagen a los usuarios prefieren hacer uso del servicio enfocándose en priorizar el compromiso con la comunidad, el impacto que causa en lo social, cultural, demográfico afecta también al parque automotor al momento de brindar el servicio. Existe la competencia con los otros transportes donde muchas veces los precios son más bajos. La compañía de transporte de taxis Junín S.A. contribuye de manera positiva al crecimiento del Cantón de Junín.

4.1.4. OBSERVACIÓN

Mediante la visita a la oficina de la compañía de taxis se logró constatar que existen varias falencias que están afectando el buen desempeño dentro de la institución como las llamadas que hacen los usuarios para que vayan a recogerlos a su residencia muchas veces no hay quien conteste inmediatamente para brindarle prontitud al servicio que requieren el usuario, también se observó que existe privilegio de los clientes por los taxistas solo le hacen llamadas a ellos para que los lleve al lugar de destino, no existen turnos en la noche y madrugada donde muchas personas que necesitan este servicio y se hace complicado transportarse a su lugar de destino a falta de ello, discordia entre la otra cooperativa por acaparar a los usuarios que necesitan el servicio para trasladarse hasta su trabajo o vivienda, falta de una buena atención a las personas que se acercan hasta el lugar donde están estacionados los vehículos como la cortesía, amabilidad, respeto al momento de ofrecer el servicio que está siendo requerido.

4.1.5. ENTREVISTA AL GERENTE

Se realizó la entrevista al gerente de la compañía Señor Juan Daza con la finalidad de obtener información referente a la situación actual de la compañía,

esto permitió tener un escenario más claro de cuáles son las principales problemáticas que existe dentro y fuera de la misma, donde manifestó que si le gusta la idea ya que es de mucha ayuda hacer un plan estratégico que les permita contar con nuevas alternativas que se pueda aplicar en su beneficio, también es necesario la creación de la misión, visión, políticas y valores con la finalidad de lograr mejorar imagen dentro y fuera de la institución, además se debe contar con estrategias que conlleven a un mejor funcionamiento para que la institución puedan crecer con más prontitud, también comunicó que no tienen ninguna herramienta que les permita identificar cuáles son sus falencias donde se puedan las pueda sacar el máximo provecho a las fortalezas y oportunidades y tratar de buscar alternativas para mejorar las amenazas y debilidades. Lo que se elaboraron fueron los estatutos y reglamentos porque es un requisito necesario para obtener la vida jurídica y así lograr que los socios también tengan responsabilidad con la compañía. En las repuestas dijo que no ha implementado nunca un plan estratégico dentro de la compañía considerando que si va a brindar beneficios a institución está de acuerdo porque cada día se debe ir innovando nuevas estrategias que ayuden a mejorar el servicio para el bienestar de todos los socios, estará presto a dar las mayores facilidades para que se cumplan con los cambios que se necesitan para obtener nuevas estrategias y estar vigilantes de los cambios que se vayan a aplicar ya que tuvieron muchos inconvenientes durante la legalización de la compañía como son:

- 1.- El tiempo que se llevó los trámites para su legalización.
- 2.- Inconvenientes con el GAP por el lugar donde se estacionaban los vehículos.
- 3.- Malestar por no pintarlos del color amarillo como lo dispuesto por la ley.
- 4.- Compañeros que se retiraron para luego crear otra compañía.
- 5.- Inconvenientes por no tener el permiso de operación.

En la última respuesta manifestó que como gerente de la compañía sus funciones son velar porque cada día sean mejores por el bienestar de todos los que hacen parte de esta institución y buscar las mejores alternativas que permitan brindar un servicio de calidad al usuario con la finalidad de que sean más competitivos y vigilar que tenga siempre el prestigio la compañía, velar que los socios cumplan con sus obligaciones dentro y fuera de la institución.

4.1.6. ENCUESTA

Con la finalidad de conocer la situación en que se encuentra internamente la institución se procedió a recopilar la información de cada uno, logrando obtener los siguientes resultados de la encuesta a los socios de la compañía de transporte de servicio de taxis Junín, identificando datos relevantes que sirvieron de base para hacer un análisis de cuáles son sus falencias y así poder tomar las medidas correctivas para lograr brindar un mejor servicio a los usuarios.

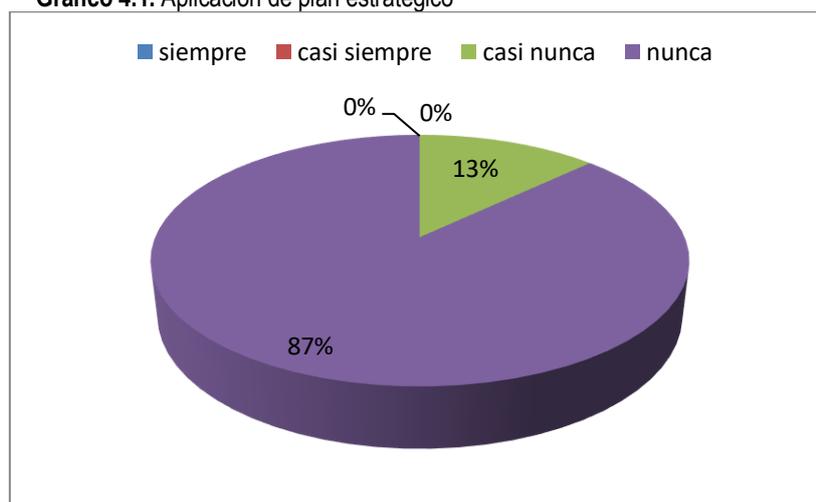
1.- ¿La compañía de Taxis Junín S.A. dentro de la gestión organizativa ha aplicado planes estratégicos?

Cuadro 4.1. Aplicación de plan estratégico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Casi siempre	0	0 %
Casi Nunca	4	13 %
Nunca	27	87 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.1. Aplicación de plan estratégico



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Se puede observar que dentro de la gestión administrativa en esta compañía de taxis no se ha aplicado planes estratégicos como muestran los resultados obtenidos. Se constata que 27 socios que corresponde al 87% dice que nunca han aplicado un plan estratégico y casi nunca 4 socios que equivale al 13% estas incidencias develan que no han tenido una buena información de que se trata una planificación, por tanto, es necesario realizar acciones de mejora en este ámbito lo antes posible.

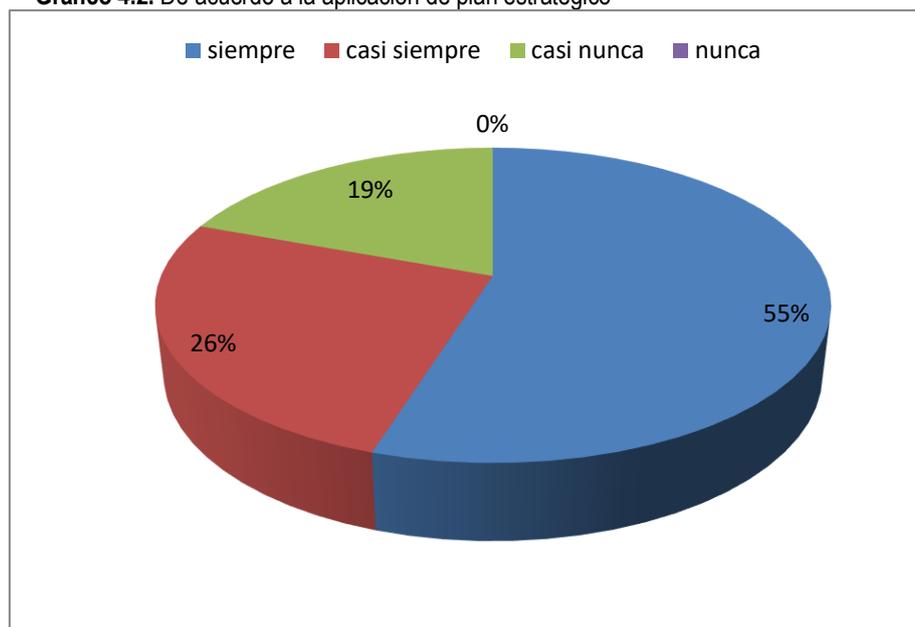
2.- ¿Está de acuerdo con la aplicación de un plan estratégico en la compañía?

Cuadro 4.2. De acuerdo a la aplicación de plan estratégico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	55 %
Casi siempre	8	26 %
Casi Nunca	6	19 %
Nunca	0	0 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.2. De acuerdo a la aplicación de plan estratégico



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Se puede verificar con los resultados obtenidos que el 55% de los socios desean que se aplique un plan estratégico en la empresa para lograr alcanzar nuevas metas donde se buscará alternativas para mejorar, 26% respondieron que casi siempre se debería mejorar su entorno y 19% afirma que casi nunca tal vez por la falta de conocimiento en que beneficia un plan estratégico a la compañía.

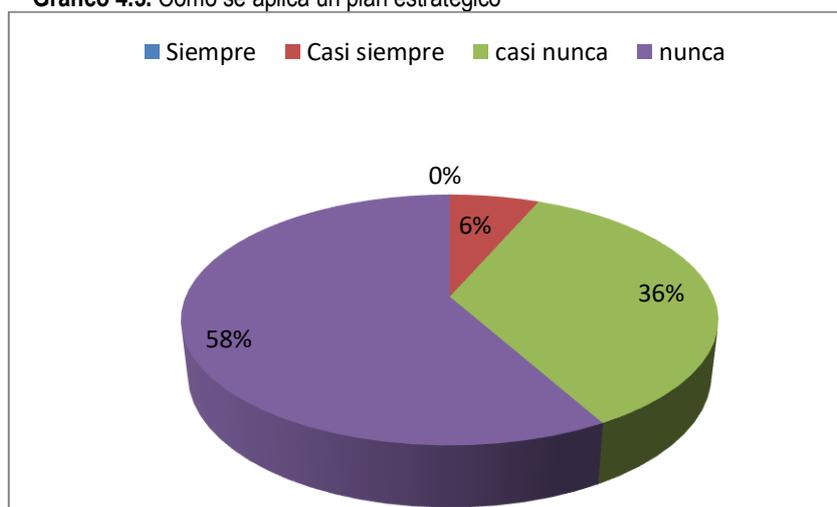
3.- ¿Tiene conocimiento de qué manera se aplica un plan estratégico?

Cuadro 4.3. Como se aplica un plan estratégico

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Casi siempre	2	6 %
Casi Nunca	11	36 %
Nunca	18	58 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.3. Como se aplica un plan estratégico



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

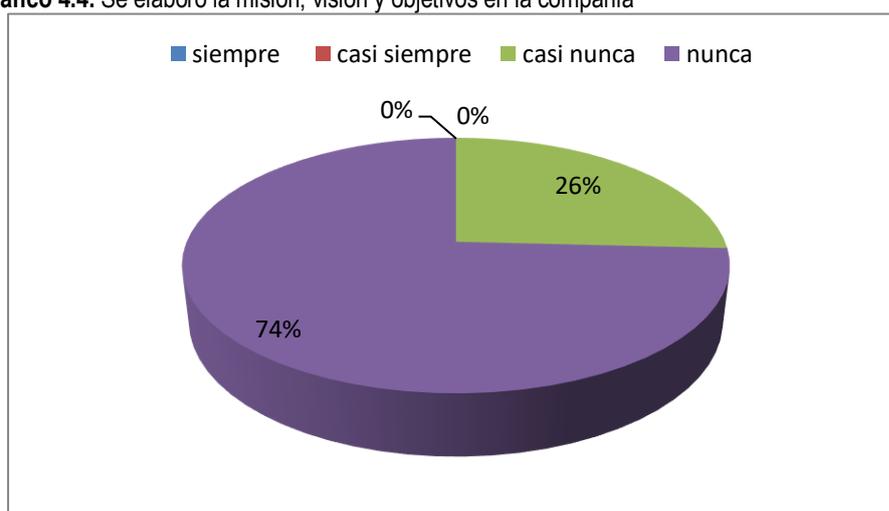
Se constató que existe un desconocimiento en la aplicación del plan estratégico en la compañía teniendo un porcentaje alto, con un total de 58% socios que respondieron que nunca y un 36% casi nunca han tenido conocimiento de si puede aplicar planes estratégicos y 6% casi siempre por tal motivo se debería buscar un mayor conocimiento acerca de cómo se debe lograr implementar para el buen funcionamiento y mejora en la gestión de la compañía.

4.- ¿Se ha elaborado la misión, visión y objetivos institucionales con la colaboración de todos los que conforman la compañía?

Cuadro 4.4. Se elaboró la misión, visión y objetivos en la compañía

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Casi siempre	0	0 %
Casi Nunca	8	26 %
Nunca	23	74 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.4. Se elaboró la misión, visión y objetivos en la compañía

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Los encuestados manifiestan que no se ha elaborado en la institución la misión, visión, objetivos institucionales con el mayor puntaje de 74% socios que dijeron que nunca y la segunda pregunta casi nunca con un total 26% donde se aprecia que no han tenido el conocimiento necesario que para conocer hacia donde desean llegar y de la importante para una empresa de contar con un direccionamiento a corto y largo plazo.

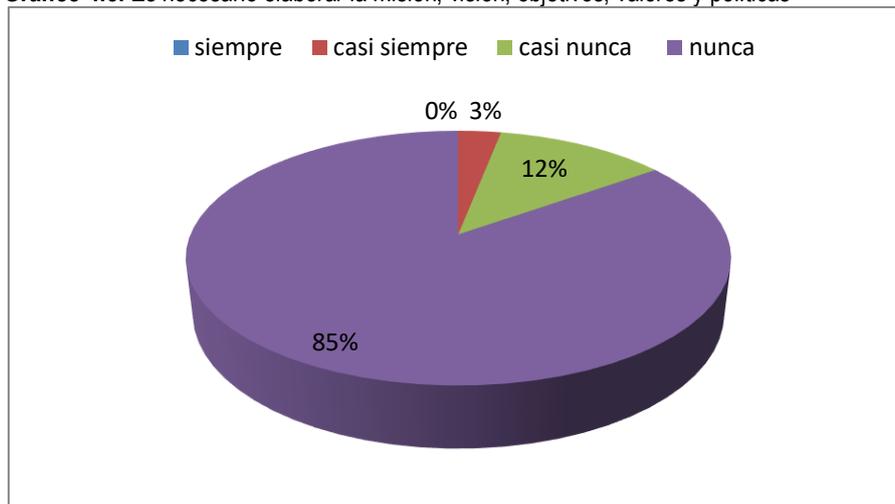
5.- ¿Considera usted necesario que se les elabore la Misión, Visión, objetivos, valores y políticas?

Cuadro 4.5. Es necesario elaborar la misión, visión, objetivos, valores y políticas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Casi siempre	1	3 %
Casi Nunca	4	12%
Nunca	28	85 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.5. Es necesario elaborar la misión, visión, objetivos, valores y políticas



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Mediante esta pregunta se verifica que 85% de socios indican que desean que se elabore con la finalidad de conseguir las metas trazadas ha alcanzado la misión, 12% socios opinan que casi nunca en esta compañía han aplicación la misión y visión y 3% indicaron que casi siempre, pero lamentablemente las empresas no asumen la importancia que realmente tiene para direccionar hacia donde quieren llegar y como lo van a hacer, es necesario que conozcan los beneficios que se obtienen si se trazan todos los parámetros necesarios para mejorar su rendimiento.

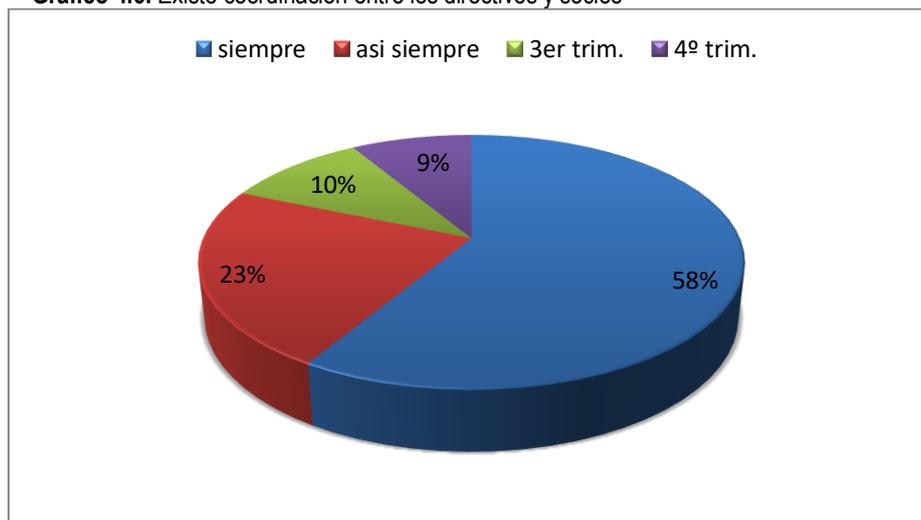
6.- ¿Para ampliar actividades en beneficios de toda la compañía existe coordinación entre directivos y socios?

Cuadro 4.6. Existe coordinación entre los directivos y socios

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	58 %
Casi siempre	13	23 %
Casi Nunca	8	10 %
Nunca	2	9 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.6. Existe coordinación entre los directivos y socios



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Como lo indica la respuesta el 58% de socios señala que siempre existe coordinación con los directivos y socios, 23% casi siempre se logra tener un consenso entre las partes, 10% casi nunca se ponen de acuerdo en los temas a tratar en las reuniones que mantienen, 9% nunca es muy poco los que responden en este tema referente en tener buenas relaciones al momento de tomar una decisión, pero para lograr que la compañía tenga un buen funcionamiento es necesario dar a conocer todas las operaciones que se realicen dentro y fuera de la institución.

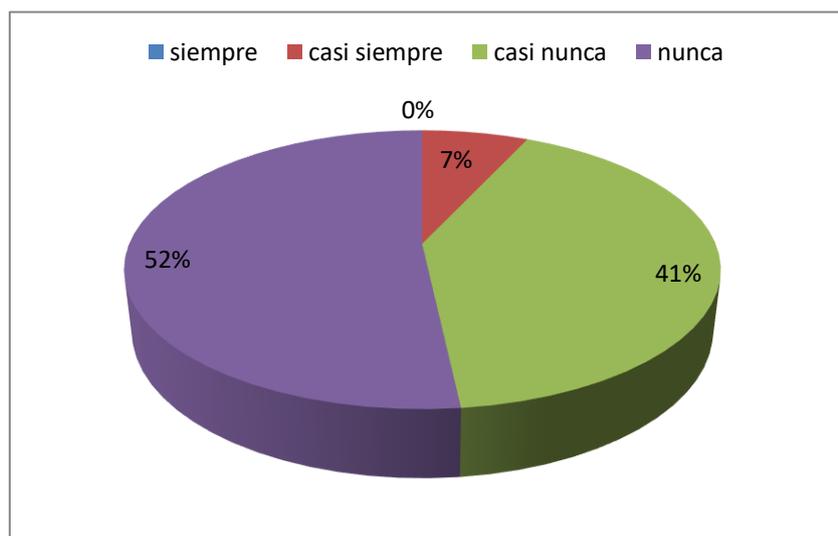
7.- ¿Ha podido comprobar que el personal dispone de los medios adecuados para la comunicación logrando facilitar su labor?

Cuadro 4.7. Tienen medios adecuados para comunicarse

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0 %
Casi siempre	2	7 %
Casi Nunca	14	41 %
Nunca	15	52 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.7. Tienen medios adecuados para comunicarse



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

No se ha podido tener una buena comunicación como lo indica la encuesta el 52% de socios dijeron que nunca se ha podido lograr una interacción entre socios por falta de los radios comunicadores en el lugar existe un teléfono pero a veces no hay quien conteste y el que necesita el servicio carecen de servicio telefónico convencional, 14% de socios expresan que casi nunca logran tener una buena información y 7% de socios manifestaron casi siempre porque se manejan con los celulares para el llamado que hacen los usuarios.

8- ¿Está usted de acuerdo que frecuentemente brinde una capacitación al talento humano?

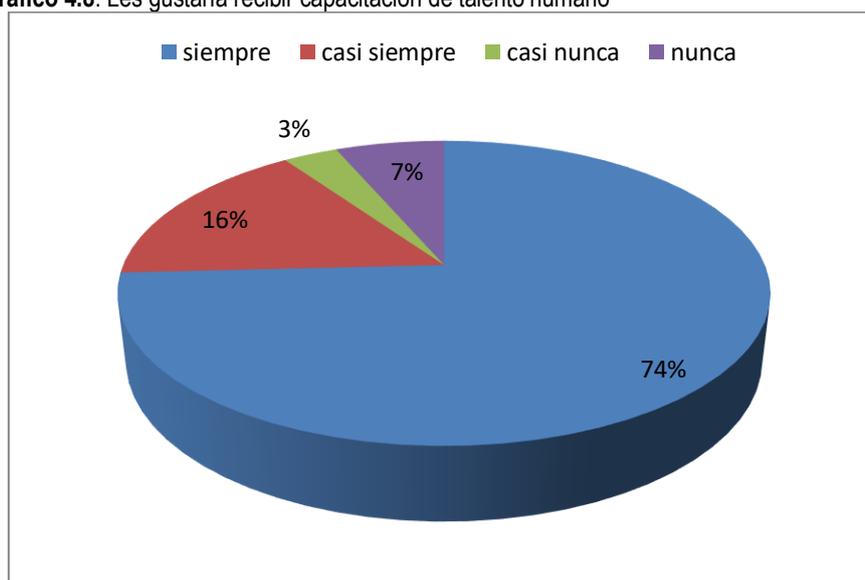
Cuadro 4.8: Les gustaría recibir capacitación de talento humano

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Siempre	23	74 %
Casi siempre	5	16 %
Casi Nunca	1	3 %
Nunca	2	7 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.8: Les gustaría recibir capacitación de talento humano



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

La respuesta a esta pregunta muestra que los socios desean que se los capacite para tener un mejor conocimiento de cómo mejorar cada día en sus labores cotidianas ya que tiene el 74% de aceptación, casi siempre obtuvo 16% si es necesario estarán de acuerdo en recibir las capacitaciones que se brinden a la compañía, el 3% casi nunca que no se ve que tenga deseos de capacitarse porque a veces les hacen perder el tiempo cuando les ofrecen este servicio y 7% rotundamente dice que no quiere capacitaciones porque no es necesario hacerlo.

9.- ¿Se realiza buen uso de los recursos humanos que dispone la compañía de taxis Junín S.A.?

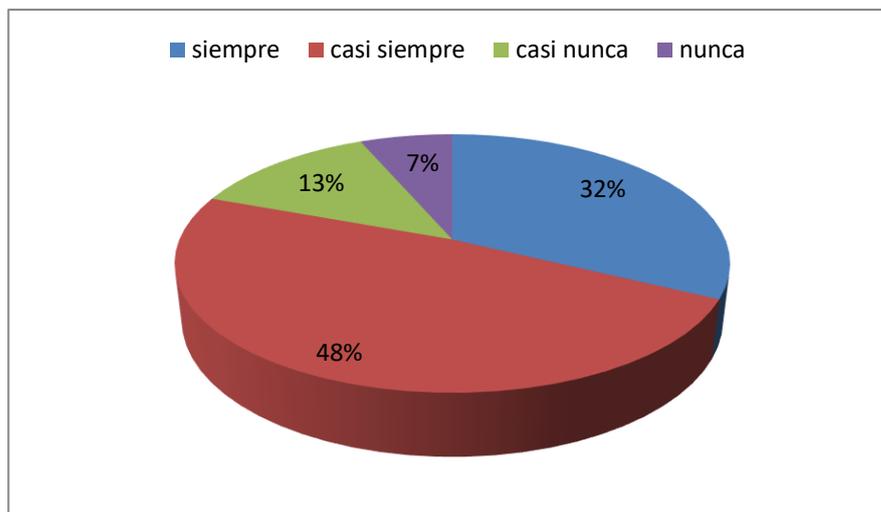
Cuadro 4.9. Se hace buen uso de los recursos humanos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	32 %

Casi siempre	15	48 %
Casi Nunca	4	13 %
Nunca	2	7 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.9. Se hace buen uso de los recursos humanos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Para la compañía ha sido un reto organizar a los conductores porque no existe un departamento de talento humano que tengan un mejor control dentro de la institución y puedan lograr un buen funcionamiento de atención al cliente, pero a pesar de aquellos han podido sostener un balance en el funcionamiento de los cuales 32% socios que siempre, 48% de los socios dicen que casi siempre se ha contado una buena organización con todos los que conforman la compañía. De taxis Junín, el 13% que casi nunca se ha logrado un buen uso de los recursos humanos y el 7% indican que nunca se ha existido un buen manejo.

10.- ¿Es eficaz el trabajo en equipo realizado en la compañía?

Cuadro 4.10. Existe eficiencia en la compañía

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	34 %
Casi siempre	15	47 %
Casi Nunca	5	13 %

Nunca	0	0 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.10. Existe eficiencia en la compañía



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

En esta pregunta se buscó conocer si el trabajo realizado por la compañía es eficaz. De los resultados obtenidos se constata que el 34% de los encuestados expresan que siempre se ha coordinado el trabajo, 47% de los socios indican que casi siempre y 13% señala que casi nunca ha existido eficiencia, teniendo un mayor puntaje en casi siempre lo cual evidencia que existe cierta insuficiencia en el trabajo en equipo.

11.- ¿Considera usted que la implementación de nuevas estrategias empresariales mejora notablemente la estructura organizacional de la institución?

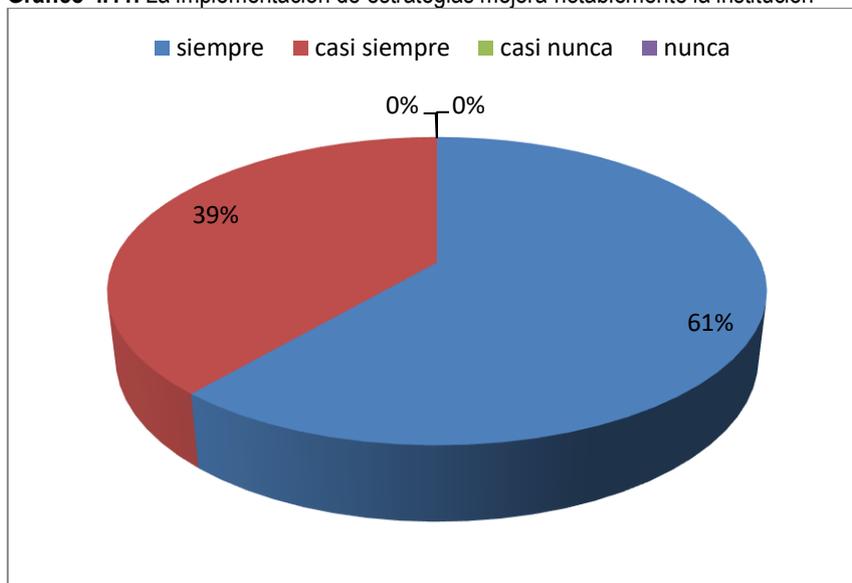
Cuadro 4.11. La implementación de estrategias mejora notablemente la institución

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	61 %
Casi siempre	12	39 %

Casi Nunca	0	0 %
Nunca	0	0 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.11. La implementación de estrategias mejora notablemente la institución



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

En las respuestas a esta interrogante se constata que la mayoría de los socios consideran que la implementación de nuevas estrategias empresariales mejorará notablemente la organización ya que facilitará la búsqueda de nuevas oportunidades, 61% de los socios estuvieron de acuerdo con la pregunta formulada, 39% casi siempre que estas estrategias conlleven al desarrollo de la compañía.

12.- ¿Estarían dispuesto a contribuir en el proceso de cambio que se presentase dentro de la organización?

Cuadro 4.12. Contribuirán al proceso de cambio en la organización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	62 %
Casi siempre	10	32%
Casi Nunca	1	3 %
Nunca	1	3 %

Total	31	100 %
-------	----	-------

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.12. Contribuirán al proceso de cambio en la organización



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

En esta pregunta se puede apreciar que siempre y siempre tiene 62% con mayor aceptación de los socios ya que les permitirá acogerse a un proceso de cambio dentro de la organización, casi siempre tiene un porcentaje de 32% que podría aceptarlo, pero con un poco de desconfianza en estos procesos de cambio, casi nunca y nunca tiene el 3% la cual no tienen confianza en que haya un proceso de cambio dentro de la compañía.

13.- Considera usted que la atención al usuario es buena por parte de la compañía.

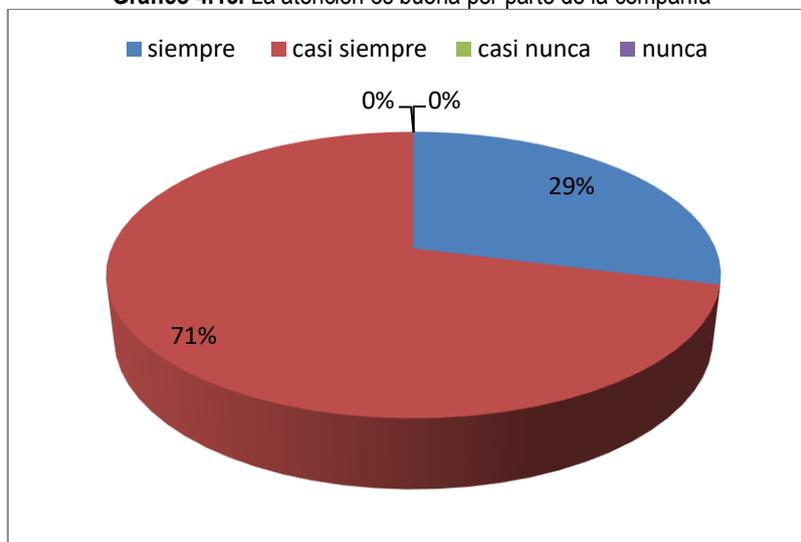
Cuadro 4.13. La atención es buena por parte de la compañía

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	29 %
Casi siempre	22	71 %
Casi Nunca	0	0 %

Nunca	0	0 %
Total	31	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

Gráfico 4.13. La atención es buena por parte de la compañía



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

La última pregunta va enfocada en la atención que se le brinda al cliente en la cual se puede comprobar que la atención por parte de los socios hacia los clientes es buena con un total de 18 socios con un porcentaje de 71% expresaron que siempre y un total de 13 socios con un 25% dijeron que casi siempre, lo cual indica que el desempeño que tiene en sus labores es bueno.

4.1.6.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La aplicación de esta técnica permitió conocer la forma que opinó cada uno de los socios respecto a las preguntas formuladas por lo cual se pudo comprobar que no tienen conocimiento de cómo aplicar un plan estratégico, sin embargo, los socios están de acuerdo el 55 % implementar, mejorar su posicionamiento y crecimiento de la compañía y el 25% tiene un poco de duda por su

desconocimiento, que mediante un plan estratégico les contribuya a generar oportunidades y resultados satisfactorios en el entorno en que encuentran.

Según la información alcanzada en la encuesta de cada una de las preguntas planteadas a los socios que se encuentran dentro de la institución de servicio de transporte se pudo verificar que la compañía tiene significativas deficiencias por no contar con medidas que permitan mejorar su funcionamiento a través de una planificación estratégica que les ayudo en la situación y así lograr obtener resultados óptimos en beneficio de los socios, por esta razón la mayoría de los socios estuvieron de acuerdo en que se busque alternativas para que existan nuevas oportunidades para su negocio, también aprobaron la idea que la empresa tenga la misión, visión, objetivos, valores, principios, porque con eso pondrán tener un camino que seguir a corto y largo plazo buscando el bienestar para todas las personas que forman parte fundamental en su desarrollo.

4.1.7. APLICACIÓN DE MATRIZ FODA

Cuadro 4.14. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación de los taxis. 2. Profesionalidad de los conductores. 3. Vehículos en buen estado. 4. Ambiente de trabajo propicio. 5. Posee un terreno propio. 6. Buen liderazgo del Gerente 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un plan estratégico. 2. Algunas unidades no son conducidas por los dueños. 3. Falta de ejecución de programas y proyectos en la compañía 4. No tiene un taller de reparación y lavado del vehículo propio. 5. Falta de nuevas tecnologías para comunicarse. 6. Carecen de una infraestructura propia.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constituida legamente con permiso de operación. 2. Crecimiento de la población. 3. Necesidades del servicio. 4. Plan de "transporte seguro" por parte del gobierno Nacional 5. Financiamiento de las instituciones Financieras. 6. Avances tecnológicos. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con otra compañía de taxi Hule y transporte interprovincial. 2. Falta de mantenimiento de las vías urbanas, rurales del cantón. 3. Incremento desmedido de taxis informales 4. Falta de comunicación externa para solicitar el servicio. 5. Inestabilidad económica en el País.

	6. Subida del precio de los combustibles y repuestos.
--	---

Fuente: Instrumento de investigación

Elaborado: Autora

La aplicación de la Matriz FODA permitió establecer un diagnóstico de los factores externos e internos de la compañía como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación a la situación actual con la finalidad de realizar propuesta de creación de estrategias que contribuyan a cumplir con las metas trazadas como lo indica el cuadro.

Mediante el análisis de las fortalezas destacan el lugar donde está ubicado el estacionamiento de los taxistas que facilita el acceso de las personas en el momento oportuno, los conductores de los taxis tienen sus documentos en reglas permitiéndoles ir de un lugar a otro con mayor facilidad, para la transportación de los usuarios cuenta con vehículos nuevos y en buen estado permitiendo hacer su recorrido con mayor seguridad, por sus años de servicio ya tienen una imagen reconocida ante la ciudadanía permitiendo brindar un servicio de calidad y prontitud, esta institución cuenta con una oficina con los implementos como: cámaras de vigilancia, teléfono convencional, escritorios, archivador y computadora que les permite tener una mejor atención en el almacenamiento de los documentos que poseen, en lo que se refiere a precios si son accesibles al bolsillo del ciudadano que les permite tener la seguridad de viajar módicamente al lugar de su destino.

4.1.8. MATRIZ EFI (EVALUACION DE FACTORES INTERNOS)

La matriz de Evaluación de factores Internos (EFI) en este trabajo se utilizó para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades importantes dentro de las áreas funcionales de la compañía objeto de estudio. Para valorar la matriz EFI se utilizó las herramientas necesarias para obtener los resultados deseados utilizando parámetros como peso, calificación y ponderación.

Cuadro 4.15. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	Peso	Calificación	Ponderación total
FORTALEZAS			
1.- Ubicación de los taxis	0,10	4	0,40
2.- Profesionalidad de los conductores	0,06	3	0,18
3.- Vehículos en buen estado	0,08	4	0,32
4.- Ambiente de trabajo propicio	0,09	4	0,36
5.- Posee un terreno propio	0,07	4	0,28
6.- Buen liderazgo del Gerente	0,11	3	0,33
DEBILIDADES			
1.- Carencia de un plan estratégico	0,08	2	0,16
2.- Algunas unidades son conducida por los dueños.	0,06	1	0,06
3.- Falta de ejecución de programas y proyectos en la compañía.	0,06	1	0,06
4.- No posee un taller de reparación y lavado del vehículo propio.	0,06	2	0,12
5.- falta de radios para comunicarse.	0,09	1	0,09
6.- Carecen de una infraestructura	0,08	1	0,08
TOTAL	1.00		2,44

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: Autora

Con los indicadores encontrados en esta matriz se logró identificar las fortalezas y debilidades que posee la compañía. Para el desarrollo fue necesario en primera instancia hacer una lista de los factores identificados mediante el proceso que se llevó dentro de la compañía aplicando una auditoría interna, para esto se siguieron los siguientes pasos.

Fue asignado un peso entre 0,0 el que se traduce como “no es importante” a 1,0 igual a “Muy importante”, comparando la relevancia de cada uno de estos factores.

A continuación, se asignó la calificación entre 1 hasta el 4 a cada uno de los factores que se lograron considerar a 1 como una “debilidad mayor”, 2 “debilidad menor”, 3 “fuerza menor y 4 “fuerza mayor”.

El peso de cada factor debe multiplicarse por la calificación correspondiente para luego obtener una calificación ponderada.

Por lo tanto, las fortalezas que posee la compañía es el lugar donde se encuentran ubicados los dos estacionamientos de los taxis, esto ayuda a que las personas acudan a solicitar sus servicios, todos los conductores de los vehículos son experimentados, cuentan con los permisos necesarios que le ameritan la conducción para la seguridad y el bienestar de cada uno de los usuarios al momento de conducir una unidad de transporte, lo que les evitará posibles accidentes, todos los taxis son nuevos, esto les permite tener una buena presentación al momento que los usuarios requieren el servicio, dando una imagen en su presentación que supera a los competidores , cuenta con una oficina con la finalidad de poder estar siempre en contacto con cada uno de ellos y monitorear los estacionamientos con la cámara de seguridad que posee y el teléfono fijo esta también conectado a la oficina y al estacionamiento de taxis.

La ponderación obtenida de 2,44, indica que se encuentra bajo el promedio (2,50), lo cual demuestra que la compañía de transporte no consta de una buena posición estratégica interna, la misma que debe procurar aumentar sus fortalezas y disminuir las debilidades para así lograr alcanzar un enfoque estable.

4.1.9. MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

Para establecer la evaluación de los factores externos deber estar vinculados con la compañía donde se presentan oportunidades y amenazas. La matriz EFI tiene similitud con la matriz EFE pero evalúan a diferentes entornos.

Cuadro 4.16. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1.-Constituida legalmente con permiso de operación.	0,10	4	0,40
2.- Crecimiento de la población	0,06	3	0,18
3.- Necesidad del servicio	0,08	3	0,24
4.- Plan de "transporte seguro" por parte del gobierno Nacional.	0,09	2	0,18
5.- Financiamiento institución financiera.	0,07	3	0,21

6.- Avances tecnológicos.	0,11	2	0,22
AMENAZAS			
1.- Competencia con otra compañía de taxi y transporte interprovincial.	0,12	1	0,12
2.- Falta de mantenimiento de las vías urbanas y rurales del cantón	0,06	2	0,12
3.- Incremento desmedido de taxis informales	0,09	2	0,18
4.- Falta de comunicación externa para solicitar el servicio	0,07	1	0,07
5.- Inestabilidad económica en el País	0,10	1	0,10
6.- Subida del precio de los combustible y repuestos	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,18

Fuente: Instrumento de investigación

Elaboración: autora

Con la elaboración de la Matriz EFE primero se constató que la compañía se encuentra constituida legamente lo cual les permite tener una seguridad para poder realizar sus labores diaria sin ningún inconvenientes por parte de las instituciones competentes, se está aprovechando que la población del cantón Junín ha ido creciendo paulatinamente, por tal motivo se han visto en la necesidad de utilizar frecuentemente el servicio de taxi con la finalidad de cumplir con sus requerimientos en la vida activa que tiene cada uno de los ciudadanos por diferentes motivos que deben cumplir, la compañía ha sido beneficiada con créditos para la obtención de los vehículos permitiendo mejorar todo el equipo automotor y así ofrecer un servicio de calidad.

También encontraron falencias en la parte externa como las competencia con otros taxistas formales e informales, buses interprovinciales tan comunes con tarifas más baja y los taxis piratas que tienen menos gastos y cobren más barato, lo cual permite que las personas opten por esta opción, por falta de gestión de las personas competentes existen vías en mal estado las cuales no están en condiciones para circular perjudicando a los vehículos, provocándoles daños y tener que llevarlos constantemente a revisión; esta compañía solo cuenta con pocas unidades de transporte porque según el último censo la población existente no le permite a los municipios autorizar el aumento de su flota vehicular, debido a que no se ha actualizado la población del cantón Junín, muchas veces los vehículos no se encuentran en su parada y las personas se complica lograr

una comunicación idónea para que acudan al llamado del servicio, otra de las debilidades encontradas es la problemática que existe en la inestabilidad económica que sufren todas las personas especialmente en el cantón la gente vive de la zafra, la agricultura y avicultura, en tiempos que no hay producción les afecta, también a la compañía de taxis porque las personas no utilizan este servicio, también se puede indicar que otro problema que afecta es la subida de los precios de combustible y repuestos provocando el incremento de los precios de las tarifas establecidas.

Por lo tanto, en la tabla de las matrices se obtuvo una ponderación de 2,44 de 2,50 este porcentaje se debe a que existe factores internos que no han sido potencializados estratégicamente y que la aplicación de nuevas estrategias se contribuirá a cumplir con las metas trazadas.

4.2. DESCRIBIR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.2.1. VISIÓN

Ser una compañía líder en ofrecer prestación de servicio de calidad, responsable, oportuno, seguro, dentro y fuera de la provincia con conductores profesionales.

4.2.2. MISIÓN

La compañía de servicio de transporte de taxis Junín contribuye al progreso y bienestar del cantón beneficiando a los usuarios con la aplicación de estándares de calidad que garantice el desempeño continuo de los diferentes procesos del servicio.

4.2.3. OBJETIVOS GENERALES

Planificar un sistema que mejore la calidad de servicio de taxis Junín ofreciendo un servicio oportuno, responsable y seguro para satisfacer las necesidades de los usuarios.

4.2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Renovar el parque automotor para que los vehículos se conserven en óptimas condiciones y no ocurran accidentes
- Realizar una mejora organizacional, cambiar los procesos internos y planificación de la compañía
- Garantizar la calidad del servicio final en los diferentes aspectos que componen los factores determinantes de la percepción del cliente
- Aplicar nuevas estrategias para obtener un crecimiento dentro de la empresa.
- Asegurar alternativas que conlleven a mejorar y potenciar nuevas estrategias que logre cumplir sus metas en el desarrollo de la compañía.

4.2.5. VALORES

- Respeto
- Confianza
- Puntualidad
- Honestidad
- Trabajo
- Solidaridad
- Transparencia

4.2.6. POLÍTICAS

- Capacitar al personal con relación a la atención al cliente
- Los conductores tener buena presentación al momento de brindar el servicio.

- Ser puntuales en los pagos de sus haberes.

4.3. DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN QUE CONTRIBUYAN EN SU DESARROLLO

En el diseño de las nuevas estrategias que contribuyan a desarrollar la compañía, con el fin de fortalecer su desempeño en el diario vivir de los socios que corresponde a la parte administrativa, como también precautelar que todos los miembros brinden la mejor atención de quienes requieran el servicio, con la finalidad que exista una coordinación propicia entre usuario y el conductor que ofrece los servicios de taxista logrando ser más competitivo.

4.3.1. ELABORACIÓN DE LAS MATRIZ COMBINADA

Cuadro 4.17. Matriz Combinada

MATRIZ COMBINADA		
 <p>Compañía de servicio de transporte de taxis Junín</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constituida legalmente con permiso de operación. 2. Crecimiento de la población. 3. Necesidades del servicio. 4. Plan de “transporte seguro” por parte del gobierno Nacional. 5. Financiamiento institución Bancaria. 6. Avances tecnológicos. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con otra compañía de taxi y transporte interprovincial. 2. Falta de mantenimiento de las vías urbanas, rurales del cantón. 3. Incremento desmedido de los taxis informales. 4. Falta de comunicación externa para solicitar el servicio. 5. Inestabilidad económica en el País. 6. Subida del precio del combustible y repuestos.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación de los taxis. 2. Profesionalidad de los conductores. 3. Vehículos en buen estado 4. Ambiente de trabajo propicio. 5. Posee un terreno propio 6. Buen liderazgo del Gerente. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>F2, O2, : Realizar una mejora organizacional, cambiar los procesos internos y planificación de la compañía</p> <p>F3, O4, O5, Fomentar la seguridad aplicando el plan “transporte seguro” al momento que cada unidad brinda el servicio</p> <p>F6, F4, Asegurar alternativas que conlleven al incremento del liderazgo con las nuevas estrategia en el desarrollo de la compañía.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1, O2, Elaborar un plan estratégico para mejorar su rendimiento, aprovechando las ventajas que tiene en su entorno.</p> <p>D4, D5, D6, O5, Gestionar los créditos que brindan cooperativa de ahorro y crédito Junín para cumplir con el crecimiento de la compañía.</p> <p>D1, D3, O6, Definir planes para cubrir la demanda del servicio en horarios nocturnos.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un plan estratégico 2. Algunas unidades no son conducidas por los dueños. 3. Falta de ejecución de programas y proyectos en la compañía. 4. No tiene un taller de reparación y lavado del vehículo propio. 5. Falta de radios para comunicarse. 6. Carece de una infraestructura 	<p>F3, A2, A4. Gestionar a través de las personas competentes el mejoramiento de las vías, con el fin de conservar los vehículos en buen estado.</p> <p>F3, F4, A6. Renovar el parque automotor para que los vehiculos se conserven en optimas condiciones y no ocurran accidentes</p>	<p>D5, O4, Gestionar la implementación de nuevas tecnologías, como el sistema GPS y el “app” aplicación telefónica que permite solicitar un taxi, determinar la localización exacta de las unidades dado seguridad a las unidades, un sitio web para tener contactos permanentes con los clientes.</p> <p>D2, A1 Mejorar la profesionalidad a través de la capacitación a los miembros de la organización para un mejor servicio de calidad</p> <p>D3, O5 Ejecutar programas y proyectos que permitan el desarrollo sustentable en los cambios que surgen el país.</p>

Fuente: Instrumento de investigación

Elaborado: Autora

La matriz DAFO o también denominada matriz cruzada se desarrolló con la finalidad de identificar cuáles son las estrategias que podrán ayuda a contrarrestar las falencias encontradas dentro y fuera de la compañía, logrando que los socios brinden un mejor servicio a los usuarios contribuyen a beneficiarse todos, aplicando el plan estratégico propuesto este aporta a que no tengan inconvenientes en un futuro próximo.

Procediendo a ordenarlas en forma cruzada se lleva a cabo el análisis de los factores internos con los factores externos, para lograr reducir al máximo los riesgos provenientes del medio y que se logre su aplicación, también aprovechar las oportunidades que surjan utilizarlas y potenciarlas para beneficio de la compañía de transporte.

4.3.2. ESTABLECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO, DESARROLLO, CONOCIMIENTO.

Para lograr que se establezcan las estrategias de crecimiento, desarrollo y conocimiento con la finalidad de que la empresa pueda fortalecer sus objetivos trazados utilizando la matriz 5W + 1H que se aplica en la compañía de taxis Junín, con el fin de un mejor su funcionamiento donde se analiza todas las debilidades existentes con la propuesta de sacarle las mejores ventajas posible y así dar a conocer cuáles son los resultados obtenidos.

Cuadro 4.18: Estrategia de crecimiento: **Garantizar la disponibilidad técnica del parque automotor**

Objetivo de calidad: Renovar el parque automotor para que los vehículos se conserven en óptimas condiciones y que no ocurran accidentes

Estrategias de crecimiento: Procurar que los vehículos se encuentran en buen estado

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADOS O EVIDENCIAS
1	Mantenimiento de transporte	Socios	Trimestral Desde Enero 2020/hasta Dic./2024	Estación de servicio	Socios	N° de vehículos reparados 33	Facturas de servicios de reparación
2	Matrículas	Socios	C./año 2020/2024	ANT	Proceso de Matriculación de c/socio	100% de vehículos matriculados	Matrículas al día
3	Renovación de vehículos	Socios	c./ 5 años	Concesionaria	Socios	N° de vehículos renovados	Factura de compra de los vehículos renovados

Fuente: Instrumento de investigación

Elaborado: Autora

Estrategia de crecimiento: La renovación del parque automotor contribuirá a brindar un mejor servicio a las personas que requieran de este, permitiendo tener mayores garantías y lograr prevenir accidentes, otra alternativa es mejorar las condiciones del vehículo hasta que cumpla un cierto periodo para ser renovado, estar al día en las renovaciones de matrículas de todos los transportes para no tener inconveniente con ninguna autoridad en el futuro.

Cuadro 4.19: Estrategia de desarrollo: Fortalecer la gestión y mejora de los procesos, capacitando al personal

Objetivo administrativo: Realizar una mejora organizacional, cambiar los procesos internos y planificación de la compañía

Estrategias de desarrollo. Fortalecer la Gestión de procesos y su mejora mediante capacitación al personal

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADOS O EVIDENCIAS
1	Estructuración de los procesos empresariales	Socios	Semestral Enero /Agosto 2020	Oficina	Socios	Desarrollo empresarial	Nivel desempeño satisfactorio
2	Socialización y capacitación en el tema procesos	Gerente, socios	Anual 01/01/2020 - 30/12/2024	Sala de reuniones	Socios	Número de capacitaciones	Informe de desempeño
3	Mejora de procesos con	Socios	Semestral 01/01/2020 - 02/06/2021	Oficina	Socios	N° de procesos solucionados	Informe de desempeño

	desempeño insuficiente						
--	---------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Instrumento de investigación

Elaborado: Autora

Estrategia de Desarrollo: Con una excelente planificación dentro de la compañía se podrá lograr un fortalecimiento institucional garantizando una mejor organización, permitiendo estructurar los procesos para lograr un desenvolvimiento más amplio, con las capacitaciones en los temas de mayor importancia y haciendo un análisis a través de evaluaciones con la finalidad de mejorar el desempeño de los socios.

Cuadro 4.20: Estrategia de Crecimiento: **Mejorar la calidad en el servicio a los usuarios**

Objetivo de calidad: Mejorar la profesionalidad a través de la capacitación a los miembros de la organización para un mejor servicio de calidad

Estrategia de crecimiento: Asegurar la satisfacción plena de los clientes proporcionándoles calidad de servicios

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADOS O EVIDENCIAS
1	Capacitación en calidad de servicio y atención al cliente.	Gerente	04/01/2020 – hasta 02/12/2020	Sala de reuniones	Gerente y socios (capacitadores)	N° de capacitaciones a los socios	Informe de capacitación
2	Evaluación de desempeño de socios	Gerente	02/02/2020 hasta 30/02/2020	Sala de reuniones	Gerente y socios	Desenvolvimiento del personal	Informe de evaluación

Fuente: Instrumento de investigación

Elaborado: Autora

Estrategia de crecimiento: Asegurar la satisfacción total de los usuarios proporcionándoles un servicio de calidad en diferentes aspectos como las capacitaciones en calidad de servicio y atención al cliente obteniendo los resultados a través de la realización de unas evaluaciones de desempeño al personal que labora en los taxis de la compañía, con la finalidad de obtener los mejores niveles de satisfacción de los clientes

Cuadro 4.21: Estrategia de conocimiento: **Mejorar resultado en el desempeño de la compañía**

Objetivo de calidad del servicio: Elaborar una planificación para la mejora en su rendimiento, aprovechando las ventajas que tiene en su entorno

Estrategia de conocimiento: Mejorar resultado en el desempeño de la compañía

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADOS O
----	--------	-------------	--------	-------	------------------	--------------------------	--------------

							EVIDENCIAS
1	Cumplir con los requerimientos planteados (servicios)	Socios	Semestral 02/01/2020 hasta 30/06/2020	oficina	Gerente y socios	Resultados del servicio ofrecido	Informe de cumplimiento
2	Utilizar técnicas para obtener resultados idóneos	Gerente	Anual 2020 / 2024	oficina	Gerente de la compañía (Personal)	Cumplimiento de sus responsabilidades	Informe de sus labores
3	Potenciar la empresa en su crecimiento (Económico)	Gerente y socios	01/01/2020 – 30/12/2020	Reuniones	Gerente y socios	Cuotas de los socios	Factura de pago puntuales

Fuente: Instrumento de investigación

Elaborado: Autora

Estrategia de conocimiento: Para obtener los mejores resultados es necesario la aplicación de nuevas estrategias buscando lograr un mejor desempeño dentro de la compañía, para poder cumplir con Las metas trazadas se debe tener un norte hacia donde se desea llegar, con capacitaciones que ayuden a los socios, adquirir mayores conocimientos y que contribuya al crecimiento en los resultados de servicios, técnicos, económicos.

Cuadro 4.22: Estrategia de Desarrollo: **Potenciar el liderazgo fomentando el crecimiento organizacional**

Objetivo de calidad: Asegurar alternativas que conlleven al incremento del liderazgo con nuevas estrategias en el desarrollo de la compañía.

Estrategia de Desarrollo: Potenciar el liderazgo fomentando el desarrollo organizacional

N°	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS HUMANOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	RESULTADOS O EVIDENCIAS
1	Identificar las actividades y responsabilidad de cada socio	Gerente	02/01/2020 – 31/01/2020	Oficina	Gerente y socios	Reconocimiento de las responsabilidades	Informe de control del cumplimiento

2	Fortalecer la cultura organizacional de la empresa manteniendo la confianza, el respeto y compromiso hacia los clientes	Gerente	C/Año 2020 hasta 2014	Sala de reuniones	Gerente y socios	Realizar evaluación de desempeño	Capacitaciones
3	Desarrollo de las destrezas para lograr un mejor desenvolvimiento dentro de la institución	Gerente	Semestral 2020 – 2024	Estacionamiento de los vehículos	Gerente	Un test a los usuarios	Números de clientes satisfechos

Fuente: Instrumento de investigación

Elaborado: Autora

Estrategia de Desarrollo: Con la finalidad garantizar que se cumplan las metas es necesario mejorar y potenciar las estrategias para el desarrollo de la compañía, para identificar las actividades y responsabilidad de cada socio se debe tener una coordinación en su estructura donde conozcan sus deberes y obligaciones, mantener un ambiente de respeto, confianza y compromiso. Es necesario desarrollar destrezas para lograr cumplir las aspiraciones que tienen en favor de todos los socios.

4.3.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Según Heredia (2013) la Matriz de Perfil Competitivo es: “una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre la fortalezas y debilidades particulares”.

La aplicación de esta matriz permitirá identificar plenamente a los competidores de la compañía de taxis Junín a través de determinados aspectos o factores internos, los que comprenden las fortalezas o debilidades con la que cuentan. Después se procedió a presentar un informe de la competencia la cual permitió comparar una lista de factores que constan en cada uno de los ellos con sus respectivos pesos que les corresponden.

Cuadro 4.23: Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves del éxito	Ponderación (100%)	Compañía de taxis Junín S.A.		Compañía de taxis “Hule”		Compañía de Transporte interprovinciales	
		Calificación	Resul. Pond.	Calificación	Resul. Pond.	Calificación	Resul. Pond.
Ubicación de los taxis	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,10

Profesionalidad de los conductores	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Vehículos en buen estado	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Ambiente de trabajo propicio.	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Posee un terreno propio	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07
Buen liderazgo del Gerente	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
Carencia de un plan estratégico	0,08	2	0,16	3	0,30	1	0,10
Las unidades no son conducidas por los dueños	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
Falta de ejecución de programas y proyectos en la compañía.	0,06	1	0,06	3	0,24	3	0,24
No tiene un taller de reparación y lavado de vehículos propio.	0,06	2	0,12	1	0,09	1	0,09
Falta de radios para comunicarse.	0,09	1	0,09	2	0,14	1	0,07
Carece de una infraestructura.	0,08	1	0,08	2	0,22	1	0,11
Total	1,00		2,44		2,35		1,45

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaboración: Autora

Para poder obtener el resultado de la Matriz de Perfil Competitivo se debe hacer comparaciones con otras compañías de transporte y así logra obtener los resultados deseados. Proaño (2013) indica que si están por debajo de 2.5 significa que la organización es débil, mientras que cuando se ubica por encima de 2.5 significa la organización tiene una posición fuerte. En esta matriz se procedió a realizar un diagnóstico a través de la ponderación de cada una de las opciones seleccionada con la finalidad de lograr comparar las alternativas que tiene un porcentaje de 2,44 el resultados para poder competir con un poco de falencia porque el resultado es más alto que los otros, de las cuales se pudo notar que posee una calificación representativa pero hay que mejor en ciertos aspectos, los taxistas esperan a los usuarios ya que cuentan con una ubicación idónea libre al acceso, los conductores cuentan con todos sus documentos en reglas para no tener inconvenientes y brindar un recorrido seguro, brindando una atención de calidad a través de las capacitaciones que se les brinda la compañía, con el esfuerzo han logrado adquirir un terreno propio para poder así levantar

una edificación que les brinde una mayor tranquilidad y seguridad, logrando realizando un trabajo en conjunto con el Gerente y socios.

4.4. PROPUESTA DE UN CONTROL ESTRATÉGICO MEDIANTE EL CÍRCULO DEMING PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS PROPUESTAS

En la elaboración de la propuesta de control estratégico mediante el círculo Deming se cuenta con las siguientes etapas:

1.- Planificar: Radica en buscar posibles estrategias pertinente en la compañía de taxis Junín, para obtener excelentes resultados en la gestión y mejora que se propone llevar a cabo en sus procesos, donde la mejora continua comprende identificar cuáles son sus ventajas y desventajas para poder lograr determinar y definir de la mejor forma las estrategias que se apliquen en un desempeño más eficaz de la compañía como se ha planificado la construcción de la sede, incluir lavadora y reparación los vehículos con la finalidad de minimizar costos y que tengan otro recurso, también se está gestionando la adquisición de radios de comunicación y otros para estar actualizado con los nuevos equipos tecnológicos que aparecen en los mercados para lograr un mejor servicio, se tiene previsto brindar capacitaciones a los miembros de la compañía.

2.- Hacer: Se deben realizar las tareas que se lograron fijar en el plan de acción que se pueda así cumplir buscando las mejores estrategias que ayuden a fortalecer la compañía, buscando que a través de créditos que ofrecen las instituciones financieras para poder cumplir con las necesidades que existen y lograr que se plasme todas sus metas, considerando los indicadores establecidos en cada uno de los parámetros.

3.- Verificar: Para poder tener la certeza de que todo lo que se planifica tiene el éxito deseado es necesario aplicar métodos que provean las repuestas que busca el Gerente y los socios de la compañía de taxis Junín S.A. logrando que todos los procesos sean evaluados y demostrar que a través de los resultados se conocerá si ha sido favorable.

4.- Actuar: Para que la compañía logre que se cumpla todas las estrategias se tiene que comprometer todos los miembros de la empresa hacia la mejora y el crecimiento institucional. Con eso se busca lograr un control sistemático mediante la medición de los resultados obtenidos. En caso contrario no se podrá cumplir con sus proyectos y la implementación del círculo de Deming es permanecer en el mercado, proteger su inversión y mejorar la calidad del servicio en la compañía de taxis Junín S.A.

Gráfico 4.14. Círculo de Deming



Fuente: Instrumento de Investigación
Elaboración: Autora

Con la aplicación del círculo Deming se busca tener una organización que ayude a cumplir las expectativas en la aplicación de un plan como base a los cambios que deben incorporarse a diferentes procesos, con el diseño de las estrategias necesario planificar para conseguirlas que se cumplan con éxito.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Mediante la aplicación del diagnóstico situacional en la cooperativa de Taxis Junín se pudo determinar que en ámbito interno existe la carencia de una planificación estratégica teniendo repercusiones en la gestión administrativa, operativa y financiera, asimismo en el medio externo se acentuaron falencias en los factores económico, político y sociales, además en la encuesta a los socios se estableció que el 87 % socios desconocen la existencia de un plan estratégico.

Considerando la falta de una planificación estratégica en la compañía de taxis Junín S.A. resultó relevante estructurar el direccionamiento estratégico determinando así elementos esenciales tales como los objetivos, misión, visión, valores y políticas, que permitan lograr las metas y tener un mejor control de la organización.

Con la Matriz Combinada DAFO se identificaron cada una de las ventajas y desventajas que tenía la empresa, además de permitir formular las estrategias de crecimiento, desarrollo y conocimiento desatándose la necesidad de mejorar la calidad de servicio, para su aplicación se utilizó la matriz 5w+1H con los indicadores que se deben aplicar, empleando las actividades de cómo, cuándo, dónde y porqué. Bajo este enfoque se elaboró la matriz competitiva comparándola con otras compañías donde se obtuvo un porcentaje del 2,44 siendo un resultado bajo dentro del perfil que se busca.

La última etapa corresponde a la aplicación del plan operativo utilizando como herramienta la matriz a corto plazo en la cual constan los indicadores que permiten llevar a cabo el control estratégico, mediante la aplicación del círculo de Deming orientado a verificar el funcionamiento organizacional de servicio de transporte de taxis Junín S.A. para el periodo 2020 - 2024 que contribuirá a mejorar la situación Actual.

5.2. RECOMENDACIONES

Se elabora el plan estratégico propuesto, para que se obtenga los mejores resultados en el buen manejo y desarrollando óptimo de sus servicios, esto permitirá cumplir con sus obligaciones y responsabilidades de cada socio.

Es necesario aplicar los objetivos, Misión, Visión, valores y políticas para obtener los mejores resultados y garantizar el funcionamiento de la compañía en el futuro.

Mediante la aplicación de estrategias de crecimiento, conocimiento y desarrollo idóneos se puede obtener una mejora en el tiempo estipulado atribuyendo las responsabilidades que cada uno les corresponde en el buen uso de los tiempos de acción.

Realiza la socialización de plan estratégico de la compañía de servicio de transporte de Taxis Junín S.A. a los miembros de la organización y por ende lograrlo en el tiempo estipulado obtener un mejor funcionamiento dentro sus actividades

BIBLIOGRAFÍA

- Charles W. L. Hill, .., & Gareth R. Jones , M. (2009). *ADMINISTRACION ESTRATÉGICA*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- 9001, n. I. (2015). <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/03/iso-9001-matriz-perfil-competitivo/>.
- Acreditacion, A. (2014). <http://www.uantof.cl/dgai/Acreditacion/Documentos/Docs/Pregrado/Elaboracion%20Plan%20de%20Mejoras.pdf>.
- Alvarado Muñoz, T. A., Aguilar Puente, A. M., & Calzado , E. (23 de Mayo de 2015). [redalyc.org](http://www.redalyc.org/pdf/141/14132408021.pdf). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14132408021.pdf>
- Antonio, G. (2013). *Manual de Políticas y Normas y Procedimientos*. Venezuela: AUTOMATISMO AMETRADE VENEZUELA, C.A.
- Arena, J. A. (2012). <http://tareasuniversitarias.com/jose-antonio-fernandez-arenas-y-supropuesta-de-administracion.html>.
- Bali. (2013). <http://es.slideshare.net/LuisBali/deductivo-e-inductivo>.
- Barcos, M. c., & Guelmes, E. (2016). <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/199/350>.
- Cabral, L., & Vaca, A. (2015). Diagnóstico estratégico aplicando la . *Revista Mexicana de agro negocios*, 36.
- Carmen, L. I., & ; Marín Egoscozábal, A. (2008). metodología de la investigación de las ciencias Sociales, fases fuentes y seleccion de tecnicas. *Escuela de Administracion de Negocios*.
- COMERCIO, C. D. (Mayo de 2014). <https://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/CODIGO-DE-COMERCIO-act.pdf>
Fiel Web 13.0 (www.fielweb.com) :: Ediciones Legales, 2013 pag 25 seccion I titulo vl.
- Cristhian, R. C. (2014). <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2210/1/TUTADM010-2014.pdf>.
- David, f. R. (2013). *Conceptos administrativos estratégica*. México: Pearson educacion de Mexico.

- DAVID, G. (2008). *planeacion estrategica aplicada*. nexico: compañía editoria continental.
- David, G. L. (2008). <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2025/1/hchavez.pdf>
David B. Goodstein
content/uploads/downloads/2012/07/PLAN_ESTRATEGICO.pdf.
- Diaz, C. d., & Jiménez, E. (2016). *ESTRATEGIA*<https://idus.us.es/xmlui/.../en%20torno%20al%20concepto%20de%20estrategia.pdf?...EP Díez de Castro - 1992>.
- Diaz, M. F. (6 de junio de 2018). <https://www.cuidatudinero.com/13119137/factores-que-afectan-al-entorno-economico-de-una-empresa>.
- Dominguez, B., Gonzalo, A., Torres, K., & Mora Palazules, C. (2014). La Alternativa del Diagnostico empresarial par la gestion directiva en las pequenas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, vol 16 pag. 278.
- Gabriela, G. R., & Guevara Rodríguez, C. (2014). <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2452>.
- Idalberto, C. (2011). *Administracion de Recursos Administrativos*. España: McGraw Hill.
- Idalberto, C. (2011). *planeación Estratégiva - fundamento y aplicaciones*. ELSEIVER .
- J, J. (2013). <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/554/1/t-uide-0515.pdf>.
- Jose, V. M., & Azuad, N. (2015). *Marco Logico de la Investigacion Cientifica*. Obtenido de http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/Metodo%20Cientifico_2015_2.pdf.
- Juan, C. V. (2012). *Plan Estrategico . Plan Estrategico*.
- León, I. H., & Toro Garrido, J. (2007). <https://books.google.com.ec/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA87&dq=variables+en+investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjyysLCu bbJA hVDRyYKHa8HBsQQ6AEIHjAB#v=onepage&q=variables%20en%20investigacion&f>.

- Leonardo, L. U. (2016). <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3258/1/dise%C3%B1o%20de%20plan%20estrategico.pdf> .
- Ley organica de transporte terrestre, t. y. (2016). <https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/LEY-1-LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>.
- Lopez, P. L. (2004). poblacion muestra y muestreo. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012.
- Luis, E. P., & Ortega Giménez, A. (2013). <https://books.google.com.ec/books?id=9KjkBgAAQBAJ&pg=PA103&dq=analisis+interno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7jsSI3t3SAhVL7GMKHbToDQoQ6AEIGDAA#v=onepage&q=analisis%20interno&f>.
- Luz, t., Pimentel, s., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., y otros. (2014). ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS. *Ciencia y Sociedad* <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>, 468.
- Manuel, C. N. (2017). <http://blog.elinsignia.com/2017/06/18/operacionalizacion-de-la-planificacion/>.
- Maria, G. V. (2016). <http://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>. *Desarrollo organizacional y los proceos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestion de la educacion*, 74.
- Miriam, C. B., & Guelmes Valdez. (2016). <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/199/350>. *Variables revista universidad y sociedad ed. scielo*.
- Perez, m. d. (2018). <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>.
- Politica, S. N. (2014). CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD.
- PROAÑO 2013 MATRIZ DE CIRCULO DEMING
- Porter, M. (2015). <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>.
- Pulido, H. G. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD*. México: McGraw-Hill.
- Rafael, C. S. (2013). *El concepto de estrategias como fundamento de la planeacion estratégica*. Barranquilla: pensamientos y gestión.

- Reyes, M. P. (2015). <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>.
- Roberto, E. (2013). <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>.
- Roberto, S. H., Fenandez Collado, C., & Batista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. En *Selección de la muestra* (págs. 170-179). Mexico: McGraw-Hill.
- Sainz, J. M. (2015). <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8085/DIMENSIONAMIENTO%20DE%20LAS%20COMPAC3%91%C3%8DAS%20DE%20TRANSPORTE%20DE%20CARGA%20PESADA%20EN%20EL%20ECUADOR..pdf?sequence=1#page=20&zoom=a>uto.
- Silamina, A. G. (2015). utilidades y Tipos de Revisin de literatura. *revista de enfermeria*, 2.
- Teresa, S. M., & Rivero Cevallos, J. (2011). : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545894007>. *Visión Gerencial*.
- Valdés, M. G., & Suárez Marínll ., M. (2013). . *Revista cubana de salud pública*. Vol. 39. p 256.
- Yolanda, I. (2015). *Teis de grafo previo a la obtencion del titulo de Gestion Empresarial*. quevedo.
- Zacarias, T. H. (2014). *Administracion Estrategica, planeacion*. Mexico: Patria .

ANEXOS

ANEXO 1.**ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS JUNÍN S. A.**

- 1.- ¿Ha implementado usted alguna vez en la compañía un plan estratégico?
- 2.- Le agradecería a usted si se aplicará un plan estratégico en la compañía de taxis?
- 3.- Conoce usted acerca los beneficios de aplicar una misión, visión y objetivos en la compañía?
- 4.- Estará usted de acuerdo en observar los procesos para el cumplimiento de las estrategias?
- 5.- Usted ha recibido capacitación relacionada con la aplicación de planes estratégicos?
- 6.- Está usted de acuerdo que mediante el seguimiento y cumplimiento de un plan estratégico se logre ser más competitivo?
- 7.- En el transcurso del tiempo que están brindado sus servicios han experimentado algún inconveniente por falta de planificación?
- 8.- Conoce usted alguna de las metas y estrategias planeadas por la cooperativa de taxis Junín?

ANEXO 2.

ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS JUNÍN S.A.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones

- 1.- Siempre
- 2.- Casi siempre
- 3.- Casi nunca
- 4.- Nunca

PREGUNTAS	1	2	3	4
1. ¿La compañía de Taxis Junín S.A. dentro de la gestión organizativa ha aplicado planes estratégicos?.				
2. ¿Está de acuerdo con la aplicación de un plan estratégico?				
3. ¿Se ha elaborado la misión, visión y objetivos institucionales con la colaboración de todos los que conforman la compañía?				
4. ¿Considera usted que la compañía ha alcanzado su Misión y Visión establecidas en sus inicios?				
5. ¿Considera usted necesario que se les elabore la Misión, Visión, objetivos, valores y políticas?				
6. ¿Tiene conocimiento de qué manera se aplica un plan estratégico?				
7. ¿Ha podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados para la comunicación para facilitar su labor?				
8. ¿Está usted de acuerdo que frecuentemente se brinde una capacitación al talento humano?				
9. ¿Considera usted que la compañía ha alcanzado su Misión y Visión establecida en sus inicios?				
10. ¿Se realiza buen uso de los recursos con que dispone la compañía de Taxis Junín S.A?				
11. ¿Es eficaz el trabajo en equipo realizado en la compañía?				
12. ¿Considera usted que la implementación de nuevas estrategias empresariales mejorara notablemente la estructura organizacional de la institución?				
13. ¿Estarían dispuesto a contribuir en el proceso de cambio que se presentase dentro de la organización?				
14. ¿Considera usted que la atención al usuario es buena por parte del compañía?				