



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**TEMA:**

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATEGICA DE LA  
COMPAÑÍA LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A EN EL CANTÓN  
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017-2022.

**AUTORA:**

RUTH LIZETH SAIGUA LLAMUCA

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Ruth Lizeth Saigua Llamuca quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
**Ing. Eduardo Rubén Espín Moya**

**DIRECTOR**

.....  
**Ing. Paulina Fernanda Alvear Haro**

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Ruth Lizeth Saigua Llamuca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba 11 de Enero del 2018

.....

Ruth Lizeth Saigua Llamuca

CC: 060535428-1

## **DEDICATORIA**

La elaboración del presente Trabajo de Titulación está dedicada especialmente a Dios quien iluminó en el camino del bien y darme cada día la fuerza para perseguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

También dedico a quienes siempre han estado presentes, mis padres Heriberto y Narcisa por su amor, trabajo y sacrificios en todos estos años, gracia a su apoyo moral y psicológicamente me han permitido llegar a esta instancia de mis estudios y convertirme en lo que soy, ha sido un privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mis hermanos Carlos, Israel, Mercedes, Marisol, Jeremías, Jhoel, David, Alex también recalco a mi otra mamá Rosario que siempre han estado junto a mí brindándome su cariño y apoyo.

A mi amiga Gabriela y David, que con su cariño me apoyaron en todo momento e hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

**Srta. Ruth Lizeth Saigua Llamuca**

## **AGRADECIMIENTO**

En lo más profundo de mi corazón agradezco a Dios, por ser mi guía y velar mi camino, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo la cual abrió sus puertas para que me siga superando día a día con el afán de aprender cosas nuevas con el apoyo de los docentes que con sus enseñanzas he conseguido sembrar experiencias y conocimientos.

De manera especial al Ing. Eduardo Espín, y Paulina Alvear, que han sabido dirigir este trabajo investigativo en calidad de director y miembro de tesis, a través de sus sabios consejos, conocimientos, capacidades y experiencias profesionales me han orientado al desarrollo y culminación de un diseño de un plan de gestión estratégica para Compañía Libertadores Libertaxis S.A.

De igual manera, expreso mi sentimiento de gratitud y estima a los directivos y socios de la Compañía Libertadores Libertaxis S.A, por facilitarme la información necesaria para la presente realización del trabajo de titulación, así mismo a todos aquellos que hicieron posible que mis metas planeadas sean posibles en esta parte esencial de mi vida.

**Ruth Lizeth Saigua Llamuca**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Administración.....	7
2.2.2 Que es el proceso administrativo .....	8
2.2.3 Planeación .....	8
2.2.4 Pasos de la planeación.....	10
2.2.5 Eficiencia, eficacia, efectividad, competitividad .....	14
2.2.6 Gestión .....	15
2.2.7 Gestión Administrativa. ....	15

2.2.8	Objetivos de la Gestión Administrativa .....	16
2.2.9	Importancia de la Gestión Administrativa .....	17
2.2.10	Definición FODA.....	17
2.2.11	VARIABLES del análisis FODA.....	18
2.2.12	Procedimiento para realizar el análisis FODA.....	20
2.2.13	ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL .....	22
2.2.14	Fortalecimiento .....	33
2.2.15	Estrategias .....	34
2.2.16	Organización .....	35
2.2.17	PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	35
2.2.18	EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	35
2.2.19	PRINCIPIOS COORPORATIVOS .....	36
2.2.20	EL DIGNOSTICO ESTRATEGICO .....	37
2.2.21	QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	37
2.2.22	ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	37
2.2.23	DEFINICIONES BASICAS .....	38
2.2.24	PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES .....	38
2.2.25	Plan de Acción .....	39
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.3.1	Administración.....	40
2.3.2	Planeación .....	41
2.3.3	Organización .....	41
2.3.4	Control.....	42
2.3.5	Matriz .....	42
2.3.6	Actividad/tarea .....	43
2.3.7	Plan.....	43
2.4	IDEA A DEFENDER .....	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACION .....	45
3.2	TIPOS.....	45
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	47
3.5	RESULTADOS .....	48
3.5.1	Encuesta a Socios.....	48

3.5.2	Encuesta Directivos.....	56
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>64</b>
4.1	TÍTULO .....	64
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	64
4.2.1	Presentación .....	64
4.2.2	Justificación de la Propuesta .....	65
4.2.3	Modelo de Plan Estratégico .....	65
4.2.4	COMPONENTES DEL PLAN ESTRATEGICO .....	67
4.2.4	Organigrama estructural.....	74
4.2.5	Manual de funciones propuesto .....	76
4.2.6	Análisis de la matriz FODA .....	81
4.2.7	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	85
4.2.8	Matriz de Competitividad .....	87
4.2.9	FORMULACION ESTRATEGICA PARA LA COMPAÑÍA.....	89
4.2.10	IMPLEMENTACION ESTRATEGICA PARA LA COMPAÑIA .....	92
4.2.11	Procedimientos.....	104
4.2.12	Seguimiento y Control .....	107
4.2.13	PLANEACIÓN OPERATIVA.....	108
CONCLUSIONES .....		119
RECOMENDACIONES.....		120
BIBLIOGRAFÍA .....		121
<b>ANEXOS.....</b>		<b>123</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Propósitos de la planificación .....	9
Tabla 2:	Los directivos de la asociación han realizado una buena administración.....	48
Tabla 3:	Debida coordinación de los directivos y los socios .....	49
Tabla 4:	Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta.....	50
Tabla 5:	La implementación de nuevas estrategias mejorará la estructura organizacional .....	51
Tabla 6:	Tipo de estrategia para atraer clientes.....	52
Tabla 7:	Verificación de la filosofía empresarial.....	53
Tabla 8:	Los servicios dependen de una planificación estratégica .....	54
Tabla 9:	Nivel de relaciones entre socios y directivos .....	55
Tabla 10:	Considera que existe una debida socialización entre los directivos y socios	56
Tabla 11:	Debida coordinación de los directivos y socios.....	57
Tabla 12:	La implementación de nuevas estrategias empresariales.....	58
Tabla 13:	Tipo de estrategia de marketing para atraer clientes.....	59
Tabla 14:	La compañía realiza periódicamente capacitación a los socios .....	60
Tabla 15:	Realiza la compañía estudio sobre el grado de satisfacción de los clientes .	61
Tabla 16:	Nivel de relaciones entre directivos y socios .....	62
Tabla 17:	Estrategia considera que se deben aplicar en la compañía .....	63
Tabla 18:	Matriz FODA.....	81
Tabla 19:	Análisis de la matriz FODA.....	82
Tabla 20:	Matriz EFE.....	83
Tabla 21:	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	84
Tabla 22:	Matriz de Competitividad .....	87
Tabla 23:	Estrategia de Penetración en el Mercado.....	90
Tabla 24:	Estrategia de diferenciación.....	91
Tabla 25:	Programa de fortalecimiento de la gestión administrativa de la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A .....	93
Tabla 26:	Programa de diseño de estrategia de competencia y publicitarias.....	95
Tabla 27:	Proyecto mejorar la estructura física y externamente e impartir cursos de capacitación al personal administrativo y operativo de la compañía.....	97

Tabla 28: Proyecto de dotación de equipos de oficina e implementos tecnológicos a la organización.....	99
Tabla 29: Proyecto de acondicionamiento de las unidades y mejoramiento de la imagen de los choferes .....	101
Tabla 30: Proyecto de desarrollo de campañas publicitarias para posicionarse en el mercado de servicios de taxi.....	103
Tabla 31: Procedimientos.....	104
Tabla 32: Seguimiento y Control .....	107
Tabla 33: Presupuesto proyecto 1 .....	110
Tabla 34: Presupuesto de capacitaciones año 2017. ....	111
Tabla 35: Presupuesto de capacitaciones año 2018 .....	111
Tabla 36: Presupuesto de capacitaciones año 2019. ....	112
Tabla 37: Presupuesto de capacitaciones año 2020. ....	112
Tabla 38: Presupuesto proyecto 2 .....	113
Tabla 39: Presupuesto proyecto 3 año 2018 .....	114
Tabla 40: Presupuesto proyecto 3 año 2019 .....	114
Tabla 41: Presupuesto proyecto 3 año 2020 .....	114
Tabla 42: Presupuesto proyecto 4 año 2021 .....	115
Tabla 43: Presupuesto proyecto 4 año 2021 .....	116
Tabla 44: Presupuesto proyecto 4 año 2022 .....	117
Tabla 45: Análisis de Costos.....	117

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Propósitos de la planificación .....	9
Gráfico 2: Pasos de la planeación.....	10
Gráfico 3: Procedimiento para el análisis FODA .....	20
Gráfico 4: Análisis de las PEST .....	22
Gráfico 5: Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	26
Gráfico 6: Las fuerzas externas.....	27
Gráfico 7: Matriz Evaluación del Factor Interno .....	30
Gráfico 8: Matriz de Evaluacion de Factores Internos (MEFI).....	32
Gráfico 9: El procedimiento para la elaboración de una MEFI.....	33
Gráfico 10: Misión.....	37
Gráfico 11: Los directivos de asociación han realizado una buena administración.....	48
Gráfico 12: Debida coordinación de los directivos y los socios.....	49
Gráfico 13: Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta.....	50
Gráfico14: La implementación de nuevas estrategias mejorará la estructura organizacional.....	51
Gráfico 15: Tipo de estrategia para atraer clientes.....	52
Gráfico 16: Verificación de la filosofía empresarial.....	53
Gráfico 17: Los servicios dependen de una planificación estratégica.....	54
Gráfico 18: Nivel de relaciones entre socios y directivos .....	55
Gráfico 19: Considera que existe una debida socialización entre directivos y socios.....	56
Gráfico 20: Debida coordinación de los directivos y socios.....	57
Gráfico 21: La implementación de nuevas estrategias empresariales.....	58
Gráfico 22: Tipo de estrategia de marketing para atraer clientes.....	59
Gráfico 23: La compañía realiza periódicamente capacitación a los socios .....	60
Gráfico 24: Realiza la compañía estudio el grado de satisfacción de los clientes.....	61
Gráfico 25: Nivel de relaciones entre directivos y socios .....	62
Gráfico 26: Estrategia considera que se deben aplicar en la compañía.....	63
Gráfico 27: Modelo de Plan Estratégico.....	66
Gráfico 28: Propuesta de organigrama estructural de la compañía.....	75
Gráfico 29: Matriz Boston Consulting Group para introducir al mercado.....	88
Gráfico 30: Proceso 1.....	105

Gráfico 31: Proceso 2.....	106
Gráfico 32: Presupuesto Operativo Anual.....	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a los directivos en la compañía Libertadores Libertaxis S.A.....	123
Anexo 2: Encuesta a los socios en la compañía Libertadores Libertaxis S.A .....	125
Anexo 3: Fotos de realización de las encuestas .....	127

## RESUMEN

EL diseño de un plan de gestión estratégica de la compañía Libertadores Libertaxis S.A en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017-2022, se realiza con la finalidad de elaborar estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de la compañía. Se aplicó un análisis FODA, donde se obtuvo un diagnóstico de la situación actual de la institución, además se utilizó herramientas como encuestas realizadas a los socios y directivos encontrando inasistencia de mejora en la gestión administrativa obstaculizando las estrategias de posicionamiento en el mercado, falta de motivación por parte de los socios, compromiso de trabajo en equipo. Se diseñó un plan estratégico y su operatividad, aplicable como herramienta que ayudará a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización, direccionando y controlando las actividades diarias alineadas a los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, mediante estrategias que crean un marco de sostenibilidad administrativa de esta compañía. Se recomienda dar a conocer la filosofía empresarial conjuntamente con las estrategias planteadas para mejorar la imagen corporativa a fin de crear un compromiso con todos los socios y colaboradores para trabajar conjuntamente y dar cumplimiento a los mismos

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <POSICIONAMIENTO> <ESTRATEGIAS> <IMAGEN CORPORATIVA> <FODA> <SECTOR EMPRESARIAL> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

---

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The design of a strategic management plan of the company Libertadores Libertaxis S.S in the Cantón Riobamba, Chimborazo Province, period 2017-2020, is carried out order to develop strategies to improve the administrative management of the company. A FODA analysis was applied, where a diagnosis of the current situation of the institution was obtained, in addition tools were used as surveys made to the members and managers finding non-attendance of improvement in the administrative management hindering the strategies of positioning in the market, lack of motivation on the part of the partners, commitment of teamwork. We designed a strategic plan and its operation, applicable as a tool that will help to improve the efficiency and efficiency levels of the organization, directing and controlling the daily activities aligned to the organizational objectives in short, medium and Long-term, through strategies that create a framework of administrative sustainability of this company. It is recommended to publicize the business philosophy together with the strategies to improve the corporate image in order to create a commitment to all the partners and collaborators to work together and to comply with them.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN> <POSITIONING> <STRATEGIES> <CORPORATE IMAGE > <FODA> <BUSINESS SECTOR> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

## **INTRODUCCIÓN**

El diseño de un plan de gestión estratégica de la compañía Libertadores Libertaxis S.A en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017-2022., se ha desarrollado en cuatro capítulos descritos a continuación:

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**, el contenido de este capítulo contiene el planteamiento del problema, el cual describe la problemática que actualmente mantiene la compañía Libertadores Libertaxis S.A, otro de los temas es el planteamiento y delimitación del problema, seguido de la justificación como una parte importante para conocer los motivos que impulsaron la realización de la investigación, y finalmente se describen los objetivos que se pretende alcanzar con el trabajo.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**, en este capítulo se describe cada uno de los temas que permitieron el desarrollo del proceso para la elaboración del plan estratégico, constituyéndose en una guía para el posterior desarrollo de la propuesta, la bibliografía ha sido recopilada de fuente emitidas por autores especializados, dentro del capítulo se observa además temas relacionados con las competencia y responsabilidades asignadas a los gobiernos parroquiales rurales y para finalizar el capítulo seguidamente se mencionan conceptos puntuales de aspectos necesarios para el estudio.

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**, este capítulo sirve de guía para describir los métodos, técnicas, instrumentos, y modalidad que se emplearan en la investigación, siendo factores indispensables para obtención de información indispensable en el desarrollo de la propuesta, permitiendo desarrollar las encuestas pertinentes al caso investigado.

**CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**, en el capítulo mencionado se representa las estrategias que deberán adoptarse para la elaboración del plan estratégico direccionado la compañía Libertadores Libertaxis S.A, con el propósito de mejorar los niveles de gestión administrativa.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A desconoce los elementos empresariales lo que ocasiona que los accionistas y directivos no cuenten con una filosofía empresarial, como misión, visión, objetivos, estrategias de la misma, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.

Para el mejoramiento de los procesos empresariales de la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS se hace necesario diseñar, es decir un plan de gestión estratégica debido que este es uno de los procesos fundamentales para alcanzar el éxito, porque nos permite obtener una visión clara del entorno que rodea a la compañía, esto en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La compañía “LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A” está constituida legalmente y que fue fundada el 29 de julio de 1998, mediante RESOLUCIÓN No. 024-RPO-06-13-DPCH-ANT emitida por la Superintendencia de Compañías, respaldada por la personería jurídica o junta general de socios accionistas. Se formó con 50 socios, actualmente son 70 socios activos en total, los cuales prestan servicios de calidad para dentro y fuera de la ciudad. Recalcando que la compañía cuenta con un gerente, presidente y comisiones (Vigilancia, Deporte, Social), también contaban con una centralista de taxis. Su establecimiento está ubicado en las calles Av. Antonio José de Sucre, frente al (Shopping) y frente a la Unach (Vía a Guano).

De acuerdo con los estatutos establecidos en la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A, los directivos actuales, se encargan en ejecutar reuniones para comunicar a los presentes asuntos requeridos, llevan un control de sus ingresos y cuotas mensuales para gastos internos de la compañía.

Pero la poca importancia de los socios al realizar un plan de gestión estratégica para la compañía ha logrado que los directivos no conozcan los beneficios, ventajas.



### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera influye el diseño de un plan de gestión estratégica en la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A., en el fortalecimiento de la administración?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El presente trabajo de titulación se delimita de la siguiente manera:

**Lugar:** Cantón Riobamba

**Espacio:** realizara en la Compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A. (Av. Antonio José de Sucre VIA GUANO)

**Tiempo:** 2017- 2022

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se basa en el plan estratégica lo cual enmarca en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, como se menciona en los artículos 3, 47, 56, y 57 los cuales garantizan que el servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficacia, eficiencia, principios y valores que garanticen un buen servicio al cliente

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

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

La implementación de un plan de gestión estratégica y fortalecimiento ayudará a mejorar sus servicios, por ende, su posicionamiento en el mercado de servicio de taxi, logrando la fidelidad de sus clientes, ya que la competencia día tras día es más elevada dentro del mercado.

Para esta situación es necesario realizar un estudio investigativo con los conocimientos adquiridos en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de Empresas la cual aplica específicamente la cátedra de planificación estratégica, mediante la investigación bibliográfica, métodos aplicados a todo trabajo de investigación, técnicas e instrumentos para proponer el desarrollo del plan gestión de estratégica en el fortalecimiento de la compañía.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Gestión Estratégico para el fortalecimiento de la administración en la Compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo periodo 2017-2022, encaminada a brindar un servicio eficiente y eficaz al cliente.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un marco teórico que sirva de referencia para la construcción de la propuesta.
- Realizar un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa mediante una herramienta que identifique la situación actual de la Compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A.
- Buscar soluciones viables al problema para diseñar un plan de gestión estratégica para su fortalecimiento de la Compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A. de la ciudad de Riobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A en el Cantón Riobamba se ha inclinado por brindar un buen servicio a sus usuarios incrementando la tarea de mejorar las plazas de mercado, la cual no es una tarea sencilla, en la actualidad el servicio de taxis se ha incrementado por los fáciles accesos debido al mejoramiento de vías y carreteras.

En la compañía hay que establecer un diseño de un plan de gestión estratégica para la reconfiguración de sus valores, misión, visión institucional, del fortalecimiento de las competencias y otros movimientos administrativos que permitan potenciar su capacidad de servicio para la tranquilidad del usuario, seguridad de la compañía, con un mejor direccionamiento de forma concreta con la información sobre sus políticas, funciones y procedimientos.

Se han realizado investigaciones con relación al tema de la Planificación Estratégica por autores como:

(Suarez Chilan, 2013) PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE TAXI “AVTING S.A” DEL CANTON LA LIBERTAD DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

La inversión de la compañía está dirigida a comprar unidades de taxi. Es así como los accionistas se beneficiarían, entre la atención al cliente, seguridad y calidad que ofrecen los servicios y manejan las ganancias y ganan clientes.

La implementación estratégica, en palabras simples, es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos, un plan estratégico es un documento escrito en donde se exponen en acción para alcanzar objetivos, la implementación hace que se cumplan los planes de la organización, negocio, compañías.

(Moñano Granda, 2015) Realiza la investigación, PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA “COOPERATIVA DE TAXIS LA UNIVERSIDAD I” DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 205-2020.

En conclusión, la “cooperativa de taxis la En conclusión la “Cooperativa de taxis la Universidad I”, se determinó que no ha realizado un plan estratégico que oriente a la misma y permitirá identificar factores internos y externos que beneficien o afectan. En el diseño de la planificación estratégica es importante que toda la conclusión departamentos de la cooperativa no solo brinde su apoyo sino también que se involucren de manera responsable en la comunicación por el cumplimiento de la misión, visión, valores políticos para que de este modo se cumplan con los objetivos propuestos.

Es el acto intuitivo de diseñar podría llamarse, creatividad como acto de creación o innovación si el objeto no existe, o es una modificación de lo existente inspiración, abstracción, síntesis, ordenación, y transformación, para que la compañía o negocio para tengan beneficios lucrativos para futuro.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Administración.**

Según (Gallardo, E, 2010) El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas.

**Eficiencia:** Hacer algo correctamente; se refiere a la relación que hay entre productos e insumos. Busca reducir el mínimo los costos de los recursos.

**Eficacia:** Hacer lo correcto; alcanzar las metas.

Para (Hamel & Breen, 2010) La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

Como conclusión personal se puede decir que la administración es el conjunto de conocimientos, principios, teorías, conceptos etc., que establecen el marco teórico del ejercicio o actividad de administrar, es decir las funciones actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de una organización, lo cual la define a su vez como proceso.

**Proceso:** Se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. Aportando con la definición del autor referente a la administración, manifestó que la administración es el eje principal para darle funcionamiento y realce a cualquier empresa o producto e incluso en el direccionamiento de personas.

### **2.2.2 Que es el proceso administrativo**

Define el proceso administrativo como “un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración”. (Horol Koontz, (2012) **Los elementos son:**

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección
- 5) Control

“Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas”.

### **2.2.3 Planeación**

Según (Koontz et al 2012) indica: Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Esta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar

misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requieren tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

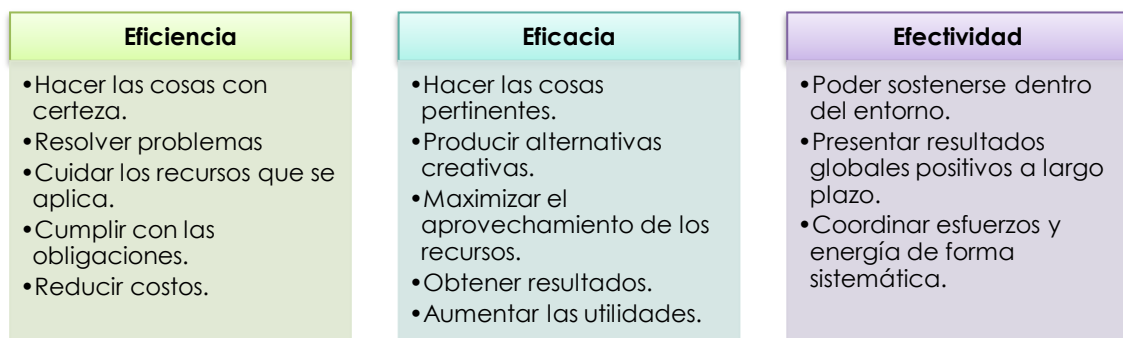
### a) Planificación

Según (Reyes Ponce, 2007) Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Es la primera de las actividades que componen la administración de la empresa y consiste, básicamente, en fijar unos objetivos determinados, que han de ser realistas y acordes con el funcionamiento de la empresa, marca estrategias para conseguirlos, definir las políticas por las que se regirán los miembros de la empresa y establecer los criterios de decisiones adecuados sin perder de vista los fines últimos de la institución

Lo que se busca con la planificación es maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, para lo que se debe lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

**Gráfico 1:** Propósitos de la 9



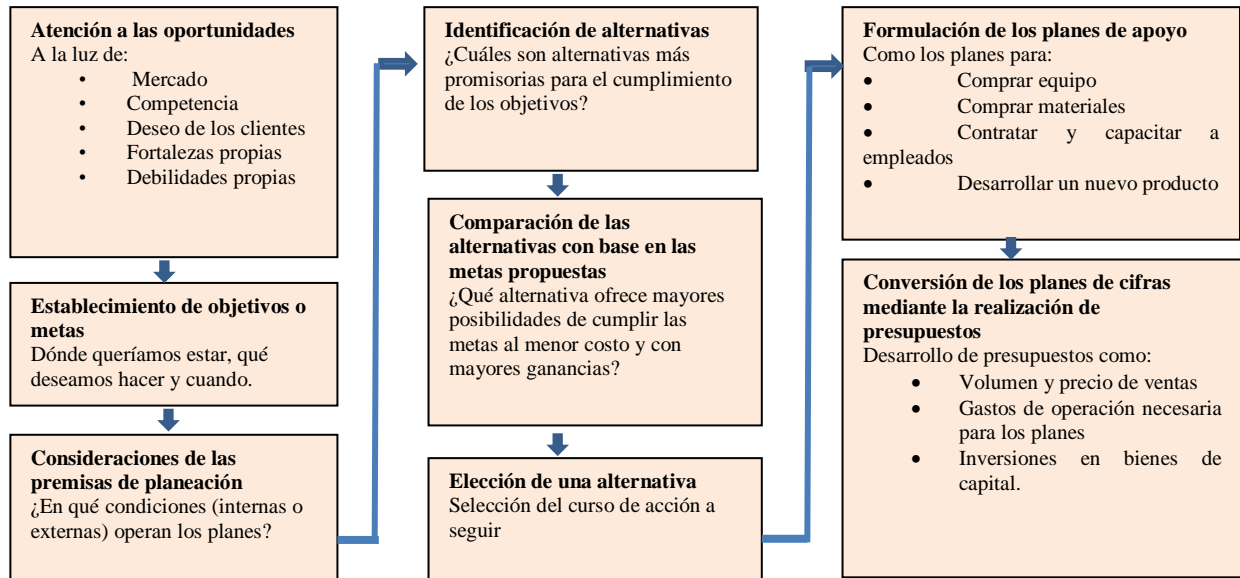
**Fuente:** Chiavenato (2010)

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

## 2.2.4 Pasos de la planeación

La planeación como función esencial de la gestión de una empresa, según Koontz et al (2012), consta de los siguientes pasos:

**Gráfico 2:** Pasos de la planeación



**Fuente:** Koontz, Weihrich & Cannice (2012)  
**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

- a) **Estar atentos a las oportunidades:** todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender que problemas debe resolver y por qué, además, saber que puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas dependen de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.
- b) **Establecer objetivos:** para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y en el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados e indican el punto final de lo que debe hacerse, donde debe colocarse el interés primario y que es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- c) **Desarrollar premisas:** establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía, es el siguiente paso. Las



premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollara el plan. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿Qué tipo de mercados habrá?, ¿Qué volumen de ventas?, etc.

- d) Estar atentos a las oportunidades:** todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender que problemas debe resolver y por qué, además, saber que puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.
- e) Establecer objetivos:** para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, donde debe colocarse el interés primario y que es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- f) Desarrollar premisas:** establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía, es el siguiente paso. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollara el plan. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿Qué tipo de mercados habrá?, ¿Qué volumen de ventas?, etc.
- g) Determinar cursos alternativos:** buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo al menos obvia demuestra ser la mejor. El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su capacidad para, de esa forma, analizar la más prometedora.
- h) Evaluar cursos alternativos:** la evaluación sopesar a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requiere de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía

- i) **Estar atentos a las oportunidades:** todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender que problemas debe resolver y por qué, además, saber que puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.
- j) **Establecer objetivos:** para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, donde debe colocarse el interés primario y que es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- k) **Desarrollar premisas:** establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía, es el siguiente paso. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollara el plan. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿Qué tipo de mercados habrá?, ¿Qué volumen de ventas?, etc.
- l) **Determinar cursos alternativos:** buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo al menos obvia demuestra ser la mejor. El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su capacidad para, de esa forma, analizar la más prometedora.
- m) **Evaluar cursos alternativos:** la evaluación sopesar a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requiere de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía

## **b) Organización**

Según (Reyes Ponce, 2007) “Organización es la estructura técnica de las relaciones que pueden existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados”.

Es la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las tareas que deben realizar cada persona que forme parte de la empresa, así como su responsabilidad y su autoridad. Además, la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre las diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la empresa.

## **c) Dirección**

Según (Reyes Ponce, 2007) “La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planteado por medio de la autoridad el administrados, ejercida a base de decisiones, ya sea tornadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”.

Tras planificar y tener una estructura organizativa clara sobre los recursos disponibles, se deben intentar cumplir los objetivos previstos. Para ello, la empresa ha de estar bien gestionada, lo cual no es nada fácil. Esta gestión deberá ir encaminada a tratar de conseguir que las personas que forman la empresa realicen las tareas necesarias para conseguir los objetivos marcados.

## **d) Control**

Según (Robbins & Coulter, 1996) El control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Esto consiste en verificar que todo salga como se había previsto al hacer la planificación. Esta tarea afecta a todos los niveles de la empresa, tanto a los altos directivos, que son los que toman las decisiones que marcan el rumbo de la organización, como a los niveles de gestión, en los que se adoptan las pautas de funcionamiento del día a día de la empresa. La finalidad es, por tanto, detectar las desviaciones respecto a las previsiones (si algo falla hay que averiguar el por qué), con la intención de corregirlas antes de que se produzcan consecuencias negativas.

### **2.2.5 Eficiencia, eficacia, efectividad, competitividad, productividad**

Para (Robbins & Coulter, 1996) Los conceptos esenciales del proceso administrativo:

- **Eficiencia:** Es la capacidad para lograr un fin aprovechando óptimamente los recursos.
- **Eficacia:** Es la capacidad para conseguir un resultado determinado. No siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.
- **Efectividad:** Es el balance existente, entre ambas.
- **Competitividad:** La competitividad se refiere a que la organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía.
- **Productividad:** La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.

### **2.2.6 Gestión**

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define a la gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”.

La gestión es “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente establecidos” Beltrán, 2010.

Dependiendo del sector de actividad de la empresa y su tamaño, esta puede tener varias áreas o funciones. Esta división ha dado origen a diversos tipos de gestión. Así, la gestión puede ser tecnológica, social, de proyectos, de conocimiento. Ambiente, estratégica, administrativa, financiera, gerencia.

En el ámbito cooperativo merecen especial atención la gestión administrativa, financiera y social, la cual se analizará a continuación.

### **2.2.7 Gestión Administrativa.**

Según (Torán & Madroñal, 2000) Es importante analizar la gestión administrativa de las empresas de servicio. Al decidir establecer un negocio, la Gestión Administrativa es uno de los temas más importantes, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.

Para (Caldas, Carrión , & Heras, 2014) Comenta que la gestión administrativa es el proceso aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las practicas, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general”.

Según (Dominguez, 2014) Analiza que la Gestión Administrativa ayuda a los empleados a alcanzar el nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

### **2.2.8 Objetivos de la Gestión Administrativa**

Para (Perez , JA, 2010) En su libro manifiesta, Su principal interés es incrementar la eficiencia en todos los procesos desarrollados, es decir, mejorar la relación entre los resultados obtenidos (ganancias, objetivos, cumplidos, productos) y los recursos utilizados.

Reducir costes, con el fin de aumentar las ganancias y mejorar la calidad para lograr crecimiento competitivo.

Para (Duque E, 2013) Los objetivos son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles

Para el autor (Dominguez, 2014) Son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres. Cursos, etc., y cualquier otro programa que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.

- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

### **2.2.9 Importancia de la Gestión Administrativa**

Menciona (Robbins & Coulter, 1996) En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de nuestros recursos humanos. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas, y la logística trata de responder las necesidades de este nuevo entorno.

Según (Robbins & Coulter, 1996) Analiza que la gestión administrativa es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que estos a su vez trabajen de forma eficiente.

Para (Gallardo, E, 2010) La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

### **2.2.10 Definición FODA**

Cuando las empresas desean conocer aquellos aspectos internos y externos que afectan su actividad, pueden recurrir a diferentes maneras de análisis; una de estas maneras es el

análisis FODA, el cual “ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es uno de los métodos más sencillo, y al mismo tiempo más eficaz, para recopilar y analizar toda información necesaria para tomar decisiones”. (Promove Consultoría e Formación SLNE, 2012).

Las siglas FODA, hacen referencia a las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas que puede tener una organización.

Según García y Cano (2013) indican: El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación.

### **2.2.11 Variables del análisis FODA**

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

Ramírez (2012) describe las variables del análisis FODA así:

**a) Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.



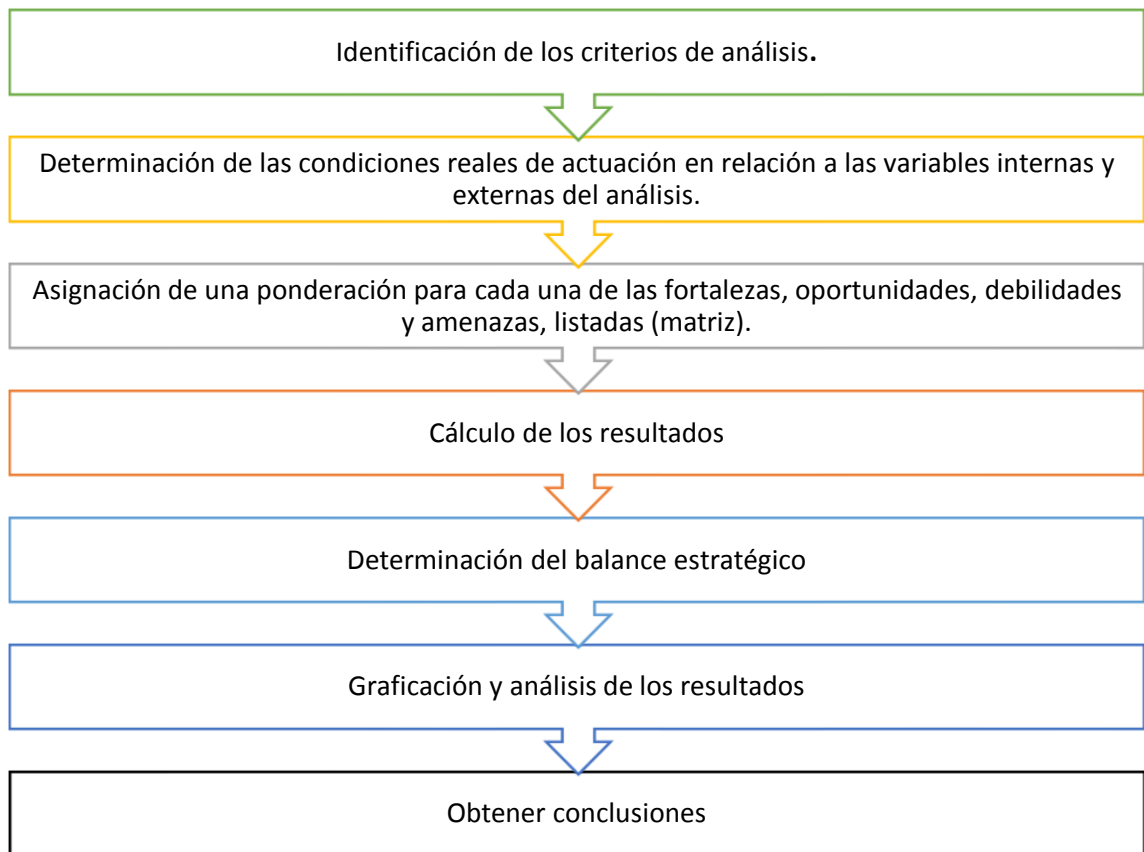
**b) Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

**c) Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

**d) Amenazas.** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

## 2.2.12 Procedimiento para realizar el análisis FODA

**Gráfico 3:** Procedimiento para el análisis FODA



Fuente: Ramírez (2012)

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

Para el análisis FODA, se sigue el siguiente procedimiento

**1) Identificación de los criterios de análisis.** Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización; no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande.

**2) Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis.** En este punto se requiere que, con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente.

**3) Asignación de una ponderación** para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

**4) Cálculo de los resultados:** para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón, es decir, lo que corresponde al 100%.

**5) Determinación del balance estratégico.** Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios o para el análisis global fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.

$$\begin{aligned} \text{Balance estratégico: Factor de optimización} &= \text{Factor de riesgo} \\ \text{Factor de optimización} &= F + O \\ \text{Factor de riesgo} &= D + A \end{aligned}$$

El balance estratégico ideal es aquel en el que el factor de optimización supera en cierto margen al factor de riesgo, en busca de la mejor condición.

**1) Graficación y análisis de los resultados.** Habiendo hecho el cálculo de los factores de riesgo y optimización y el balance estratégico, se pueden graficar y analizar los resultados, utilizando una gráfica de pastel o diagramas de barras.

**2) Obtener conclusiones.** Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas. También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades

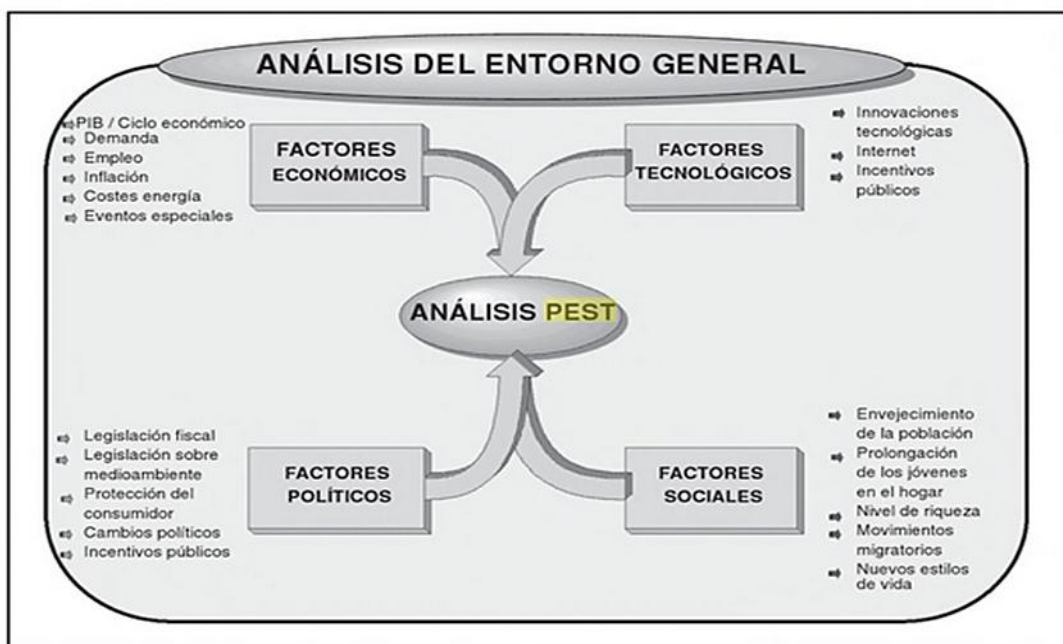
es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza? etc.

### 2.2.13 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

#### (ANALISIS DE LAS PEST)

Según (Artemio Martinez, 2012) La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

**Gráfico 4:** Análisis de las PEST



**Fuente:** (Artemio Martinez, 2012)

**Elaborado por:** (Artemio Martinez, 2012)

#### FACTORES ECONOMICOS

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que operativa la sociedad.

Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido evolución o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por tanto, en su futuro.

- Evolución del PIB y del ciclo económico.
- El empleo.
- La inflación.
- Los costes de energía.
- Costes de materia prima.
- Demanda del producto.

## **FACTORES TECNOLOGICOS**

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores al alternar los límites en los sectores existentes.

En el siguiente cuadro proponemos algunos de estos factores tecnológicos:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual
- Acciones del gobierno
- Incentivos públicos

## **FACTORES POLITICOS**

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a la que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. En el siguiente cuadro proponemos factores políticos:

- Cambios políticos previstos
- Cambios en la legislación laboral
- Ayudas o incentivos por parte del gobierno
- Legislación fiscal y de seguridad social
- Legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos
- Legislación referente a la protección del consumidor
- Incentivos públicos

## **FACTORES SOCIALES Y DEMOGRAFICOS**

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. En el siguiente cuadro proporcionamos algunos de estos factores sociales y demográficos:

- Prolongación de la vida en la familia de los jóvenes.
- Nivel de riqueza de la sociedad.
- Composición étnica de la sociedad.
- Nuevo papel de la mujer trabajadora.
- Nuevos estilos de vida y tendencias.
- Envejecimiento de la población.

## **MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO**

Para (Fred, 2008) La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a las estrategia resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfico, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Según (Garrido, 2003) Esta matriz trata de presentar, en un cuadro de doble entrada , por una parte los factores criticos de éxito relacionados con el entorno( oportunidades y amenazas ) y por otra parte los valres asignados a cada una de estos factores en fucion de su contribucion al éxito de la empresa, negocio en cuestion.

Esta matriz se desarrollo cumpliendo los siguientes pasos:

### **Paso 1**

La primera columna refleja los factores, tanto positivos como negativos, que se consideran mas importantes o sustantivos para el negocio. La lista no tiene que ser exhaustivay si abascar los factores mas relevantes (entre cinco y diez aproximadamente).

### **Paso 2**

La segunda columna reparte porcentualmete el peso adjudicadoa cada factor en funcion de la consideracion que su importancia merece de cara a la consecucion de éxito o fracaso, suma debe totalizar uni o si prefiere 100 (en terminos porcentuales).

### Paso 3

La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio en cuestión, los valores a asignar deben oscilar entre uno y cuatro en función de la efectividad de la estrategia actual de la firma para responder a dicho factor, siendo 4 la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.

### Paso 4

Por último la columna recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Suma en la última casilla tomara un valor entre uno y cuatro considerando positivos los valores superiores a la medida (2.5) y negativo los inferiores.

**Gráfico 5:** Matriz de Evaluación del Factor Externo

<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Descripción de los factores del entorno considerados más relevantes para el negocio (oportunidades y amenazas)			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>VALOR TOTAL</b>

**Fuente:** Fred David, 2008

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

Esta técnica es similar a la del factor interno con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas en vez de las fortalezas y amenazas internas.

La evaluación externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las



amenazas reducir sus consecuencias. El propósito de la auditoría eterna es elaborar una lista finita de oportunidades.

Las fuerzas externas se dividen en 5 estrategias generales :

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
4. Fuerzas tecnológicas
5. Fuerza de la competencia

**Gráfico 6:** Las fuerzas externas



**Fuente:** Fred David, 2008

**Elaborado por:** Fred David, 2008

En conclusión la matriz de evaluación del factor externo (EFE), esta permite a las estrategias resumir y evaluar la información, económica, social, democrática, ambiental, gubernamental, legal tecnológica y competitiva.

### **MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (EFI)**

Es un instrumento o herramienta para formular estrategias adecuadas que resume y evalúa las fuerzas internas y externas más importantes dentro de las áreas de

funcionamiento de una empresa para ofrecer una base para emparejar y evaluar las relaciones entre los departamentos.

A continuación diferentes puntos de vista según varios autores con respecto a la realización o desarrollo de la matriz de evaluación del factor interno (EFI).

### **Paso 1**

Enumere los factores clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.

- a. Elabore primero una lista de las fortalezas
- b. Elabore luego un alista de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

### **Paso 2**

Asigne un valor que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento de la empresa deben recibir valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

### **Paso 3**

Asigne una calificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor presenta una debilidad mayor (calificación de uno), una debilidad menor (clasifiquemos de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

#### **Paso 4**

Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

#### **Paso 5**

Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuantos factores esten incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varia de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son debiles internamente, mientras que los puntajes por arriba 2.5 indican un posicion interna solida.

**Nota:** cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

Según (Garrindo, 2008) Esta matriz trata de presentar, en un cuadro de doble entrada, por una parte los factores criticos del éxito relacionando con los recursos y capacidades de la empresa o negocio (fortaleza y debilidades) y por otro los valores asignados a cada uno de estos factores en funcion de su contribucion al éxito de la empresa o negocio en cuestion.

#### **Paso 1**

La primera columna refleja los factores internos criticos, tanto positivos como negativos, que se considera mas importantes o sustantivos para el negocio. Al igual que hemos señalado para la matriz EFE la lista no tiene que ser exhaustiva y si abarcar los factores mas relevantes (entre cinco y diez aproximadamente)

## Paso 2

La segunda columna reparte porcentuales el peso adjudicado a cada factor en función de la consideración que su importancia merece de cara a la consecución del éxito o fracaso (y sin entrar en consideraciones acerca de si se trata de una fortaleza o debilidad), su suma debe totalizar uno o si se prefiere 100 (terminos porcentuales).

## Paso 3

La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio en cuestión los valores a asignar deben oscilar entre uno y cuatro, de forma que una calificación de 4 indica que el factor es una fortaleza significativa y una de 1 que es una debilidad importante en función de la efectividad de la estrategia actual de la firma para responder a dicho factor, siendo 4 a la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.

## Paso 4

Por último la columna cuarta recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última casilla tomará un valor entre uno y cuatro considerándose positivos los valores superiores a la media (2.5) y negativo los inferiores.

**Gráfico 7:** Matriz Evaluación del Factor Interno

<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Descripción de los factores clave o críticos internos considerados más relevantes para el negocio (Fortalezas y debilidades)			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>VALOR TOTAL</b>

Fuente: (Garrindo, 2008)

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca



Según (Ponce Talancon, 2006)

Una vez ya elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influye en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situacion interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluacion de Factores Internos (MEFI).

**Gráfico 8:** Matriz de Evaluacion de Factores Internos (MEFI).

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
Capacidad fundamentales en areas clave	No hay una direccion estrategica clara
Recuersos financieros adecuados	Instalaciones obsoletas
Buena imagen de los compradores	Rentabilidad inferior al promedio

**Fuente:** (Ponce Talancon, 2006)

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

El procedimiento para la elaboración de una MEFI, y la diferencia se tomará solamente, que se tomara solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

### **Paso 1**

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 10 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.

### **Pasó 3**

Ejecutar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

### **Pasó 4**

Sumar las calificaciones ponderados de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

**Gráfico 9:** El procedimiento para la elaboración de una MEFI

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
FORTALEZAS (INTERNAS)			
DEBILIDADES (INTERNAS)			
<b>TOTAL</b>			

**Fuente:** (Ponce Talancon, 2006)

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

#### **2.2.14 Fortalecimiento**

Se entiende por fortalecimiento a la capacidad de maximizar aspectos que existen y que desean aprovecharse porque evidencian ser positivos para una persona u organización. A nivel organizacional, el fortalecimiento puede enfocarse a nivel global, para un área específica, para un producto o servicio.

Se puede hablar de fortalecimiento de capacidades, que es “el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos. (FAO, 2016.)

Montero (2016) define al fortalecimiento así: Proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos, para controlar su situación de vida, actuando de

manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos.

Bedoya (2012) define al fortalecimiento institucional, haciendo referencia a la comunicación presentada al III Congreso Internacional Fortalecimiento Institucional y Desarrollo:

Aquellas acciones destinadas a apoyar procesos de asimilación y práctica social de valores y principios inscritos en normas y reglas formales e informales (instituciones) que rigen el comportamiento de los agentes y actores sociales (organizaciones) más influyentes para encauzar el desarrollo , tanto en su propio funcionamiento, de modo que les permita aumentar sus capacidades organizaciones (estructurales), así como también en sus relaciones cotidianas con el resto de la sociedad, concebida como aquel conjunto de personas (ciudadanos) sujetos de derecho y deberes públicos.

### **2.2.15 Estrategias**

La palabra estrategia, proviene del griego Strategos -general del ejército-. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegía cada año un Strategos para dirigir su regimiento. Posteriormente el Strategos asumió funciones de asesor político y jurídico.

Según Chiavenato (2011) menciona, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejora asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de lo oponentes a las circunstancias del entorno.

Al respecto, Anzola (2010) define a las estrategias como las acciones o interpretación (conocimiento) de los planes que tiene la empresa teniendo en cuenta la competencia, pueden ser para obtener mayor participación en el mercado, comprar equipo nuevo o sacar un nuevo producto (las acciones son opciones que afectan a toda la empresa).



### **2.2.16 Organización**

La organización, según Koontz (2012) consiste en:

1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4) la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

### **2.2.17 PLANIFICACION ESTRATEGICA**

Según (Chiavenato I. , 2011) La planificación estratégica es el proceso mediante el cual toman decisiones en una organización. Procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución o situación hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

Donde queremos ir

Donde estamos hoy

A donde debemos ir

A donde podemos ir

A donde iremos

Como estamos llegando a nuestras metas.

### **2.2.18 EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico integra los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

### **2.2.19 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Según el Autor (Serna, 1994) Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos tienen definen aspectos que son importantes que son para la organización y que deben ser compartidos para todos. Por tanto, contribuyen la norma de vida corporativa y el soporte de la futura organizacional.

#### **QUE ES VISION**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que provee el marco de una empresa es y quiere ser en futuro. El visón no se expresa en términos números, la definen la alta dirección de la compañía, debe ser amplia he inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo a las empresas al presente con el futuro.

#### **QUE ES MISION**

En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos que interactúan en el mercado son para todos diferentes.

La misión es, entonces, la formación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

**Gráfico 10: Misión**



**Fuente:** Según el Autor (Serna, 1994)

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

## **2.2.20 EL DIGNOSTICO ESTRATEGICO**

### **2.2.21 QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA**

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como en las condiciones, fortalezas, debilidades internas de la organización. El análisis de las oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el aporte del DOFA.

### **2.2.22 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

- 0- Definición de Horizontes de Tiempo.
- 1- Principios Corporativos
- 2- Diagnostico Estratégico- Análisis DOFA (en donde estamos hoy)

- 3- Direccionamiento Estratégico (Misión, Estándares, Visión – Objetivos Estratégicos. Donde queremos estar)
- 4- Proyección Estratégica (Áreas Estratégicas- Proyectos Estratégicos. Como lo vamos a lograr)
- 5- Plan Operativo (Estrategias- Planes de Acción. Tareas que debemos realizadas para alcanzar el visión.)
- 6- Monitorio Estratégico (Índice de Gestión. Cuál es el nivel de desempeño organizacional. Cuales los logros del proceso)

### **2.2.23 DEFINICIONES BASICAS**

**Diagnostico Estratégico:** Análisis de fortalezas debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan los logros de una institución.

**Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en una organización que podrían facilitar o verificar el desarrollo de este si se aprovechan de forma oportuna y a adecuada.

**Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo.

### **2.2.24 PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**

Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían inspiran la vida de una organización o de un área.

#### **Objetivos Globales**

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr hacer real la visión y misión o área de un negocio.

## **Proyecto Estratégico**

Son números de áreas de estrategias de la cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

## **Estrategias**

Son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacerle realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

### **2.2.25 Plan de Acción**

Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evolución.

## **Monitoria Estratégica**

Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permita medir los resultados del proceso.

## **Índice de Desempeño Esperado**

Es la meta que se espera lograr en ejecución de cada acción esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

## **Diagnóstico Externo**

Proceso de identificar la oportunidad y amenazas de la organización unidad estratégica o departamento en el entorno.

## **El diagnostico externo lo integra el análisis de:**

a.- Factores Económicos: Aquella relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía Internacional.

b.- Factores Políticos: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdo internacional, normas, leyes, implementos), de los órganos de representación (cenado, cámara, asamblea, concejos estatales), otros agentes de gobierno que pueda afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

c.- Factores que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación. Salud empleo, seguridad, creencias, culturas, etc.).

d.- Factores Tecnológicos relacionados con el desarrollo de las maquinas, herramientas, materiales (hardware, así como los procesos, software).

e.- Factores Geográficas: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales. etc.

f- Factores Competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el servicio, todos ellos con la comparación de los competidores.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Administración**

Comencemos por la etimología. La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. (Garzon, 2012)

Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad. (Medina, 2009) La administración es el conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros. (Vera, 2009)

Esto quiere decir que la administración es conjunto ordenado y sistematizado de lineamientos que permite a una organización tener más fácil el cumplimiento de sus objetivos de una manera más eficiente y eficaz obteniendo la máxima productividad dentro de la misma.

### **2.3.2 Planeación**

La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. (Garzon, 2012)

La planeación corresponde a la formulación de los objetivos y las metas que orientan las actividades de los programas. (Vera, 2009)

Esto quiere decir que la planeación es definir y establecer un conjunto ordenado de pasos para conseguir unos o varios resultados en un tiempo determinado para lograr el futuro deseado.

### **2.3.3 Organización**

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. (Garzon K. , 2012)

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico. (Medina, 2009)

Esto quiere decir que la organización es el conjunto de dos o más personas que se cooperan entre sí, para que sus esfuerzos tengan como objetivo la lograr un fin en común.

#### **2.3.4 Control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. (Garzon K. , 2012)

El control es aquel por el cual la actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos promoviendo la mejora continua. (Vera, 2009)

Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas (Hernández, 1998)

Esto quiere decir que el control es la etapa más importante de una planificación pues sin un control no podremos saber en etapa o cual es el error que se ha cometido para poder poner en marcha una pronta corrección, el control permite que el proceso de una organización para cumplir con los objetivos sean los mejores y siempre se disponga estar en una constante mejora continua.

#### **2.3.5 Matriz**

Ordenación rectangular de elementos algebraicos que pueden sumarse y multiplicarse en varias formas. La división en si no es una operación permitida en las matrices, sí lo



es el producto de una matriz por la inversa de otra matriz (en el caso de que exista). (Garzon K. , 2012)

Matriz: Que es el centro inicial y administrativo en torno al cual se han generado filiales que están distribuidas por otros lugares.

Esto quiere decir que una matriz es el conjunto ordenado de filas y columnas que permiten relacionarse entre sí

### **2.3.6 Actividad/tarea**

La actividad es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo (Vera, 2009)

Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado (Garzon K. , 2012)

Esto quiere decir que una actividad o tarea es el conjunto de acciones que permite a una organización cumplir con los objetivos planteados mediante la optimización de todos los recursos que se encuentran disponibles.

### **2.3.7 Plan**

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. (Garzon K. , 2012)

Es el documento que integra de manera ordenada a partir de un diagnóstico el conjunto de políticas, programas, proyectos, estrategias de ejecución, indicadores, recursos financieros y no financieros y tiempos dirigidos a resolver una problemática general el desarrollo de un país región sector, empresa. (Vera, 2009)

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto. (Hernández, 1998)

Esto quiere decir que un plan es el conjunto de programas, proyectos, estrategias, recursos que se interrelacionan entre sí para lograr un objetivo común. Además, se puede decir que es documento donde se precisa de la forma más detalla posible para lograr algo en específico.

#### **2.4 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un plan de gestión estratégica permitirá el fortalecimiento de la administración en la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A de la ciudad de Riobamba, para brindar un servicio eficiente y eficaz.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación se llevó a cabo en la Compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A, es un enfoque cualitativo y cuantitativo porque se analizará a profundidad todo lo que tiene que ver la planificación estratégica que permitirá obtener criterios de su realidad, y poder conocer a fondo el problema y obtener respuestas que favorezcan el fortalecimiento de la compañía.

### **3.2 TIPOS**

- **De campo**

Por qué se acude directamente al ámbito en donde se desarrolla o produce el fenómeno, en donde se analizan las situaciones con el objetivo de identificar los problemas y dar las posibles soluciones.

- **Bibliográfico documental**

Por la utilización de las fuentes bibliográficas, fuentes digitales y documentación que permita sustentar el marco teórico de la misma.

- **Descriptiva**

Porque permite el entorno de la compañía y los eventos que se presentan en la aplicación de las técnicas, estratégicas, y establecer un diseño donde nos permita obtener el conocimiento objetivo del problema sujeto a la investigación y describir la realidad de la compañía en un tiempo y espacio determinado involucrado a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí.

### **3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

- **Método Deductivo**

En la compañía se realizará y analizará los problemas que tiene que ver con la filosofía empresarial, a través de la correlación de la información a fin de verificar la veracidad de la información de la compañía para poder establecer un diseño para la misma.

- **Método Analítico**

Se analizará y observa detalladamente los diversos documentos e información que proporciona la compañía la cual no contiene mucha la cual tenemos que investigar a fondo para establecer una filosofía empresarial la cual ayudara a la compañía para su fortalecimiento en el mercado.

- **Observación**

La observación se aplica de manera teórica, conociendo a fondo los procedimientos dentro de la compañía

- **Entrevista**

Se realizará la entrevista al gerente de la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A., recopilando información que permita desarrollar el trabajo de investigación.

- ✓ **Cuestionarios**

Se elaborarán cuestionarios que cuyo objetivo es conocer sobre la gestión de la planificación estratégica los mismos serán aplicados a los socios de la compañía con preguntas cerradas, direccionadas a la detención de los problemas, que permitan la recolección de información para el desarrollo del diseño del plan de gestión estratégica para la misma.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población con la que se va a trabajar es un total de 70 personas, puesto que la compañía cuenta con ese número de socios activos, por lo que no es necesario determinar la muestra para el presente trabajo de investigación.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Encuesta a Socios.

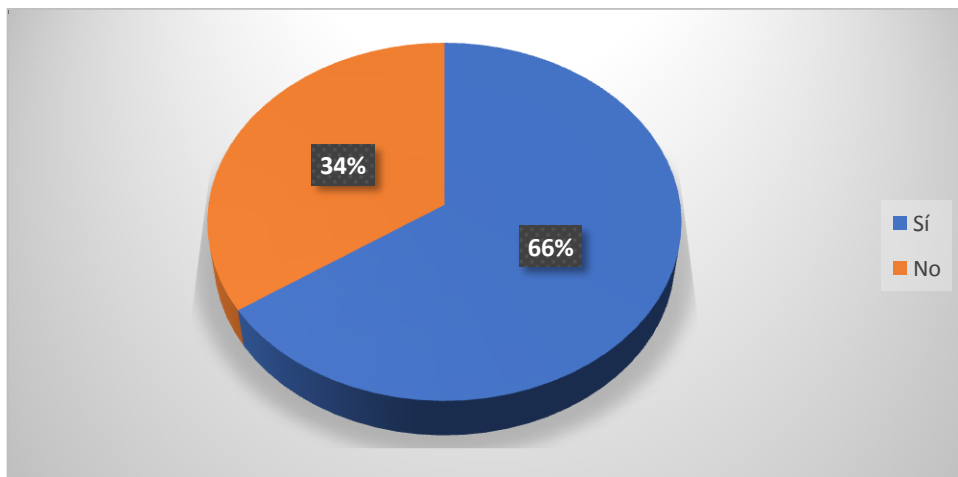
##### 1.- ¿Considera Ud. que los directivos de la asociación han realizado una buena administración?

**Tabla 1:** Los directivos de la asociación han realizado una buena administración

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	38	66%
No	20	34%
Total	58	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua

**Gráfico 11:** Los directivos de la asociación han realizado una buena administración



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

#### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados de las encuestas a los 58 socios, el 66% indican que los directivos de la compañía han realizado una buena administración y mientras que el 34% indican que no se realiza una buena administración en la compañía de taxis Libertaxis S.A.

**2.- ¿Considera Ud. que existe una debida coordinación de los directivos y los socios al momento de emprender una propuesta?**

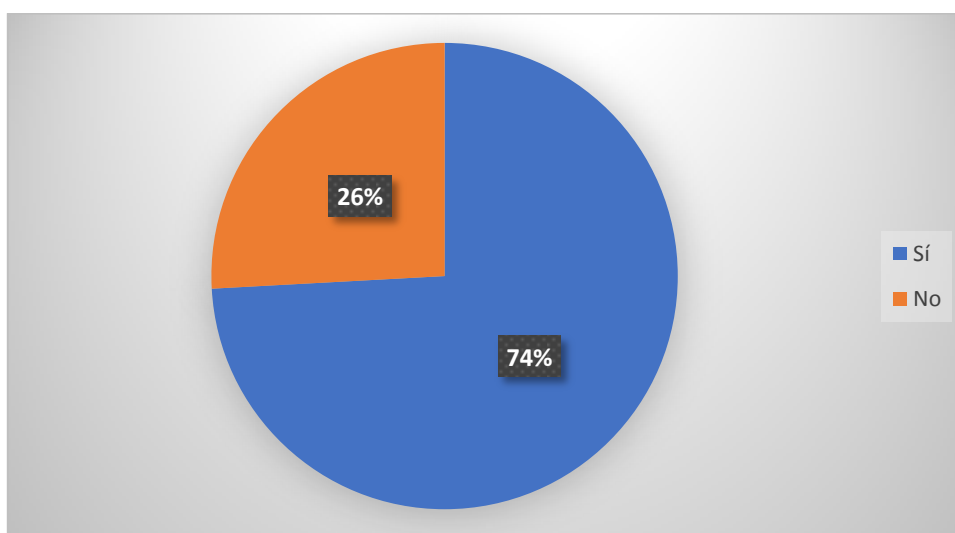
**Tabla 2:** Debida coordinación de los directivos y los socios

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	43	74%
No	15	26%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 12:** Debida coordinación de los directivos y los socios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### **Interpretación**

El porcentaje de más alto 74 % de encuestados indican que si existe una coordinación a la par con los socios y directivos mientras tanto un grupo menor de 26 % menciona que no se cumplen por motivos de pleitos entre directivos y socios por distinta índole.

### 3.- ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones?

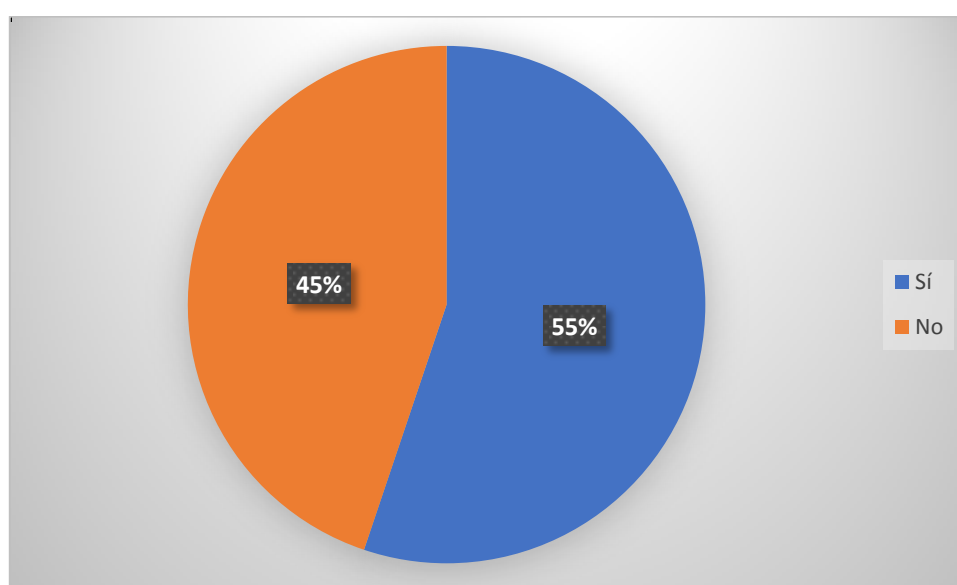
**Tabla 3:** Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	32	55%
No	26	45%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 13:** Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### Análisis e Interpretación

Un grupo mayoritario de socios encuestados 55% nos indican que las opiniones de los compañeros son tomadas en cuenta en la toma de decisiones mientras que el restante de socios 45% mencionan que no.



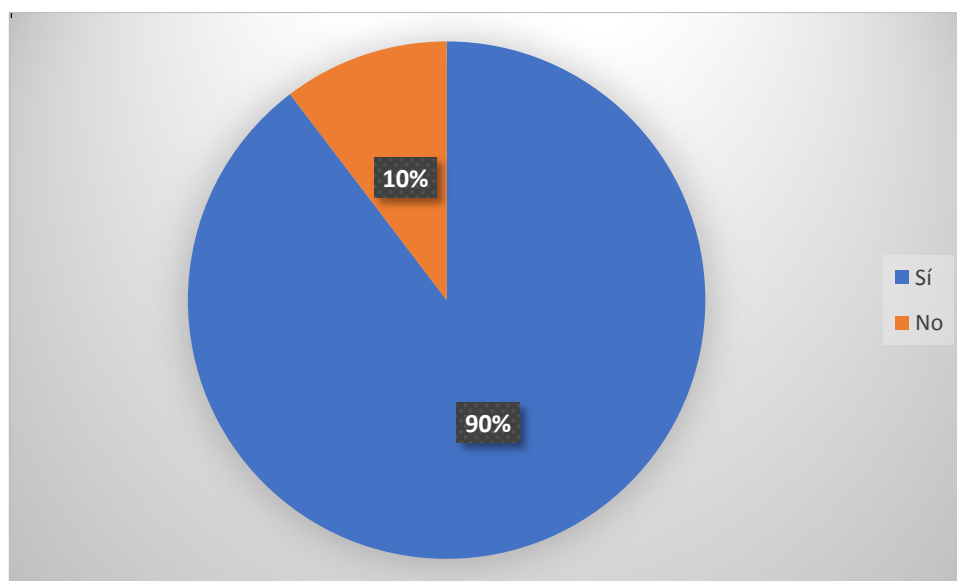
**4.- ¿Cree que con la implementación de nuevas estrategias empresariales mejorará notablemente la gestión organizacional de la institución y se podrá concretar las grandes decisiones?**

**Tabla 4:** La implementación de nuevas estrategias mejorará la estructura organizacional

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	52	90%
No	6	10%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua

**Gráfico 14:** La implementación de nuevas estrategias mejorará la estructura organizacional



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### **Análisis e Interpretación**

Un porcentaje mayoritario de socios encuestados el 90% mencionan que a la implementación de nuevas estrategias en toda a la compañía ayudara a mejorar el posicionamiento miento de mercado y fortalecer la filosofía empresarial para encaminar todos a cumplir los objetivos que una compañía de taxis desea, y el 10% menciona que no.

## 5.- ¿Emplea Ud. algún tipo de estrategia para atraer clientes?

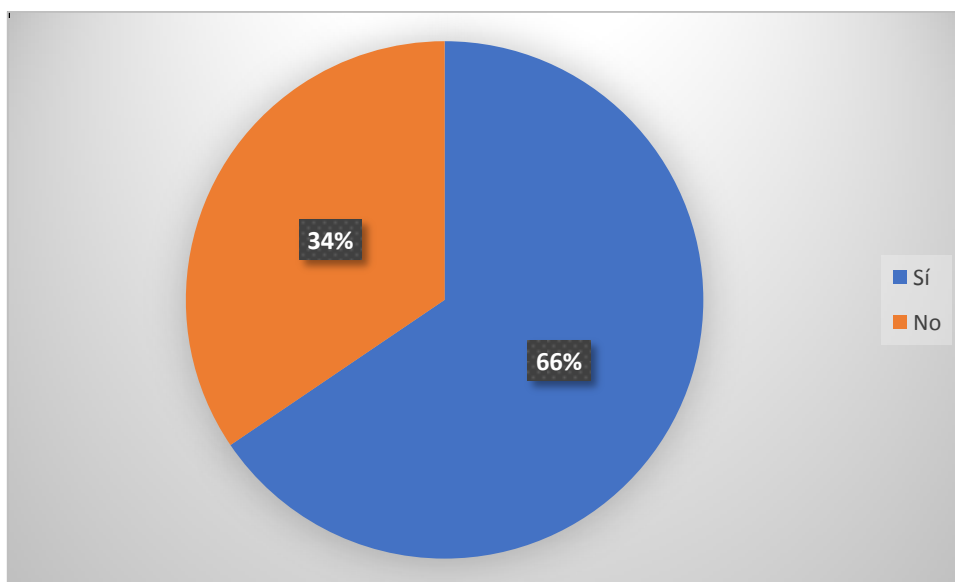
**Tabla 5:** Tipo de estrategia para atraer clientes

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	38	66%
No	20	34%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 15:** Tipo de estrategia para atraer clientes



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### Interpretación

El mayor porcentaje de socios encuestados el 66% indican que si se aplica estrategias para atraer nuevos clientes mientras que el restante 34% de socios consideran que no aplican ninguna estrategia ya que solo cumplen con la tarifa que considera la compañía sin dar algo adicional de sí mismo.

**6.- ¿La compañía libertadores Libertaxis S.A en la actualidad cuenta con una misión, visión, filosofía que definan sus objetivos con claridad?**

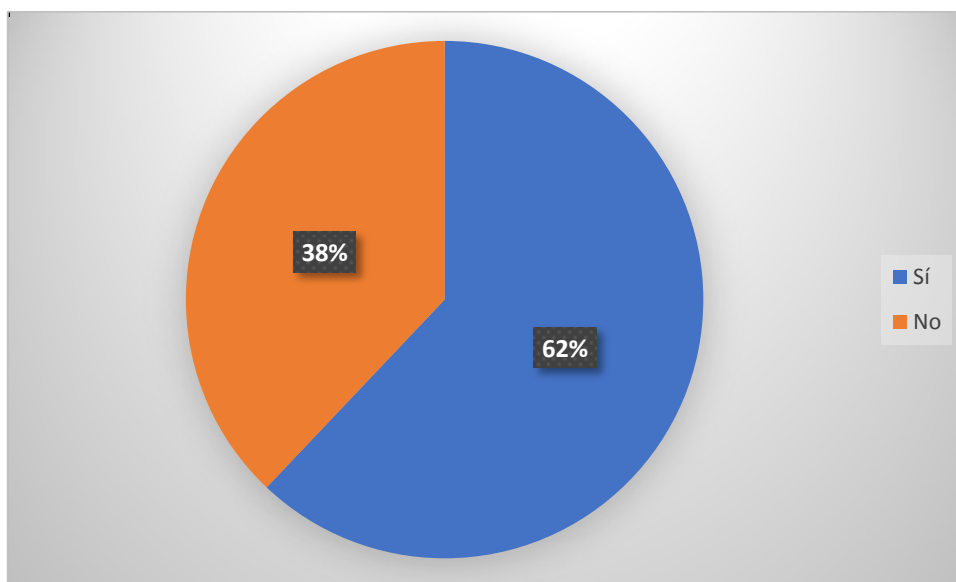
**Tabla 6:** Verificación de la filosofía empresarial

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	36	62%
No	22	38%
Total	58	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 16:** Verificación de la filosofía empresarial



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### **Interpretación**

De la encuesta realizada se determina, el 62% indica que cuenta con una filosofía empresarial mientras que el 38% indica que no está definido claramente para cumplir los objetivos.

**7.- ¿Cree usted que los servicios generados por la compañía libertadores Libertaxis S.A en el cantón Riobamba, dependen de una planificación estratégica para mejorar la calidad de los mismos?**

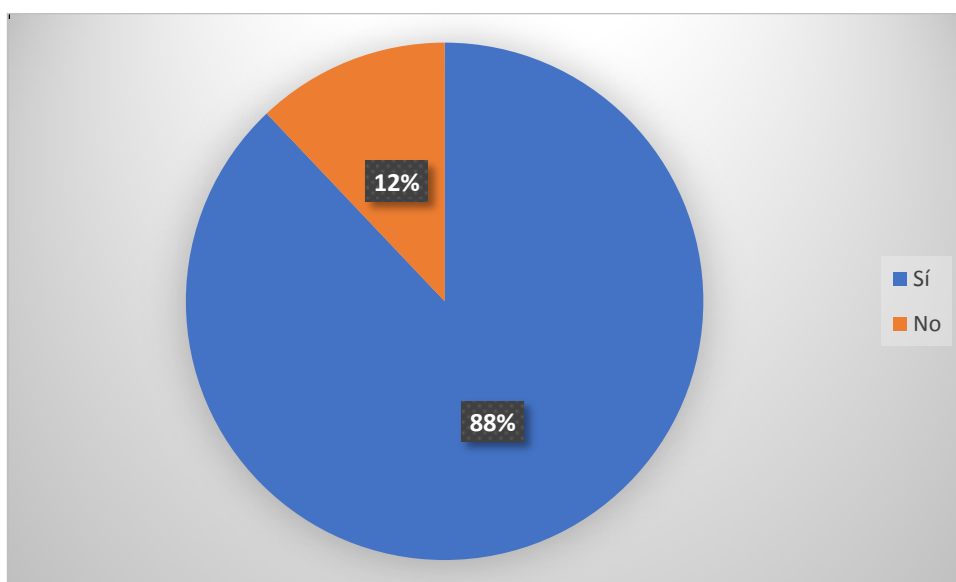
**Tabla 7:** Los servicios dependen de una planificación estratégica

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	51	88%
No	7	12%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 17:** Los servicios dependen de una planificación estratégica



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### Interpretación

Un porcentaje importante de socios encuestados, el 88% menciona que todos los servicios que presenta la compañía dependen de una planificación estratégica ya que toda empresa tiene como base una planificación el cual encamina a cumplir los objetivos y mejorar el nivel de desempeño de cada socio, y el 12% menciona que no depende.

## 8.- ¿Indique cuál es el nivel de relaciones entre socios y directivos?

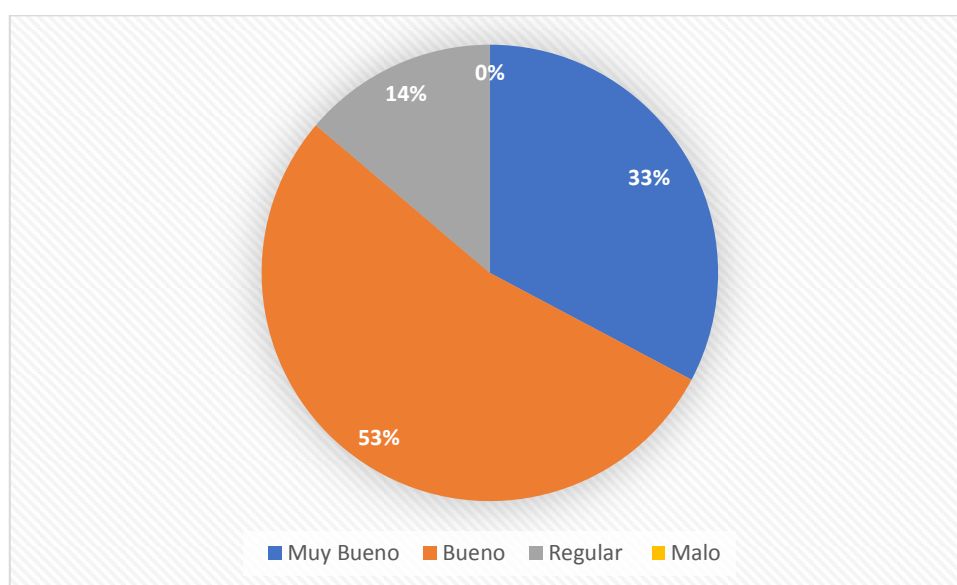
**Tabla 8:** Nivel de relaciones entre socios y directivos

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Muy Bueno	19	33%
Bueno	31	53%
Regular	8	14%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 18:** Nivel de relaciones entre socios y directivos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### Interpretación

El porcentaje de los 58 socios encuestados, el 86% considera que las relaciones son muy buenas y buenos menciona a la relación que mantienen cada uno con los directivos, pero para ello se debe aplicar un correctivo para que fortalezca esta relación, en las actividades, toma de decisiones a realizarse, mientras que el 14% restante considera que la relaciones son malas y regular.

### 3.5.2 Encuesta Directivos

1.- ¿Considera que existe una debida socialización entre los directivos y socios sobre las actividades que se desarrollan en la institución?

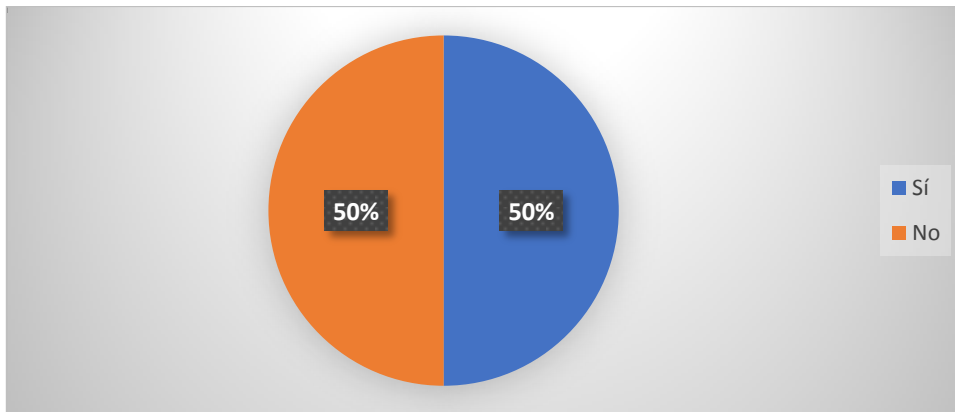
**Tabla 9:** Considera que existe una debida socialización entre los directivos y socios

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	6	50%
No	6	50%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 19:** Considera que existe una debida socialización entre los directivos y socios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### Interpretación

De acuerdo a la encuesta a todos los directivos, hay una opinión dividida sobre la socialización dentro de la compañía, el 50% indica que los se mantiene una buena relación con los socios ya que por muchos motivos como intereses personales no permite tener una buena toma de decisiones en la compañía, y el otro 50% nos menciona que no existe relación entre sí.

**2.- ¿Indique si existe la debida coordinación de los directivos y socios al momento de emprender una propuesta?**

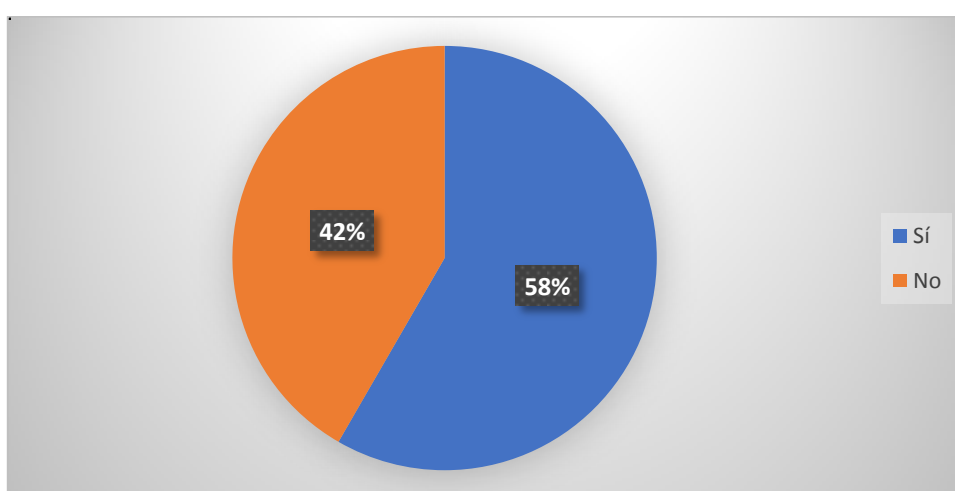
**Tabla 10:** Debida coordinación de los directivos y socios

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	7	58%
No	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 20:** Debida coordinación de los directivos y socios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### **Interpretación**

Con la encuesta realizada a los 12 directivos manifiestan el, 58% que, si existe una debida coordinación en la toma de decisiones para proponer nuevas estrategias de mercado de la ciudad de Riobamba, pero un porcentaje pequeño del 42% menciona que las coordinaciones establecidas no son adecuadas para mantener una buena relación.

**3.- ¿Cree que con la implementación de nuevas estrategias empresariales mejorará notablemente la gestión organizacional de la institución y se podrá concretar las grandes decisiones?**

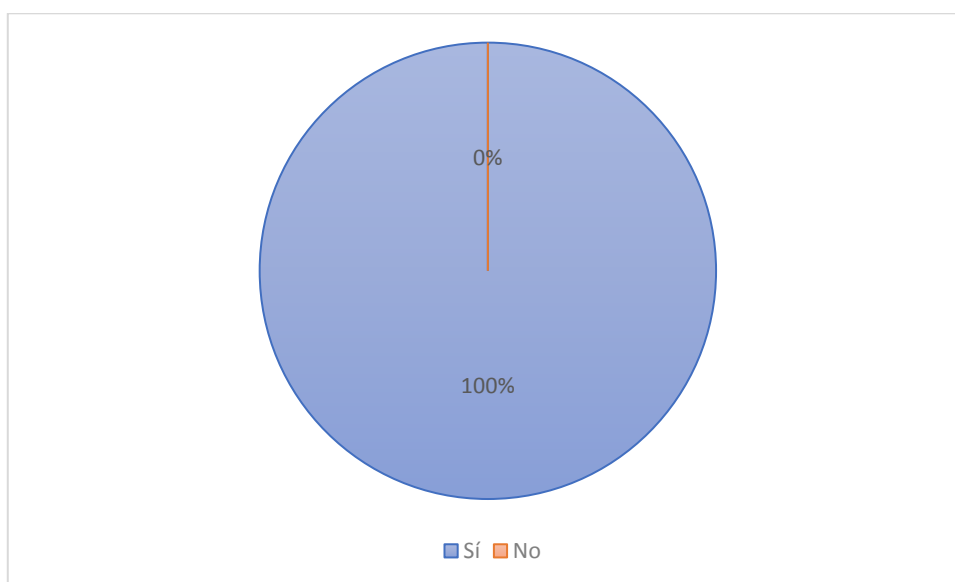
**Tabla 11:** La implementación de nuevas estrategias empresariales

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 21:** La implementación de nuevas estrategias empresariales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### **Interpretación**

Todos los 12 directivos encuestados el 100%, coincidieron que se debe aplicar nueva estrategias de mercado para la compañía Libertaxis S.A ya que con ella cambiara la forma de trabajo sea muy adecuada y se cumple con un clima laboral adecuado para sus labores diarios, y el 0% es porque nadie respondió dichos ítems.



#### 4.- ¿Emplea Ud. algún tipo de estrategia de marketing para atraer clientes?

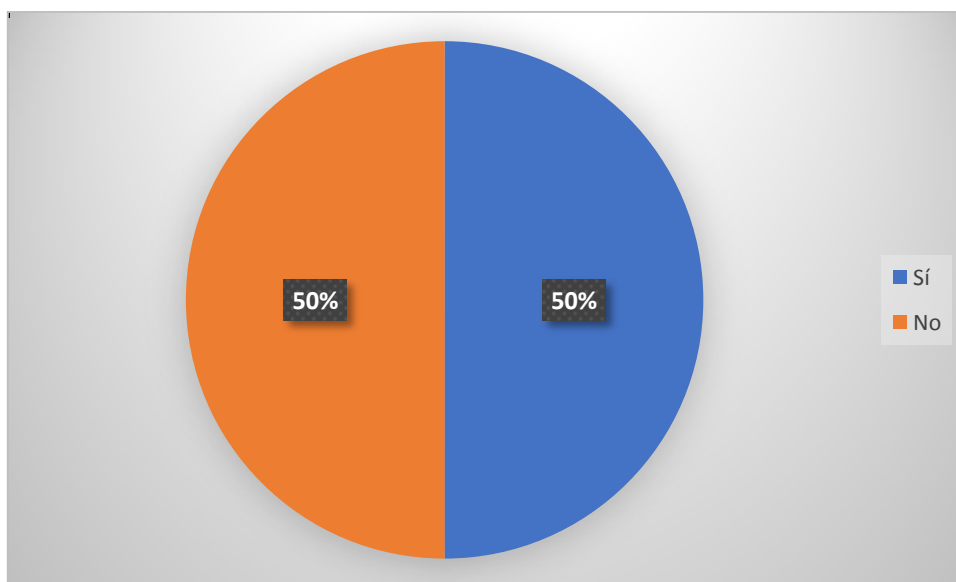
**Tabla 12:** Tipo de estrategia de marketing para atraer clientes

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	6	50%
No	6	50%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 22:** Tipo de estrategia de marketing para atraer clientes



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

#### Interpretación

De los 12 directivos encuestados el 50% indica que, si se aplica estrategias en la forma de trabajo, pero no son muy adecuada ya que no se cumple con todos lo que estipula lo planeado ocasionada pérdida de mercado, y el otro 50% indica que no se aplica ninguna estrategia.

**5.- ¿Considera que la compañía a la que Ud. pertenece realiza periódicamente capacitación a los socios?**

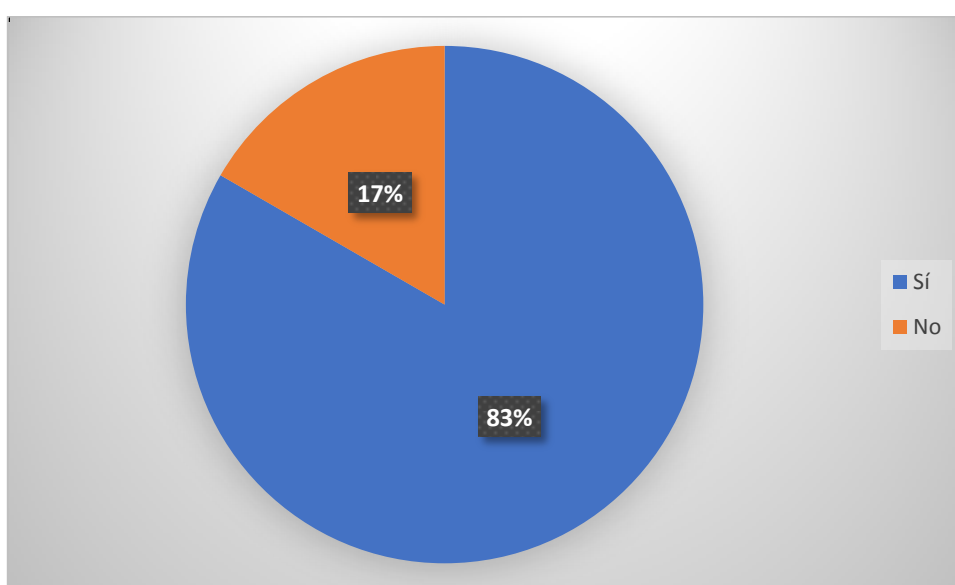
**Tabla 13:** La compañía realiza periódicamente capacitación a los socios

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	10	83%
No	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 23:** La compañía realiza periódicamente capacitación a los socios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### **Interpretación**

De los 12 directivos encuestados, el 83% indican que existe capacitaciones a los socios en distintos temas relacionados con las leyes de tránsito y un porcentaje menor del 17% responde no es porque no asisten a dichas capacitaciones y desconocen del tema tratado en esta pregunta.

## 6.- ¿Realiza la compañía un estudio sobre el grado de satisfacción de los clientes?

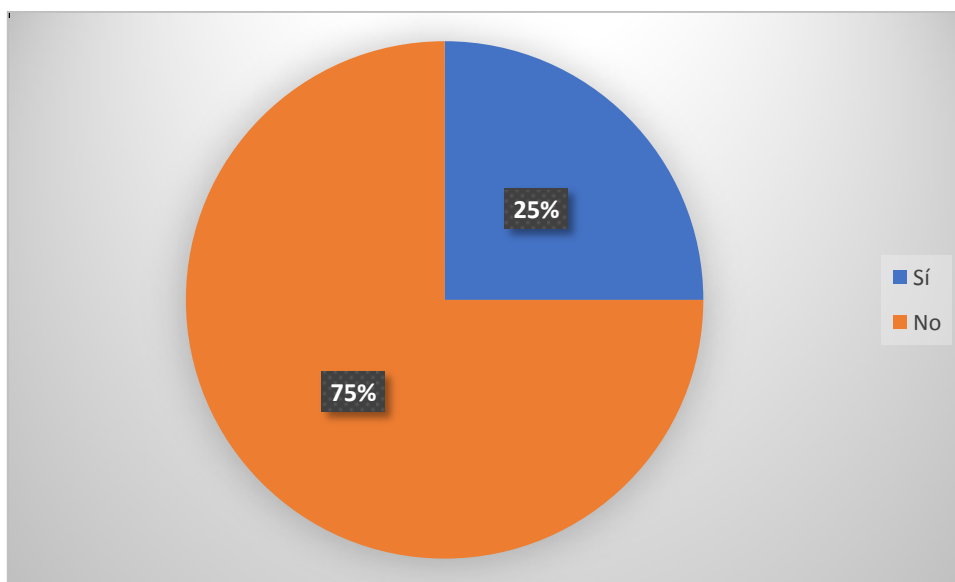
**Tabla 14:** Realiza la compañía estudio sobre el grado de satisfacción de los clientes

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Sí	3	25%
No	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 24:** Realiza la compañía estudio sobre el grado de satisfacción de los clientes



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### Interpretación

De los 12 directivos encuestados, el 75% señalan que la mayoría de veces se realiza estudios de mercadeo conociendo la satisfacción del cliente y están enfocados en las observaciones que brindan, pero por otro lado tenemos un 25% no se realiza por los costos o por los cambios repentinos en alguna acción o función para ejecutar las actividades.

**7.- ¿Indique cuál es el nivel de relaciones entre directivos y socios para el desempeño de las actividades?**

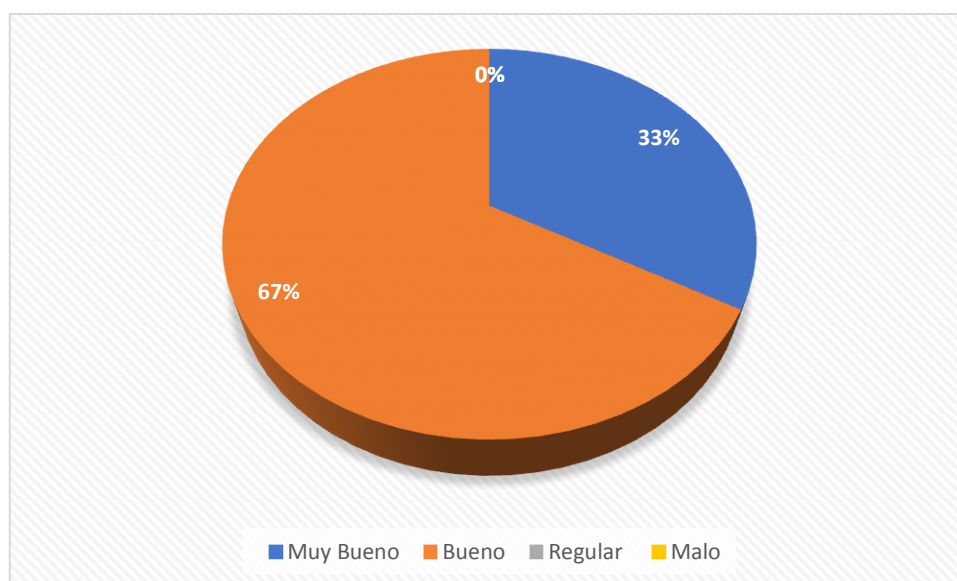
**Tabla 15:** Nivel de relaciones entre directivos y socios

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
Muy Bueno	4	34%
Bueno	8	66%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 25:** Nivel de relaciones entre directivos y socios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### **Interpretación**

De los 12 directivos encuestados el 100% considera que las relaciones son muy buenas y buenas señalan que tiene entre muy bueno y bueno la relación con los socios ya que se mantiene una la libertad de realizar sus actividades y cumplir con tranquilidad lo planeado, pero en ocasiones algunos socios no tienen relaciones adecuadas por motivos personales por lo cual se debe limar perezas para ser mejores, y el 0% es porque nadie respondió dichos ítems.

## 8.- ¿Qué estrategia considera que se deben aplicar en la compañía?

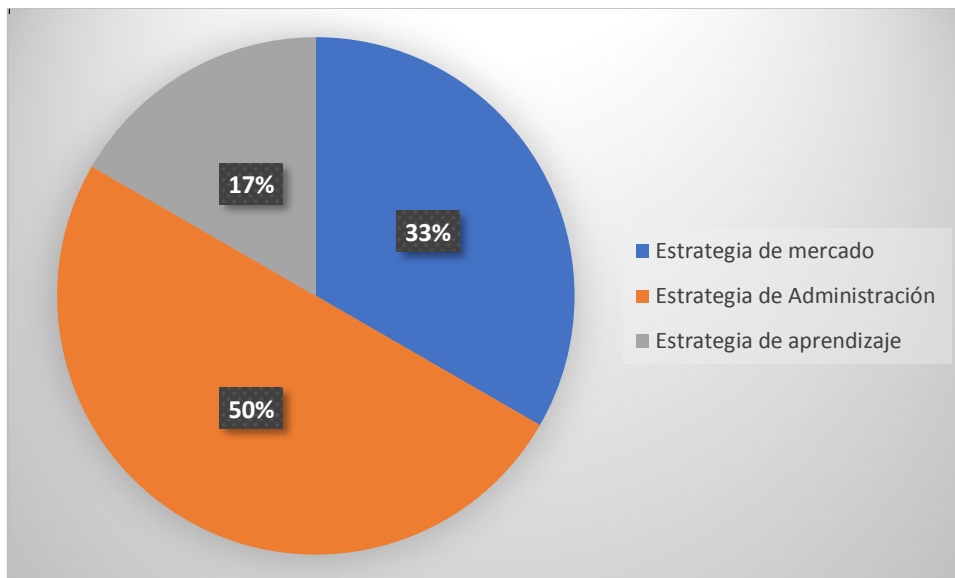
**Tabla 16:** Estrategia considera que se deben aplicar en la compañía

RESPUESTA	Respuesta	Frecuencia
ESTRATEGIA DE MERCADO	4	33%
ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN	6	50%
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

**Gráfico 26:** Estrategia considera que se deben aplicar en la compañía



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### Interpretación

De los 12 directivos encuestados el 33% señala que se debe aplicar estrategias de mercado, un porcentaje mayoritario del 50% marcan que se tiene que aplicar herramientas administrativas necesarias para el cumplimiento de funciones, metas ya que la directiva en ocasiones desconoce las herramientas y no se cumple las expectativas del cliente para poder satisfacer al máximo y cumplir el objetivo corporativo, y el 17% indica la aplicación de estrategias de aprendizajes.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ESTRATEGICA DE LA COMPAÑÍA LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A EN EL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2017-2022.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Presentación**

La presente propuesta se diseña como un plan estratégico para ayudar a mejorar gestión Administrativa de la compañía, con el fin de dar una solución a todos los problemas que tiene la compañía actualmente.

El Plan Estratégico es una herramienta de trabajo para las empresas con el fin de lograr cambios positivos en el desarrollo y crecimiento de la misma está creado en base al proceso soberano, desarrollado con los directivos y socios de compañía.

La implementación del diseño del plan estratégico para la compañía de LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A será una herramienta de ayuda a los directivos y socios para realizar sus actividades y tareas diarias de forma planificada y organizada, además introducir estrategias que permitan obtener resultados positivos para el cumplimiento de sus objetivos y de su filosofía empresarial.

La planificación estratégica en esta investigación está enmarcada para un periodo de cinco años calendario (2017-2022), puntualizado la filosofía empresarial de, determinando las políticas adecuadas, programa y planes de fortalecimiento que ayuden a llevaran a sus metas planteadas en su tiempo de corto plazo y largo plazo.

Mediante este trabajo ejecutado, se tenga una orientación clara precisa para todos los integrantes de la compañía, que permita que cada uno contribuya en el cumplimiento y

desarrollo de las actividades diarias para beneficio del cliente a quienes se brinda el servicio.

#### **4.2.2 Justificación de la Propuesta**

La investigación tiene la finalidad de efectuar un plan estratégico para ayudar en la mejora de la gestión de la compañía, generado motivación, compromiso y trabajo en equipo para obtener mayores beneficios, lo cual permitirá ampliar nuevos nichos de mercado para fortalecer a la compañía de transportes de taxi LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A donde se plantean objetivos y estrategias lo cual ayudara a ser reconocido como una compañía de prestigio.

Esto permite conocer y crear un sistema que evite una mala toma de decisiones o desconocimiento de las funciones de cada uno de los directivos en su puesto de trabajo, teniendo presente la línea de investigación de la Carrera de Ingeniería de Empresas junto con los componentes de Creación y mejora, puesto que se pretende optimizar el sistema administrativo y la estructura organizacional actual de la Compañía.

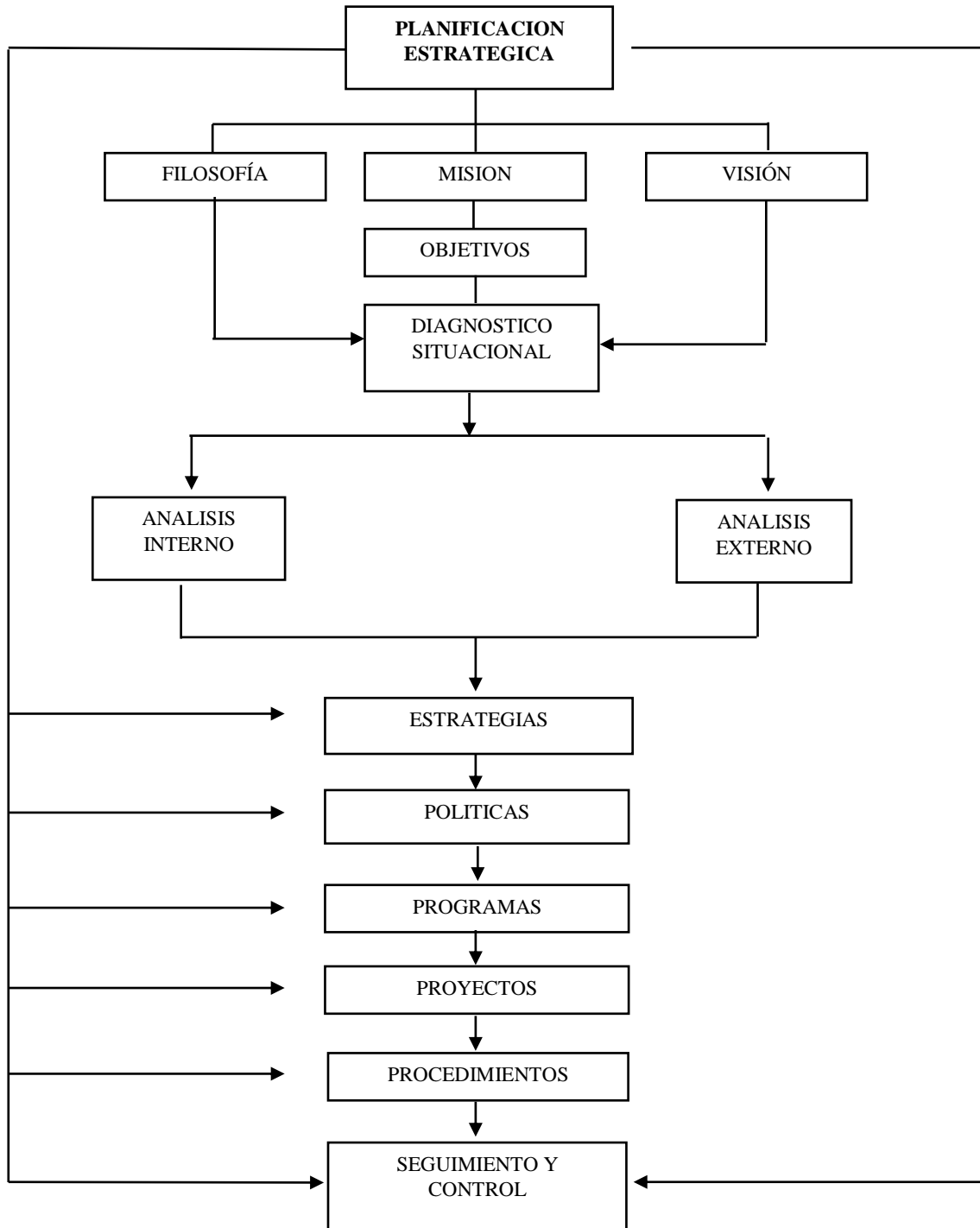
El plan estratégico planteado tiene la finalidad de dar una solución a corto y largo plazo, estableciendo una adecuada organización, que contribuirá a una administración, capacitación constante a los socios y directivos para principalmente enfocarnos al servicio de satisfacción del cliente.

#### **4.2.3 Modelo de Plan Estratégico**

El modelo se estima que es apropiado para la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A de cantón Riobamba siendo de uso fundamental y fortalecimiento que dará lugar a la correcta ejecución de lo que se pretende planificar.

La planificación Estratégica ayuda como base a las instituciones utilicen efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar sus oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos organizacionales.

**Gráfico 27:** Modelo de Plan Estratégico



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca



## **4.2.4 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATEGICO**

### **4.2.3.1 Direccionamiento Estratégico para la compañía de taxis LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A**

### **4.2.3.2 Filosofía empresarial actual de la compañía**

La compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A se establece la filosofía corporativa el compromiso con sus clientes y socios para brindar un servicio con los más altos estándares de calidad y seguridad, así como el compromiso y la responsabilidad hacia el cliente.

### **4.2.3.3 Misión**

Para ser efectivo el enunciado de la misión tiene que surgir de las entrañas de las organizaciones, todos deben participar en un taller de un modo significado ya que sin participación no hay compromiso, es por ello antes de plasmarla, la organización debe contestar varias preguntas que son fundamentales en el proceso de estructuración de la misión, la misma que se puede apreciar en párrafo posterior.

Las preguntas a dar respuestas por parte del Gerente se enmarcan en la razón de ser de la organización y son los siguientes.

#### **1) ¿En qué negocio-servicio estamos?**

Somos una compañía de taxis

#### **1) ¿Cuáles son nuestros productos –servicio?**

Nos dedicamos a brindar servicio de taxi

#### **2) ¿Para qué existe nuestra organización?**

Para satisfacer la demanda de taxi

### **3) ¿Cuáles son los compromisos que tenemos con nuestros clientes?**

Brindar un servicio de calidad

Una vez que se dio respuestas a las preguntas básicas para la creación de la misión, se procede a integrar las respuestas, de esa manera poder validar la misión.

#### **Misión:**

Brindar a los clientes una adecuada atención del servicio de taxi cumpliendo los principios y valores de cada socios y choferes que permitan llegar a su destino sin percances, logrando la confianza y preferencia de los clientes de la ciudad y provincia de Chimborazo.

#### **4.2.3.4 Visión**

Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión, porque esto les permite saber hacia dónde se dirige la empresa, por ende, luego de la definición debe ser difundida y compartida por todos.

La declaración de la visión debe responder las siguientes preguntas por el gerente de la compañía.

#### **1) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?**

Liderar el mercado local

#### **2) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?**

Brindar un servicio de calidad, garantizando nuestro trabajo conforme a las leyes vigentes.

**3) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los servicios de nuestra institución?**

La aplicación de personal calificado y especializado.

**4) ¿Cuáles son nuestros valores?**

Transparencia, honestidad y respeto

Una vez que se obtuvo respuesta a las preguntas básicas para la creación de la visión de la compañía, se procede a integrar las respuestas, de esa manera poder aplicar. Se puede apreciar la declaración constituido por todos miembros de la compañía.

**Visión:**

La compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A tiene como visión ser una compañía líder en ofrecer el servicio de taxi de la provincia de Chimborazo atendiendo adecuadamente a los clientes tiene nuestra ciudad ya que el servicio debe ser de calidad, seguridad y comodidad con tecnología automotriz adecuada al servicio.

**4.2.3.5 Objetivo corporativo.**

Fortalecer a la compañía de taxis como más segura y confiable, mediante estrategias innovadoras, logrando corregir la gestión administrativa, generando beneficios adicionales para la compañía, siendo una fuente de trabajo que contribuya al desarrollo socioeconómico de la provincia de Chimborazo y el país.

**4.2.3.6 Objetivos Específicos**

- Crear estrategias de amplia seguridad y salvaguardar la integridad del cliente.
- Utilizar sistemas de alta tecnología para optimizar todas las actividades administrativas y operativas de la compañía.
- Instaurar tarifas uniformes para lograr la aceptación de más clientes.

- Fundar una contabilidad transparente dentro de la compañía, con el fin de fundar confianza entre los socios, directivos y de esta manera pongan todo su empeño en el desarrollo de la organización como ente productivo y como fuente de empleo para el país.
- Obtener planes de acción mediante la implementación de nuevas estrategias de acuerdo a las funciones administrativas y atención al cliente de la compañía.
- Implantar una comunicación efectiva entre los socios y directivos mediante equipos de trabajo, con el fin de generar un ambiente de trabajo con comodidad en el desempeño de las actividades diaria.

#### 4.2.3.7 Valores.

- **Confianza y Seguridad:** Los conductores deberán generar confianza y seguridad a los clientes de una forma calidad y estos regresen a utilizar el servicio.
- **Responsabilidad:** Un valor muy importante que deben practicar diariamente el conductor y el cliente sobre todo al momento de cumplir sus labores para velar por la seguridad de cada uno.
- **Trabajo en Equipo:** Buscamos la colaboración y sumamos esfuerzos para que con el aporte de todos se multipliquen los logros.
- **Calidad:** Ofrecer diariamente servicios de excelencia y atención al cliente.
- **Confianza:** Ofrecemos los mejores servicios a precios justos y razonables para mantener e incrementar la participación en el mercado.
- **Actitud de Liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo a nivel local y nacional
- **Competitividad:** Servicios con calidad, eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

#### 4.2.3.8 Principios

- La disciplina es el eje fundamental en la empresa asociativa para lograr la excelencia en todos los aspectos.
- La calidad del producto y el servicio son fundamentales para obtener la satisfacción de nuestros clientes.

- Se lograrán los objetivos establecidos por medio de la responsabilidad y dedicación de todos quienes conforman la empresa asociativa.

#### **4.2.3.9 Diseño de las políticas empresariales**

Las políticas de la empresa son las directrices que orientan a todos los socios en cómo implementar la estrategia y alcanzar los objetivos empresariales. A continuación, se desarrollan las políticas orientadas al desarrollo organizacional.

#### **Políticas generales**

Propósito. - Socializar e inculcar las políticas a todo el personal que forme parte de la empresa.

#### **Exposición de las políticas**

- La administración definirá la gestión organizacional de la empresa para que las actividades se desarrollen en función del cumplimiento de las responsabilidades que tiene cada directivo y que están encaminados a lograr la satisfacción de las necesidades mediante servicio y atención de calidad al cliente.
- Cualquier modificación o cambio de la estructura organizacional de la empresa tendrá que ser aprobada por el gerente general o el propietario y socializada a todos los miembros que integran la compañía.
- Las tareas y responsabilidades de los trabajadores y empleados deberán distribuirse de acuerdo a las competencias y habilidades de cada uno de ellos, evitando las duplicaciones de funciones, y mediante un manual de funciones.
- El cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desempeño del personal serán medidos continuamente por la administración utilizando indicadores que permitan una apreciación de su estado y mejora continua de los procesos y actividades.
- Políticas administrativas La administración deberá informar a todo el personal sobre aspectos relacionados como las políticas, reglamentos y procedimientos de la empresa para que exista una clara comprensión de su papel dentro de la organización y se ejecuten todas las funciones adecuadamente.

Para un mejor manejo de las políticas lo hemos clasificado de la siguiente manera

- a) Políticas administrativas
- b) Políticas de calidad
- c) Políticas de servicio
- d) Políticas de la selección de personal
- e) Políticas de personal

**a) Política administrativa**

**Propósito.** - Implantar directrices que le permita a la empresa contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo.

**Exposición de las políticas**

- Crear un ambiente de trabajo agradable para el desarrollo personal y laboral
- Buena administración del recurso humano, recurso tecnológico, recurso material y recurso logístico para el buen crecimiento continuo de la compañía.
- Socializar e inculcar los valores corporativos a todo el personal de la empresa.
- El servicio al cliente es primordial en las diligencias de la compañía.

**b) Políticas de calidad**

**Propósito.** - Mantener un proceso de innovación y mejoramiento permanente, enfocando a la satisfacción total de los clientes.

**Exposición de las políticas**

- Trabajar con unidades de calidad y último modelo.
- La empresa está comprometida en ofrecer un servicio que cumplan las normas de calidad sanitarias para la satisfacción de los clientes.

### **c) Políticas de servicio**

**Propósito.** - Brindar un servicio personalizado e implantar una eficaz y eficiente gestión de servicio al cliente que estimule el desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### **Exposición de las políticas**

- El motor importante de la empresa es el cliente, por ende, su mayor preocupación es la satisfacción total.
- La atención y servicio a los clientes serán de alta prioridad para la empresa, por lo que se buscará continuamente el desarrollo y capacitación del personal que mantiene contacto directo con el cliente.
- El desarrollo de todas las actividades en la empresa y en especial aquellas en las que existe un trato directo con el cliente se caracterizará por la presencia de cortesía, amabilidad y cordialidad.

### **d) Políticas de la selección del personal**

**Propósito.** - Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permita escoger personas idóneas que se ajusten a los requerimientos de la empresa.

#### **Exposición de las políticas**

- El proceso de selección de personal permite escoger las personas que cumplan con los requisitos para satisfacer las necesidades de la empresa y deberá seguir las siguientes actividades.
- El proceso se iniciará con la necesidad de requerimiento de personal, misma que deberá ser aprobada por el gerente general, para casos de creación de nuevos puestos o reemplazos sean definitivos o temporales.
- Posteriormente se analizará el cargo y se definirá el perfil del puesto, para poder realizar la publicación y convocatoria.
- Se realizará la recepción de las solicitudes de empleo de los interesados y acorde al perfil requerido se evaluarán y calificarán a los postulantes.

- Cuando se haya seleccionado a los mejores postulantes será necesario realizar una entrevista personal y confirmar los antecedentes y recomendaciones y poner a prueba un día para ver su capacidad.
- Una vez seleccionada la persona idónea para el puesto se iniciará el proceso de capacitación e inducción

#### **e) Políticas de los trabajadores**

**Propósito.** - Ordenar y difundir el marco normativo interno de la empresa

#### **Exposición de las políticas**

- Puntualidad
- Respetar a sus jefes alternos
- El rendimiento de cada trabajador será evaluado para verificar la productividad, capacidad y conocimiento que posee respecto del puesto que está ocupando.
- Ningún miembro del personal podrá sacar de las instalaciones de la empresa material o cualquier producto sin que cuente con la debida autorización del superior que está a su cargo.
- Los socios están obligados a mantener su ropa de trabajo limpia, las uñas debidamente cortadas, para ofrecer un buen servicio.
- En caso de faltar a reuniones avisar inmediatamente o comunicar con anticipación para no tener ningún inconveniente entre las partes.
- El personal de la empresa deberá ser capacitado continuamente en lo referente a las actividades que debe cumplir, haciendo énfasis en el trato al cliente.
- Colaborar con sus compañeros de trabajo.

#### **4.2.4 Organigrama estructural**

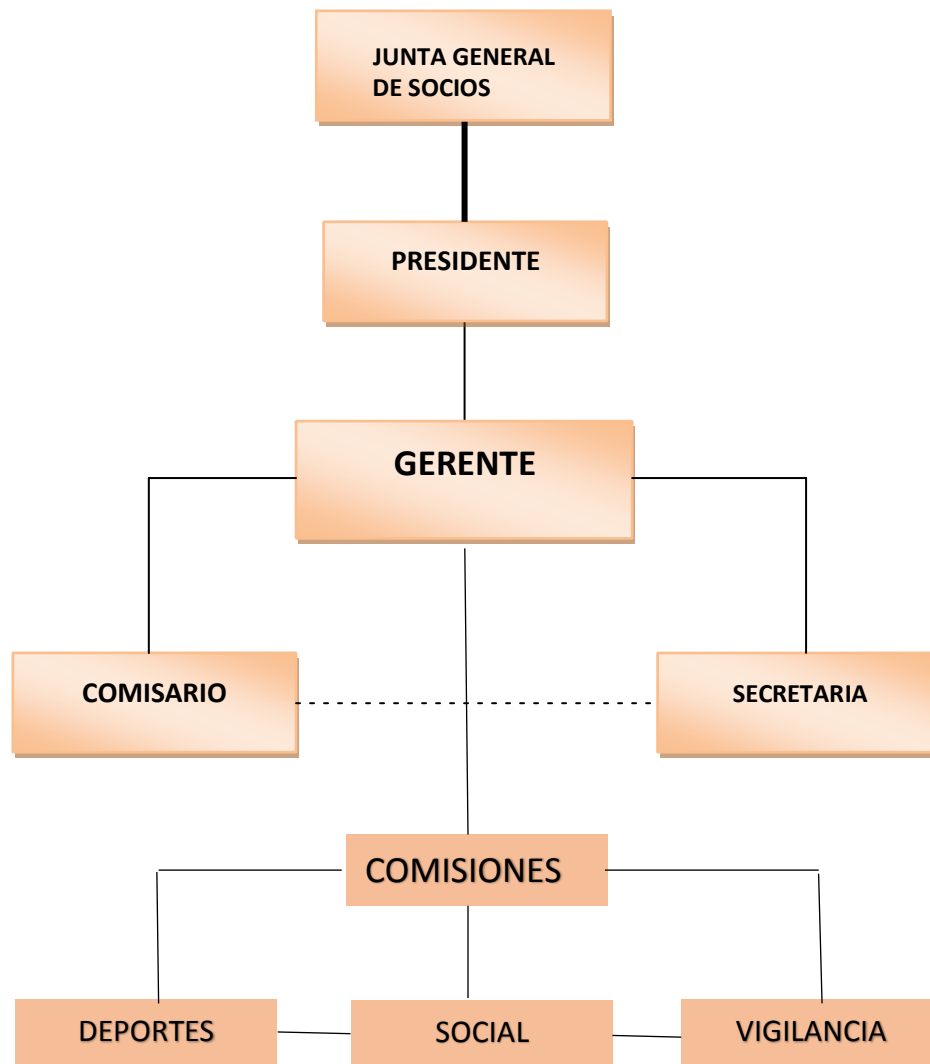
Al ver que la compañía cuenta con un organigrama estructural actual, el mismo que es de gran importancia para la organización el cual no está bien establecido, opte por diseñar un organigrama actual de la compañía donde permita reflejar realmente los



niveles jerárquicos dando así el fortalecimiento en los procesos y la comunicación interna.

#### 4.2.4.1 Propuesta de organigrama estructural

**Gráfico 28:** Propuesta de organigrama estructural de la compañía



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

Luego del diseño organizacional correspondiente se emana a realizar el respectivo manual de funciones de cada uno de los miembros de la compañía como se presenta a continuación.

#### **4.2.5 Manual de funciones propuesto**

##### **JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

La cabeza de la compañía le corresponde a la junta general de socios, la misma que constituye a la representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la compañía estará a cargo de vigilar el cumplimiento de las actividades del Presidente y del Gerente General de forma original.

La junta general de socios tiene los poderes para solucionar todo asunto concerniente a negocios y para tomar las decisiones más idóneas para la defensa de la compañía, sus deberes y atribuciones como son:

- a) Ser conductor profesional y propietario de vehículo liviano para pasajeros y conducido por un chofer profesional del volante con licencia tipo A.
- b) Ser legalmente capaz de conocer a fondo las leyes vigentes de tránsito.
- c) Reconocer el número de accionistas integrantes de la compañía y remunerálas en igualdad de condiciones, conforme al reglamento interno y externo.
- d) Conceder una declaración juramentada mediante un abogado de no pertenecer a ninguna otra compañía del mismo tipo de trabajo a ejercer.
- e) Reconocer y cumplir con todo lo dispuesto en la ley de compañía vigente en el país.
- f) Presentar tres carpetas con documentos personales solicitados por la compañía en el tiempo establecido.
- g) Para el nuevo accionista deberá ingresar con vehículo de alta calidad debidamente revisado y matriculado por la comisión de tránsito policía nacional de tránsito o agencia nacional de tránsito lo permita.
- h) La compañía tendrá prioridad para ejecutar la negociación del cupo de un accionista, antes de proceder a la verificación se tomará en cuenta que, si tiene deudas pendientes, las mismas que deberán ser canceladas de contado o descontadas de sus ahorros personales.

- **PRESIDENTE**

Según los artículos y reglamento interno establecido por la compañía dispone las siguientes funciones, derechos y obligaciones:

- a) Representar judicial a la compañía ante anomalías entre instituciones públicas y privadas, por ausencia temporal justificada por el gerente.
- b) Administrar la Comisión Especial de lo Legal y Accidentes, Estatuto y Reglamento que rija la compañía.
- c) Llamar y dirigir las Juntas Generales, las reuniones de Directorio, conociendo los problemas presentados de diversa índole.
- d) Exigir y vigilar el cumplimiento de los trabajos tanto de los Directivos, Delegados de base en los organismos de Dirección, Comisiones Especiales, como en el diario accionar y cumplimiento con los reglamentos y estatutos estipulados por la compañía.
- e) Operar de manera urgente, cuando sea comunicado por escrito sobre cualquier asunto de los accionistas o con la participación de la comisión correspondiente para dar una solución o fortalecimiento del mismo.
- f) Firmar documentos pertinentes en conjunto con el gerente todo lo relacionado con el aspecto económico.
- g) Firmar toda comunicación que sea personal o en conjunto con el gerente, secretario, abogado o presidente de las comisiones especiales sobre aspectos específicos de cada área de labores.

**PERFIL DE PUESTO.**

- 1. Debe tener capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, de escucha, de análisis y de síntesis, para planear estratégicamente las actividades a realizar en la compañía.
- 2. Tener dotes de una persona capaz, de mando, espíritu de observación, de perseverancia, de constancia e integridad moral y ética con todos.
- 3. Capacidad de palabra para la comunicación clara con medios verbales y escritos que sean entendibles.
- 4. Contar con capacidad de adaptación y comprensión en situaciones cambiantes.
- 5. Habilidad para la toma de decisiones en todos momentos de las actividades.

6. Destreza para solucionar problemas y habilidad de reaccionar con rapidez, frente a los cambios. Tener iniciativa propia y debe ser objetivo, visionario para el cumplimiento de objetivos.

- **GERENTE**

Son funciones, derechos y obligaciones del gerente que debe cumplir:

- a) Representar Judicial a la compañía ante otras instituciones públicas y privadas en cualquier situación presentada.
- b) Regir la comisión especial de economía, créditos y finanzas cumpliendo la ley.
- c) Todo acto o contrato que contenga obligaciones económicas de la compañía deberá ser suscrito por el gerente y el presidente con una verificación antes de realizar firmas.
- d) Representar legal y jurídicamente a la compañía ante cualquier institución sea, Comisión de Tránsito del Ecuador, cooperativas o compañías de transportes en caso de accidentes cuando las circunstancias lo requieran y dar una solución mutua.
- e) Presentar los informes respectivos, claros relacionados a cada accidente de tránsito, esto es al directorio en pleno y a las juntas generales de accionistas mediante escrito y sellado en sobres de manila.

**PERFIL DE PUESTO.**

1. Poseer capacidad de dirigir encaminar a un grupo de personas con un fin común.
2. Preparado para detectar donde se encuentran las oportunidades y fortalezas de su empresa y lograr crear estrategias que mantengan la misma y minimicen las debilidades para mejor en el servicio.
3. Debe tener capacidad de análisis y síntesis en las cosas a realizar.
4. Capacidad de trabajo y escuchar a todas las peticiones de toma de decisión de los socios.
5. Poseer carácter y capacidad para la toma de decisiones en situaciones complicadas y dar solución instantánea.

6. Alta capacidad en el manejo de todos los recursos de la organización para otras decisiones.
7. Saber motivar al personal de forma adecuada.
8. Persona con espíritu emprendedor y capaz de desenvolver su trabajo.
9. Debe mantener la perseverancia y constancia en cada una de las actividades que realiza para el progreso de la compañía que dirige.
10. Tener ganas de superación personal y profesional con nuevas ideas.

- **COMISARIO.**

- a) Las que estipulan en la ley de compañías y su reglamento interno sin evadir ninguna responsabilidad
- b) Tomar, conocer, analizar y respaldar con su visto bueno con informes del directorio y socios.
- c) Revisar detenidamente proformas, facturas, comprobantes y notas de ventas efectuadas por los directivos o personal de administración contratados por la compañía que estén con los perfiles adecuados.
- d) Verificar las tarjetas de trabajo con su respectivo horario.
- e) Asistir a todas las reuniones de juntas generales cuando sea formalmente invitado por un representante de las mismas.

- **SECRETARIA.**

- a) Acudir puntualmente a las juntas generales y sesiones del directorio ejecutadas.
- b) Presidir la comisión de capacitación y publicidad mediante autorización.
- c) Mantendrá al día y actualizado el archivo, registro de accionistas afiliados y cuadros estadísticos de la compañía paulatinamente.
- d) Redactar con mucho cuidado y certeza las actas de las juntas generales y de directorios debiendo conservarlas con toda la seguridad que amerita su responsabilidad.

- e) Verificar la elaboración y la entrega de las convocatorias a juntas generales, directorio y de las comunicaciones en general con la puntualidad establecida.
- f) Facilitar lectura de las actas en cada junta general y suscribirlas con el presidente, previo a la aprobación de la misma según el corrun de asistencia.

### **PERFIL DE PUESTO**

- 1. Desempeñarse eficientemente en su área de trabajo y sus obligaciones.
- 2. Facilidad de expresión verbal y escrita con claridad.
- 3. Buenas relaciones interpersonales con todos los directivos y socios de la compañía.
- 5. Persona de buen trato, amable, cortés y seria al momento de realizar sus actividades en su puesto de trabajo.

#### **• CHOFERES.**

- a) Conducir la unidad de transporte con mucha precaución y profesionalismo sin olvidar las leyes vigentes.
- b) Desarrollar el mantenimiento diario y reparación respectiva del vehículo a su cargo.
- c) Asumir su trabajo con optimismo, con responsabilidad y puntualidad a sus actividades.
- d) Sus concepciones ideológicas teórico prácticas, orientarán su vida y se pondrán al servicio de los clientes y socios en sí.

### **PERFIL DEL PUESTO.**

- 1. Ser un hombre de principios y valores, consciente que va a tratar con toda clase de usuarios.
- 2. Tener confianza y fe en sí mismo, con personalidad a carta cabal e cumplir con los objetivos planteados.
- 3. Someter los procedimientos teóricos y prácticos, sobre leyes, reglamentos y disposiciones de tránsito vigentes en Ecuador.

#### 4.2.6 Análisis de la matriz FODA

La matriz FODA nos permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización permitiéndonos conocer la situación actual en la que se encuentra la, compañía de tal manera que nos ayuda establecer estrategias para la formulación de un plan de acción.

**Tabla 17:** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La compañía tiene unidades de taxi en buenas condiciones con la seguridad correspondiente.</li> <li>2) La compañía tiene solventar cumpliendo sus respectivas obligaciones internas y externas.</li> <li>3) El gerente y presidente realizan labores con eficiencia y eficiencia.</li> <li>4) Existe liderazgo y voluntad de parte del presidente en las actividades a realizarse.</li> <li>5) Se ofrece un servicio con precio justo según rige la ley.</li> <li>6) La directiva es comunicativa para actividades a realizar.</li> <li>7) La compañía está legalmente constituida y registrada en la superintendencia de compañías.</li> <li>8) La calidad del servicio es adecuada a las expectativas del cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La compañía no emplea un modelo de planeación estratégica adecuado.</li> <li>2) Los socios no tienen estimulación en las actividades realizadas.</li> <li>3) No se tiene una estrategia para mejorar el servicio al cliente externo.</li> <li>4) No son claras las descripciones del manual de funciones.</li> <li>5) La compañía no tiene una estructura organizacional bien definida.</li> <li>6) La compañía no tiene políticas ni estrategias adecuadas para obtener ingresos.</li> <li>7) Los conductores no reciben charlas ni capacitaciones de servicio al cliente.</li> <li>8) La compañía no aplica publicidad estratégica en ningún medio de comunicación.</li> <li>9) La compañía no cuenta con una sede social que acoja a los socios y directivos.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crecimiento de la población de los usuarios de servicio de taxi.</li> <li>2) Apoyo de instituciones de seguridad (botón de pánico).</li> <li>3) Posicionarse a nivel cantonal y provincial.</li> <li>4) Acceder a capacitaciones impulsada por la ANT.</li> <li>5) Mejorar la tecnología a la comodidad del cliente e imagen de los choferes.</li> <li>6) Altos precios que cobra la competencia</li> <li>7) Innovación constante en el servicio y trato al cliente.</li> <li>8) Mejora de los procesos administrativos y regulación de leyes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pérdida de clientes potenciales.</li> <li>2) Falta de capacitación en las Nuevas tecnologías.</li> <li>3) Falta de apoyo de las autoridades Gubernamentales.</li> <li>4) Incremento de la delincuencia robo de vehículo.</li> <li>5) Problemas entre directivos o socios por nuevas ideas.</li> <li>6) Imprudencia de nuevos conductores accidentes de tránsito.</li> <li>7) Incremento del precio en el petróleo ocasionando incremento de la gasolina en el país.</li> </ol>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 18: Análisis de la matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La compañía tiene sus unidades de taxi en buen estado.</li> <li>2) La compañía tiene liquidez para solventar sus respectivas obligaciones.</li> <li>3) El gerente realiza sus actividades con eficiencia.</li> <li>4) Existe liderazgo y predisposición de parte del presidente</li> <li>5) Se brinda un servicio con precio justo</li> <li>6) La directiva es comunicativa.</li> <li>7) La compañía está legalmente constituida.</li> <li>8) La calidad del servicio es buena.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La compañía no aplica un modelo de planeación estratégica.</li> <li>2) Los socios no tienen motivación.</li> <li>3) No se tiene una estrategia para mejorar el servicio al usuario.</li> <li>4) No son claras las descripciones de puesto.</li> <li>5) La compañía no tiene un diseño organizacional.</li> <li>6) La compañía no cuenta con publicidad.</li> <li>7) Los conductores no reciben capacitaciones de servicio al cliente.</li> <li>8) La compañía no aplica publicidad estratégica</li> <li>9) La compañía no cuenta con una sede social en buenas condiciones</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aumento de la demanda de usuarios del servicio</li> <li>2) Apoyo de organismos municipales y estatales.</li> <li>3) Posicionarse a nivel provincial.</li> <li>4) Acceder a capacitaciones.</li> <li>5) Mejorar el acondicionamiento de las unidades e imagen de los choferes.</li> <li>6) Innovación constante en el servicio.</li> <li>7) Mejora de los procesos administrativos.</li> <li>8) Los altos precios que cobran las otras cooperativas</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brindar un servicio de calidad y con responsabilidad y llegar a posicionarse provincialmente. (F8, O3)</li> <li>✓ Aprovechar la buena relación que existe entre directivos y gestionar para conseguir apoyo de organismos municipales. (F6, O2)</li> <li>✓ Aplicar estrategias de competencia por tarifa unificada y publicada en las unidades de taxi (F5, O6)</li> <li>✓ Impulsar fuentes de trabajo explotando los recursos que se posee y mejorar las condiciones económicas de los habitantes.(O7,F1, F8)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impartir cursos de motivación, capacitación y relaciones humanas con la finalidad de que los conductores mejoren su desenvolvimiento frente a los usuarios. (D7, O4).</li> <li>✓ Gestionar con instituciones municipales y estatales y conseguir el apoyo económico para reestructurar la sede (D9, O2).</li> <li>✓ Realizar publicidad estratégica para captar la atención de nuevos clientes y así posicionarse en el mercado de servicio de taxis (D6, O1, O3)</li> <li>✓ Mejorar la imagen de los choferes (uniforme) para mejor reconocimiento y aceptación por parte de los usuarios (D3,O5)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pérdida de clientes.</li> <li>2) Nuevas tecnologías.</li> <li>3) Falta de apoyo de las autoridades.</li> <li>4) Conflictos entre directivos o socios.</li> <li>5) Accidentes de tránsito.</li> <li>6) Robo de vehículos</li> <li>7) Incremento de taxis informales por el desempleo.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beneficiarse de la legalidad de la compañía, del buen estado de las unidades y captar nuevos clientes. (F7, F1, A1).</li> <li>✓ Mejorar la posición competitiva de la compañía a través de un incremento en la participación en el mercado (F3, F4, A1).</li> <li>✓ Establecer presupuesto para la dotación de las diferentes áreas de puestos de trabajo y requerimiento de tecnología necesaria (F2, A2)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de un plan estratégico el cual fomentará el trabajo en equipo y ayudará con el cumplimiento de los objetivos trazados de la compañía (D1, A6)</li> <li>✓ Establecer trabajo en equipo mediante la comunicación efectiva y clima agradable logrando un mejor desarrollo organizacional (D2, D5A4)</li> <li>✓ Desarrollar capacitaciones constantes de los socios para que innoven su servicio, evitar contratiempos y mantener la fidelidad de los usuarios (D3, D7, A5)).</li> <li>✓ Implementar cámaras de seguridad para un mejor servicio y que esto permita ganarse la confianza de los usuarios (A2, A7, D3).</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua



#### 4.2.6.1 Análisis de la Matriz Evaluación Factor Externo

Tabla 19: Matriz EFE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOT. PONDE
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1) Crecimiento de la población de los usuarios de servicio de taxi.	0,06	3	0,18
2) Apoyo de instituciones de seguridad (botón de pánico).	0,06	3	0,18
3) Posicionarse a nivel cantonal y provincial.	0,06	4	0,24
4) Acceder a capacitaciones impulsada por la ANT.	0,09	2	0,18
5) Mejorar la tecnología a la comodidad del cliente e imagen de los choferes.	0,05	3	0,15
6) Altos precios que cobra la competencia	0,06	2	0,12
7) Innovación constante en el servicio y trato al cliente.	0,09	4	0,36
8) Mejora de los procesos administrativos y regulación de leyes vigentes	0,07	2	0,14
<b>AMENAZAS</b>			
1) Pérdida de clientes potenciales.	0,06	3	0,18
2) Falta de capacitación en las Nuevas tecnologías.	0,08	4	0,32
3) Falta de apoyo de las autoridades Gubernamentales.	0,08	4	0,32
4) Incremento de la delincuencia robo de vehículo.	0,06	2	0,12
5) Problemas entre directivos o socios por nuevas ideas.	0,06	3	0,18
6) Imprudencia de nuevos conductores accidentes de tránsito.	0,06		0,24
7) Incremento del precio de la gasolina en el país.	0,06	4	0,24
<b>TOTAL</b>	1		3,15

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

La aplicación de la matriz EFE dio como resultado 3,15 lo que nos indica que la compañía LIBERTADORES LIBERITAXIS S, A, tiene varias oportunidades de mercado y seguir creciendo en dar un excelente servicio de taxis, gracias a la respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten y darles solución. **Rangos de equivalencia**

Calificación	Peso
1 = No Importante	0 = Sin Importancia
2 = Poco Importante	1 = Muy Importante
3 = Importante	<b>Rango de Equilibrio</b>
4 = Muy Importante	<b>3,15</b>

## Matriz de Evaluación de Factores Internos

**Tabla 20:** Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOT. PONDE
<b>FORTALEZAS</b>			
1) La compañía tiene unidades de taxi en buen estado con la seguridad correspondiente.	0,01	3	0,15
2) La compañía tiene liquidez para solventar sus respectivas obligaciones internas y externas.	0,06	4	0,24
3) El gerente realiza sus actividades con eficiencia y eficiencia.	0,07	3	0,27
4) Existe liderazgo y predisposición de parte del presidente en las actividades.	0,08	4	0,32
5) Se brinda un servicio con precio justo según rige la ley.	0,07	3	0,21
6) La directiva es comunicativa para actividades a realizar.	0,08	4	0,32
7) La compañía está legalmente constituida y registrada en la superintendencia de compañías.	0,05	5	0,25
8) La calidad del servicio es adecuada a las expectativas del cliente.	0,06	2	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
a) La compañía no emplea un modelo de planeación estratégica adecuada.	0,08	3	0,24
b) Los socios no tienen estimulación en las actividades.	0,05	4	0,20
c) No se tiene una estrategia para mejorar el servicio al cliente externo.	0,06	2	0,12
d) No son claras las descripciones del manual de funciones.	0,04	2	0,08
e) La compañía no tiene una estructura organizacional bien definida.	0,04	1	0,04
f) La compañía no tiene políticas ni estrategias adecuadas para obtener ingresos.	0,04	1	0,04
g) Los conductores no reciben charlas ni capacitaciones de servicio al cliente.	0,04	3	0,12
h) La compañía no aplica publicidad estratégica en ningún medio de comunicación.	0,05	2	0,15
i) La compañía no cuenta con una sede social que acoja a los socios y directivos.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	1,00		2,94

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

Con la aplicación de la matriz EFI se obtuvo un resultado de 2,94 lo que significa que la compañía LIBERTADORES LIBERITAXIS S, A, es fuerte internamente, pero debe mejorar las debilidades para ser sólidamente y poder tomar mejores decisiones ante la competencia.

### Rangos de equivalencia

Calificación	Peso
1 = No Importante	0 = Sin Importancia
2 = Poco Importante	1 = Muy Importante
3 = Importante	<b>Rango de Equilibrio</b>
4 = Muy Importante	2,85

#### **4.2.7 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

##### **Amenaza de nuevos competidores en la ciudad de Riobamba**

Como es de conocimiento de todo el mundo empresarial nos encontramos con muchos competidores ofreciendo el mismo servicio.

En el caso de la compañía de LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A uno de los principales competidores son las cooperativas o compañías y taxis informales que existen a nivel del cantón siendo rivales directos.

##### **Rivalidad entre competidores**

En cuanto a rivalidad del servicio que mantiene la compañía tiene como competidores directos a las cooperativas de buses urbanos ya que son las unidades más utilizadas y con un costo de pasaje muy inferior al de los taxis, pero con la desventaja que estos tiene una ruta definida. Las cooperativas de taxis existentes en el mercado de la ciudad de Riobamba son los competidores directos de la compañía de acuerdo al servicio que presta dentro de la ciudad.

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

Los proveedores de distintos repuestos como mecánicas y gasolineras ayudan a tener un poder de negociación único ya que si no está de acorde nos e adquiere el producto y servicio.

##### **Poder de negociación de los clientes**

Dentro del poder de negociación de los clientes es muy valioso, pues son ellos quienes deciden cual es el servicio de taxi que tomara de acuerdo a los servicios que ofrecen las distintas cooperativas de taxi. Como forma para lograr una negociación adecuada con el cliente es implementar una estrategia adecuada, se satisfacción, se pretende lograr un servicio único en la ciudad de Riobamba y en la provincia Chimborazo, quiere brindar un servicio distinto al de los competidores y que genere un valor agregado o una

evidente satisfacción y un futuro posicionamiento en la mente del cliente convirtiéndose en fijo el mismo.

### **Productos sustitutos**

El servicio que brinda la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A tiene una gran competitividad directa de parte de las diferentes cooperativas que existen a nivel de la ciudad y de la provincia, al igual que los buses ya que cumplen el mismo servicio de traslado de personas, pero con la desventaja que no tienen la total comodidad, seguridad y confianza que el cliente requiere. Así mismo se podría considerar uno de los servicios sustitutos las cooperativas de taxis piratas y busetas escolares los cuales cumplen los servicios de traslados de usuarios al punto donde el cliente lo requiera, brindando confort en su viaje de destino, pero cabe mencionar que el servicio antes mencionado tiene acogida por los lugares más sensibles lo que le impide trabajar con entera facilidad ocasionado pérdida de clientes constantemente.

### **Barreras de entrada**

Dentro de las barreras de entrada existen obstáculos al momento de formar parte de la compañía el hecho de que cada cooperativa tiene un cupo limitado para personas que desean formar parte de la misma de acorde como estén registrados en la súper intendencia compañías, otro de los inconvenientes es lo costó del cupo al momento de querer pertenecer a dicha compañía los coso son muy elevados.

## 4.2.8 Matriz de Competitividad

**Tabla 21:** Matriz de Competitividad

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Valor	COOPERATIVA La politécnica		COOPERATIVA El terminal		COOPERATIVA 24 de mayo		COOPERATIVA La dolorosa	
		Calificación	Resultados. Ponderación	Calificación	Resultados. Ponderación	Calificación	Resultados. Ponderación	Calificación	Resultados. Ponderación
Experiencia vivida.	0,35	2	0,4	3	0,6	4	0,6	4	0,6
Participación de mercado.	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Publicidad.	0,15	1	0,25	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Infraestructura	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Servicio al cliente.	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Reconocida	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,05</b>		<b>2,35</b>		<b>2,85</b>		<b>3,2</b>





Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua

En la matriz de competitividad se puede observar la valoración total que tiene cada una de las compañías y cooperativas escogidas, proyectando el nivel más bajo de ponderación con un resultado de 2,05 la cooperativa la POLITECNICA este puntaje se obtuvo de acuerdo a los factores claves de éxito que fueron calificados de acorde a la secuencia que se dio para cada uno. En segundo lugar tenemos a la cooperativa de taxis. El terminal terrestre con un total de 2,35 de ponderación. En tercer lugar, están las cooperativas 24 DE MAYO con una ponderación de 2,85 y por último tenemos a la compañía, La Dolorosa con un valor de 3,20 de ponderación estando por alto, es por ello que se pretende la implementación del diseño del plan estratégico con la finalidad de plantear nuevas estrategias y mejorar el cumplimiento de objetivos haciendo de la compañía una institución prestigiosa y reconocida a nivel de la ciudad de Riobamba con las expectativas del cliente.

#### 4.2.8.1 Matriz Boston Consulting Group para introducir al mercado competitivo

**Gráfico 29:** Matriz Boston Consulting Group para introducir al mercado

 <p>UNIDADES</p>	 <p>Experiencia Publicidad Infraestructura</p>
 <p>Participación en el mercado Reconocimiento</p> <p><b>FUERTE</b></p>	 <p>Posición competitiva</p> <p><b>DEBIL</b></p>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

En la gráfica de la matriz antes expuesta se muestra varias de las características de la compañía ubicadas en los respectivos cuadrantes de acuerdo al nivel competitivo que tiene cada una de estas en el mercado, encontrando a la unidades de taxi en estrellas debido a que todos los taxis que integran parte de la compañía son nuevos por exigencias de la organización, así mismo encontramos en el cuadrante signo de interrogación a los factores experiencia ya que es una característica que tienen los directivos y socios sin embargo no es explotada sin aplicar publicidad porque no se la aplica siendo uno de los aspectos más importantes para la compañía e infraestructura ya que no cuentan con un adecuado salón para realizar sus actividades lo cual conlleva desconformidad por parte de los socios.

## **4.2.9 FORMULACION ESTRATEGICA PARA LA COMPAÑÍA**

### **4.2.9.1 Estrategias**

Las estrategias establecidas para aplicarán a la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A para el mejor desempeño de sus actividades diarias y así posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba para lo cual se establece dos, las cuales se sugieren a continuación:

#### **Estrategia planteada de penetración en el mercado de la ciudad de Riobamba**

La estrategia reconocerá aumentar la participación en el mercado de la ciudad que corresponde al servicio de taxis que brinda la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A en el mercado de la ciudad de Riobamba; por medio de una inversión en espacios publicitarios y de esta manera tener posicionamiento en el mercado local, las mismas que se puede apreciar y detallar a continuación.

#### **Estrategia de diferenciación**

El alcance de esta estrategia es buscar la diferencia de la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A ante la competencia, en este caso hay que innovar constantemente el servicio de calidad al cliente, dándole un valor agregado al cliente y que este se sienta complacido, lo cual implica beneficios y reconocimiento como prestigiosa a favor de la compañía calificándole como mejor.

### **4.2.9.2 Cursos de acción**

Los cursos de acción son los pasos a seguir para que la compañía llegue a cumplir su objetivo o su meta planteados en tiempo determinado, en este caso los puntos clave de las estrategias para lograr el todo esperado se debe cumplir a cabalidad con lo planteado en el cronograma de actividades a realizarse.

### 4.2.9.3 Políticas

Las políticas son la vía clave para hacer que la compañía busque una estrategia, con un compromiso con la empresa al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la misma sin erradicar los objetivos que se debe cumplir.

**Tabla 22:** Estrategia de Penetración en el Mercado

PENETRACION EN EL MERCADO	CURSOS DE ACCIÓN	POLÍTICAS
Ejecutar publicidad en los distintos medios para alcanzar la fidelidad de los clientes y posicionarse en el mercado de la ciudad de Riobamba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar publicidad por medio de tarjetas de presentación donde indique los servicios que brinda la compañía.</li> <li>• Elaborar una página Web para la compañía sea mayormente conocida por los clientes del servicio.</li> </ul>	La compañía se dará a conocer por medios publicitarios como tarjetas de presentación y página de web.
Renovar el posicionamiento competitivo de la compañía a través de un aumento en la participación en el mercado local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la idea de la compañía por medio de publicidad radial, televisiva y publicitaria.</li> <li>• Cambiar la imagen de la sede para el mayor reconocimiento de la institución ante la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía se mantendrá en el constante fortalecimiento ante la competencia.</li> <li>• Conservar siempre una buena imagen de la institución ante los clientes y la competencia</li> </ul>
Organizar las unidades e implementar mediante capacitaciones que permitan brindar un mejor servicio al cliente y este se sienta satisfecho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir cursos de capacitación adecuados que permitan mayor desempeño y motivación de los conductores en sus actividades.</li> <li>• Utilizar las unidades de taxi con responsabilidad y lograr el mayor beneficio posible sin evadir las leyes vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir a las unidades de taxi con principios éticos ante la sociedad.</li> <li>• Ser responsable en mantener el taxi en un buen estado para cada jornada de trabajo.</li> </ul>
Ofrecer cursos de capacitación continuos que ayude a los choferes con la finalidad que mejoren su desenvolvimiento frente al usuario de este servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar capacitaciones continuas de motivación y relaciones humanas a los conductores de las unidades de taxi.</li> <li>• Mantener la preferencia por parte de los colaboradores de la compañía en todas las actividades a realizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la predisposición hacia las capacitaciones continuas para desempeñar un mejor servicio al cliente y ganar su fidelidad.</li> <li>• Alcanzar el mayor beneficio posible de las capacitaciones que se impartan a los conductores de taxis.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca



**Tabla 23:** Estrategia de diferenciación

ESTRETEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE MERCADO	CURSOS DE ACCION	POLITICAS
Emplear estrategias de competencia para beneficio del cliente que usan taxi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de tarifa justa como indica el taxímetro para ganar la fidelidad de los clientes.</li> <li>• Mantenerse a la vanguardia de los cambios que se den en las leyes y requerimientos de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar la fidelidad de los clientes a través de las estrategias aplicadas por la compañía.</li> <li>• Infundir al deseo de superación, por ende, deben mantenerse al tanto de las estrategias de la competencia para mejorarlas.</li> </ul>
Ofrecer un servicio de calidad con responsabilidades y llegar a posicionarse a nivel de la ciudad y provincia como líderes de servicio de taxi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a la compañía implementos tecnológicos necesarios para el desarrollo de las actividades diaria constantemente.</li> <li>• Mantener en constante innovación del servicio que se brinda al cliente.</li> <li>• Modernizar las unidades considerando los años de vida útil que rige la ley.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener compromiso y contribuir a conseguir los objetivos planteados por la institución para cada día seguir persiguiendo.</li> <li>• Innovar constantemente el servicio que se brinda considerando el aspecto agradable de las unidades.</li> </ul>
Establecer trabajo en equipo entre socios y directivos para beneficio de la compañía logrando un mejor desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el trabajo en equipo mediante la dialogo y un clima laboral agradable ya que ayuda a cumplir y fortalecer con el logro de los objetivos y metas planteadas.</li> <li>• Impulsar la oportunidad de la organización y mejorar la cultura organizacional contantemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efectuar constantes reuniones con los socios y conductores a fin de socializar las últimas novedades existentes en su labor.</li> <li>➤ Aprobar que los socios den su punto de vista libremente y participen en las juntas de trabajo que se realicen con nuevas ideas.</li> </ul>
Mejorar la presencia de los conductores para mejor reconocimiento y aceptación por parte de los clientes y usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar una imagen renovada de los conductores con el uso de un uniforme que otorga la cooperativa y que los distinga de los demás.</li> <li>• Promover el cumplimiento de principios y valores del conductor para lograr preferencia de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar una buena imagen a los clientes implementando un modelo de uniforme que de presencia al conductor.</li> <li>• Mantener la cordialidad, respeto y amabilidad con los clientes sin recriminación de genero del mismo</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

En el cuadro anterior se muestran cuatro estrategias que contribuirán al cumplimiento y fortalecimiento de diferenciación en la ciudad de Riobamba, con sus respectivos cursos de acción y políticas para acaparar nuevos nichos de mercado, cabe indicar que para

este fin se tomara las estrategias más representativas e importantes que ayuden a ser una compañía que cumple altos estándares de calidad.

#### **4.2.10 IMPLEMENTACION ESTRATEGICA PARA LA COMPAÑIA**

##### **4.2.10.1 Implementación de Programas**

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

###### **Fortalecimiento de la gestión administrativa y estructura física de la organización**

Es importante ejecutar dicho programa, ya que es considerado en la actualidad como uno de los ejes primordiales para conocer todos los medios funcionales adecuados de la organización y su funcionamiento, de esta forma se puede emplear una administración adecuada (planear, organizar, controlar y ejecutar) las actividades para que los directivos tomen la decisión adecuada y hacerles frente a las inconsistencias que se presenten en la compañía a diario. También es trascendente demostrar una buena imagen de la cooperativa ya que es símbolo de buen servicio y prestigio.

## Programa de fortalecimiento de la gestión administrativa de la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A

**Tabla 24:** Programa de fortalecimiento de la gestión administrativa de la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A

Programa	Objetivo	Horas	Periodo	Responsable	Dirigido a	Beneficios	Contenido del programa
Mejorar la gestión administrativa y estructura física de la compañía actualmente.	Corregir el aspecto externo de la compañía, así como de las actividades laborales mediante capacitación en gestión administrativa para hacerle frente a las inconsistencias que tenga la compañía y alcanzar el cumplimiento de objetivos planteados.	8horas al mes	Febrero/ 2017 Diciembre/2017	Gerente	A los 70 socios que conforman la compañía actualmente incluidos los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al desarrollo de las estrategias y objetivos planteados que persigue la organización cada día con ahínco.</li> <li>• Ubicar a la compañía hacia un futuro mejor.</li> <li>• Contribuir que la compañía se fortalezca internamente y externamente ante la competencia.</li> <li>• Ganar reputación por parte del cliente dando un servicio de calidad único.</li> <li>• Planear una imagen confiable y segura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y crear los aspectos que necesita mejorar la institución ante la competencia.</li> <li>• Organizar la remodelación de la imagen externa de la organización de los clientes y Recibir capacitaciones adecuadas como:</li> <li>• Atención al cliente, posicionamiento en el mercado, gestión administrativa, relaciones humanas, ley de transporte y economía popular y solidaria, educación vial, capacitación turística.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

## **Programa: # 2**

### **Plantear estrategias de competencia y publicitarias para posicionarnos en la mente del cliente de la ciudad**

Es de vital importancia el diseño de estrategias de competencia que permita enfrentar ante ellos ya que esto beneficiaría a que la compañía adquiriera reconocimiento institucional de acuerdo a la forma en que se aplican dichas estrategias ante la competencia. De igual forma las estrategias publicitarias son primordiales debido a que estas llegan directa o indirectamente al cliente en el mercado local.

### Programa de diseño de estrategia de competencia y publicitarias

**Tabla 25:** Programa de diseño de estrategia de competencia y publicitarias

Programa	Objetivo	Horas	Periodo	Responsable	Dirigido a:	Beneficios	Contenido del programa
Diseñar estrategias de competencia y publicitarias para posicionarnos en la mente del cliente y sus expectativas.	Superar a la competencia y conseguir la preferencia por parte de los clientes con estrategias innovadoras.	10 horas al mes	Febrero/ 2017 Diciembre/2017	Gerente	A todos los involucrados con la compañía (socios, directivos y conductores)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar a los clientes satisfechos cumpliendo con las expectativas deseas.</li> <li>• Lograr la poción en la ciudad de Riobamba</li> <li>• Fortalecer la confianza en los clientes al usar el servicio de taxi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar mesas de trabajo para crear las estrategias y publicidades innovadoras en el mercado.</li> <li>• Realizar los puntos clave establecidos para ejecutar una buena publicidad ante la competencia.</li> <li>• Comunicar con los encargados de dar el servicio de las nuevas estrategias a utilizar ante la competencia.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

#### **4.2.10.2 Proyectos**

##### **Proyecto # 1:**

**Perfeccionar la estructura física interna y externa e impartir cursos de capacitación al personal administrativo y operativo de la compañía.**

Es primordial desarrollar este plan estratégico ya que es necesario posicionar la compañía y el servicio en la mente de los clientes por medio de una buena imagen de la compañía, así como la creación de un buen clima laboral adecuado en el trabajo por medio del rediseño de las áreas de trabajo de acorde al cargo que se desempeñe, de igual manera se debe de brindar capacitaciones a los integrantes de la compañía ya que de esta manera estarán preparados para afrontar cualquier situación que se les presentase en las actividades diarias.

**Proyecto mejorar la estructura física y externamente e impartir cursos de capacitación al personal administrativo y operativo de la compañía.**

**Tabla 26:** Proyecto mejorar la estructura física y externamente e impartir cursos de capacitación al personal administrativo y operativo de la compañía.

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de inicio y final	Involucrados	Responsable	Impacto	Costo
Corregir la estructura física de la compañía e impartir cursos de capacitación al personal	Corregir la imagen de la empresa y desempeño de las actividades de los choferes contantemente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar capacitaciones constantes a los conductores en temas relacionados con el fortaleciendo de la organización logrando cumplir sus objetivos</li> <li>Investigar financiamiento para remodelar la imagen institucional ante la competencia.</li> </ul>	<p>Febrero/2018 Mayo/2018</p> <p>Enero/2019 Diciembre/2019</p>	Todos los integrantes de la compañía (socios, choferes, directiva)	Presidente	A través de este proyecto la compañía logrará ser competente y conseguirá la preferencia de usuarios mediante la planificación estratégica planteada.	\$4000.00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

## **Proyecto # 2:**

**Otorgar a la organización con equipos de oficina e implementos tecnológicos para el mejor desarrollo de sus actividades laborales.**

El proyecto mencionado es primordial dentro de las actividades a ejecutarse dentro de la organización ya que ayuda al desarrollo de manera eficiente y eficaz de las actividades planteadas de la compañía, lo cual requiere implementos de computo, son de mucha utilidad para los involucrados (directivos y socios). Así mismo es importancia dotar a la organización de sistemas informáticos actualizados que permitan efectividad de la actividad financiera que se maneja a diario.



**Proyecto de dotación de equipos de oficina e implementos tecnológicos a la organización.**

**Tabla 27:** Proyecto de dotación de equipos de oficina e implementos tecnológicos a la organización.

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de inicio y final	Involucrados	Responsable	Impacto	Costo
Otorgar a la organización con equipos de oficina e implementos tecnológicos actualizados para el mejor desarrollo de sus actividades laborales.	Alcanzar el desarrollo de las actividades de manera correcta y efectiva generando confianza entre los involucrados con la organización (socios y directivos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un sistema para llevar un control diario de los ingresos y gastos de la entidad.</li> <li>• Proporcionar diferentes utensilios necesarios y adecuados para la compañía.</li> <li>• Crear una distribución de los departamentos existentes en la compañía adecuadamente.</li> </ul>	Enero/2020 Junio/2020	Todo los integrante de la organización (socios, choferes, directivos)	Gerente	La implementar de este proyecto es fortalecer las actividades diarias, internas y externas de la compañía entre socios y directivos.	\$3000,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

### **Proyecto # 3:**

**Disponer las unidades y mejorar la presentación de los choferes para un mejor servicio de calidad al cliente.**

Es de gran utilidad para los colaboradores de la compañía en la correcta preparación de las unidades ya que es un punto favorable para que los clientes prefieran el servicio de taxi. De igual forma es de gran importancia que los conductores cuiden la presencia en cuanto a imagen de la unidad y del conductor se refiere ya que esto ayuda al fortalecimiento la compañía misma.

## Proyecto de preparación de las unidades y mejoramiento de la imagen de los choferes

**Tabla 28:** Proyecto de preparación de las unidades y mejoramiento de la imagen de los choferes

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de inicio y final	Involucrados	Responsable	Impacto	Costo
Preparar las unidades y mejorar la presentación de los choferes para un mejor servicio al cliente de manera eficaz y eficiente.	Lograr una mayor participación en la ciudad de Riobamba por medio de las capacitaciones logrando así la fidelizarlos de los clientes a nuestro servicio brindado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acondicionar adecuadamente e internamente las unidades de taxi para un mejor servicio.</li> <li>• Financiar cámaras de seguridad de última tecnología para las unidades de taxi.</li> <li>• Enviar a confeccionar camisetitas y camisas con el logo compañía e identificación del servicio</li> <li>• Diseñar credenciales de identificación de los conductores de la compañía que el cliente se sienta seguro.</li> </ul>	Enero/2021 Diciembre/2021	Personal de la directiva y choferes profesionales que ofrecen su servicio a la compañía deben acoplarse al sistema de funcionamiento de la misma.	Gerente	El impacto de este proyecto influye en la administración (directivos) por parte de los usuarios y el prestigio que gana la compañía al aplicar cada uno de ellos.	\$2000.00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

#### **Proyecto # 4:**

##### **Ampliar campañas publicitarias para posicionarse en el mercado local y provincial con el servicio de taxi.**

Es necesario el desarrollo de campaña publicitaria para dar a conocer el servicio a la organización y a las unidades que brindan el servicio de taxi. esto indicar los procesos anteriores se realizó una encuestas y entrevistas la cual arrojó un resultado desfavorable, es por ello se debe reforzar este punto importante, ya que contribuirá a que la organización logre reconocimiento del cliente.

**Proyecto de aplicación de campañas publicitarias para posicionarse en el mercado de servicios de taxi.**

**Tabla 29:** Proyecto de aplicación de campañas publicitarias para posicionarse en el mercado de servicios de taxi.

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de inicio y final	Involucrados	Responsable	Impacto	Costo
Ampliar campañas publicitarias para posicionarse en el mercado local y provincial con los servicios de taxi.	Conseguir que la compañía sea reconocida a nivel de la ciudad y la provincia por el servicio que brinda siendo este de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una página en internet (página web).</li> <li>• Diseñar tarjetas de presentación para que los choferes entreguen a los que hacen uso de su servicio y sea publicidad para acoger nuevos clientes.</li> <li>• Adquirir publicidad por varios medios de comunicación (radios y televisión prensa. etc.) más conocidas a nivel local y provincial.</li> </ul>	Febrero/2022 Diciembre/2022	Todo el personal que labora para la compañía (socios y directivos).	Gerente.	La ejecución de este proyecto logra que la compañía se posicione en la ciudad y llegar a liderar el mercado de servicios de taxi siendo reconocidos como una compañía de calidad.	\$700.00










**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

#### 4.2.11 Procedimientos

Para el establecimiento adecuado de las actividades diarias que ejecuta la compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A.se utilizará el siguiente diagrama de flujo:

**Tabla 30:** Procedimientos

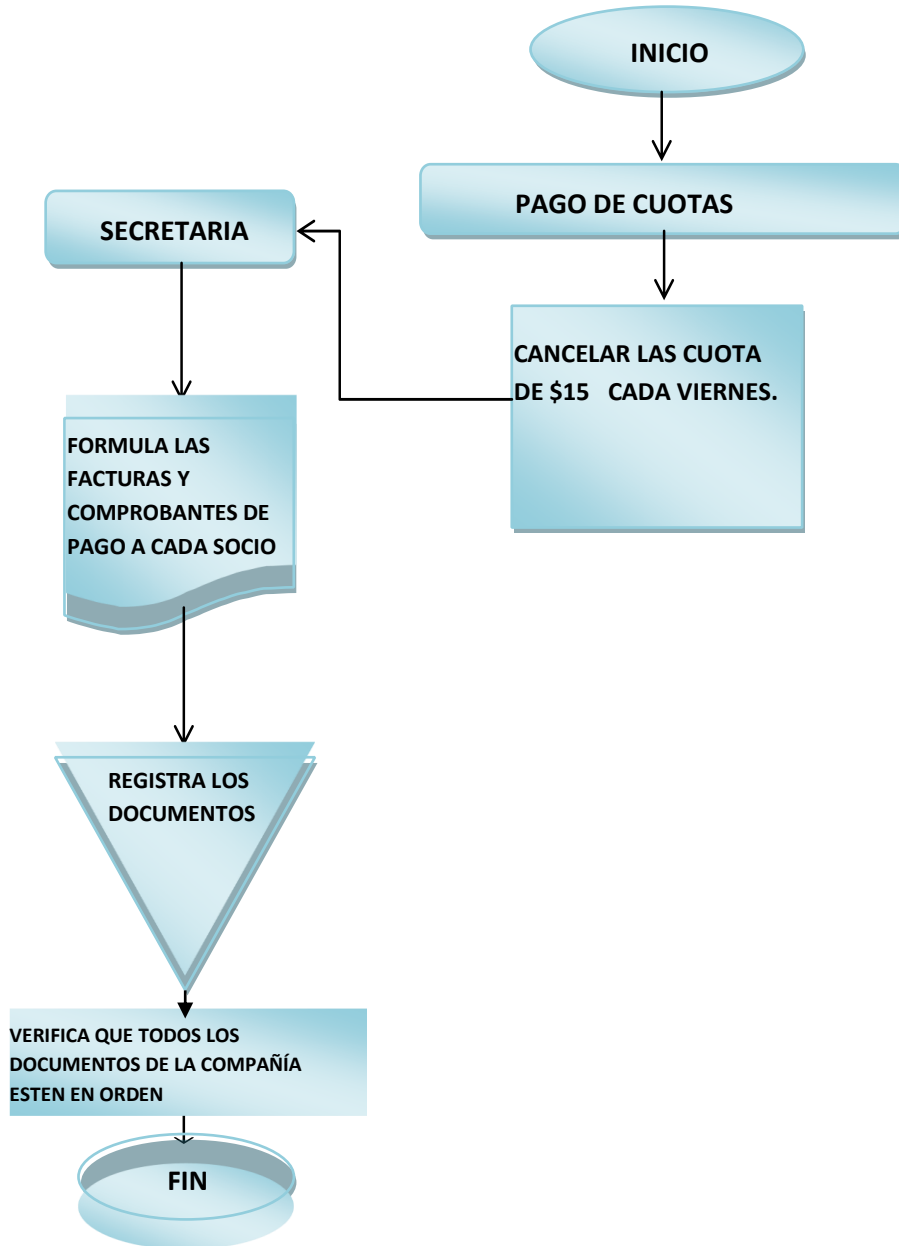
	Inicio o fin del proceso
	Directivos y Socio responsable - dependencia
	Descripción de la actividad o servicio brindado
	Decisión adecuada
	Archivo
	Conector de actividades
	Conector de fin de pagina
	Flecha indicadora de frecuencia
	Documento

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca

#### 4.2.11.1 PROCESO DE LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS A LA COMPAÑÍA.

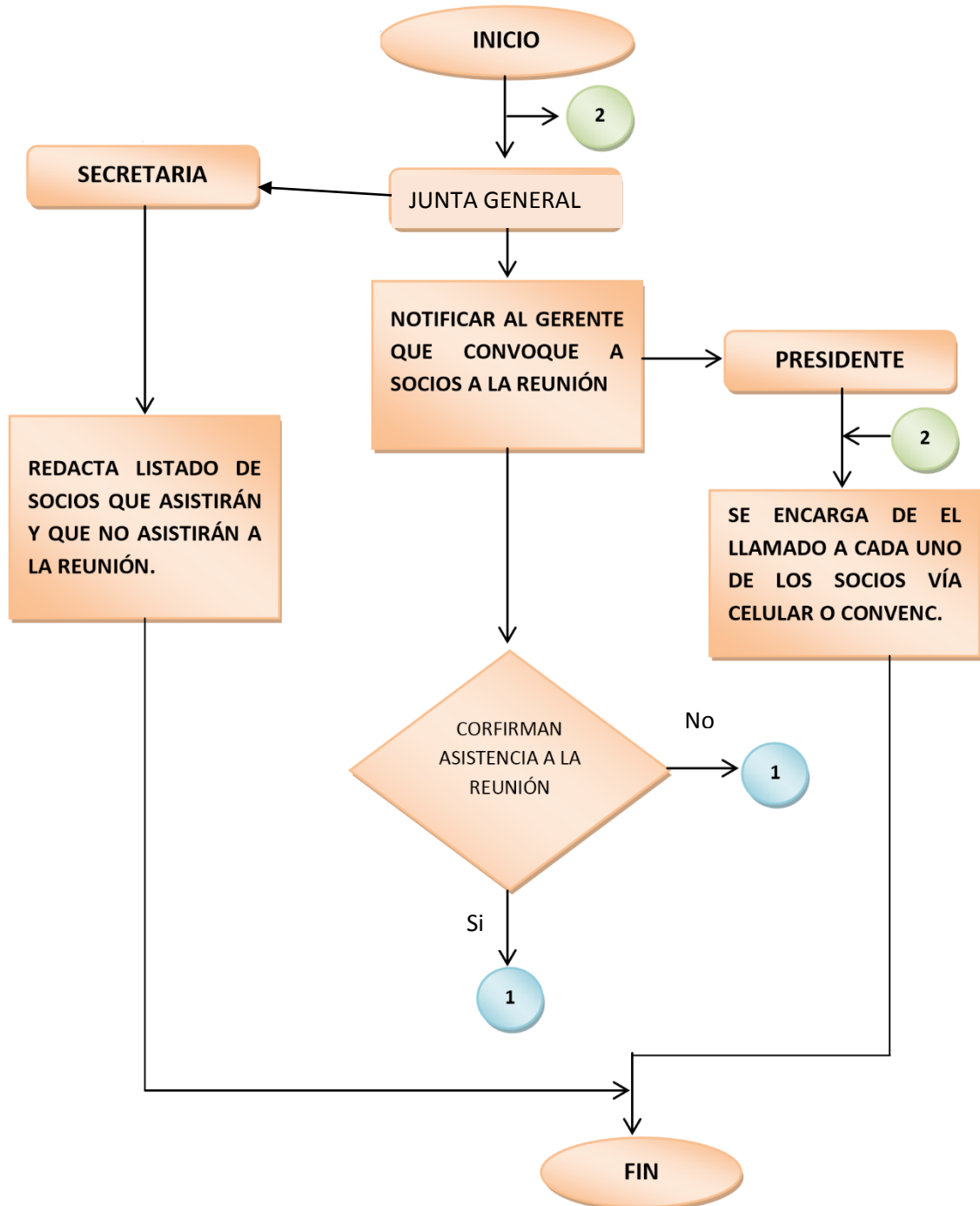
Gráfico 30: Proceso 1



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca

#### 4.2.11.2 PROCESO DE REUNIÓN GENERAL DE SOCIOS.

Gráfico 31: Proceso 2



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua Llamuca



#### 4.2.12 Seguimiento y Control

Para identificar el cumplimiento de los programas anteriores planteados para la compañía de taxi LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A.se llevará a cabo la aplicación de los informes donde se desarrolló el progreso de cada una de las actividades diarios de tal forma que tanto directivos como socios puedan efectuar la evaluación respectiva y retroactiva de la misma.

El ejemplo que se muestra a continuación es de fácil aplicación por lo que no genera ningún tipo de inconvenientes o malestar entre los directivos, socios al momento de desarrollar las actividades ejecutadas de la compañía.

Los directivos de la Compañía LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A., son los encargados de que se cumplan a cabida las actividades que van a realizar con el diseño del plan estratégico, para el bienestar de la entidad y sus miembros (socios y directivos) quienes las conforman.

**Tabla 31:** Seguimiento y Control

Programa a ejecutarse	Numero de Proyecto	Actividad	Responsable	Tiempo		%	
				Inicio	Final	Cumplimiento	Avance
OBSERVACIONES:							

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua Llamuca





La tabla anterior muestra dos programas los cuales fueron redactados a base de las estrategias planteadas en las tablas anteriores a su vez cada programa está establecido en dos proyectos los cuales serán ejecutados en el transcurso del tiempo estimado en este cronograma y se deben cumplir a cabalidad, siendo estos de mayor fortalecimiento a la compañía.

### **Presupuesto del Proyecto N° 1.**

Renovar la estructura física e impartir cursos de capacitación adecuados tanto para el personal administrativo, operativo y satisfacción del cliente que cumpla los objetivos de la compañía.

**Tabla 32:** Presupuesto proyecto 1

	<b>Remodelación de la imagen interna y externa de la organización</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>10</b>	Galones de pintura	20,00	200,00
<b>4</b>	Rodillos	10,00	40,00
<b>3</b>	Brochas	8,00	24,00
<b>6</b>	Pliegos de lija	1,00	6,00
<b>3</b>	Cintas	0,90	2,70
<b>3</b>	Empaste interior (sacos)	10,00	30,00
<b>10</b>	Sacos de cemento	7,50	75,00
<b>5</b>	Metros de arena fina	25,00	125,00
<b>6</b>	Mano de obra	375,00	2250,00
<b>TOTAL</b>			<b>2752,70</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

## Capacitaciones Proyecto N° 1

**Tabla 33:** Presupuesto de capacitaciones año 2017.

<b>PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES DE FEBRERO A MAYO DEL 2017</b>			
<b>CANTIDAD DE HORAS</b>	<b>CAPACITACIONES</b>	<b>COSTO POR HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
10	Atención al cliente	20,00	200,00
8	Posicionamiento en el mercado	20,00	160,00
9	Gestión administrativa	20,00	180,00
6	Relaciones humanas	20,00	120,00
5	Ley de transporte	20,00	100,00
10	Ley de economía popular y solidaria	20,00	200,00
8	Educación vial	20,00	160,00
8	Capacitación turística	20,00	160,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1280,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 34:** Presupuesto de capacitaciones año 2018

<b>PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES DE FEBRERO A MAYO DEL 2018</b>			
<b>CANTIDAD DE HORAS</b>	<b>CAPACITACIONES</b>	<b>COSTO POR HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
8	Atención al cliente	20,00	160,00
8	Posicionamiento en el mercado	20,00	160,00
8	Gestión administrativa	20,00	160,00
8	Relaciones humanas	20,00	160,00
8	Ley de transporte	20,00	160,00
8	Ley de economía popular y solidaria	20,00	160,00
8	Educación vial	20,00	160,00
8	Capacitación turística	20,00	160,00
	<b>TOTAL</b>		<b>1280,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 35:** Presupuesto de capacitaciones año 2019.

<b>PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES DE FEBRERO A MAYO DEL 2019</b>			
<b>CANTIDAD DE HORAS</b>	<b>CAPACITACIONES</b>	<b>COSTO POR HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
5	Atención al cliente	20,00	100,00
5	Posicionamiento en el mercado	20,00	100,00
5	Gestión administrativa	20,00	100,00
5	Relaciones humanas	20,00	100,00
5	Ley de transporte	20,00	100,00
5	Ley de economía popular y solidaria	20,00	100,00
5	Educación vial	20,00	100,00
5	Capacitación turística	20,00	100,00
	<b>TOTAL</b>		800,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 36:** Presupuesto de capacitaciones año 2020.

<b>PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES DE FEBRERO A MAYO DEL 2020</b>			
<b>CANTIDAD DE HORAS</b>	<b>CAPACITACIONES</b>	<b>COSTO POR HORA</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
8	Atención al cliente	20,00	160,00
8	Posicionamiento en el mercado	20,00	160,00
8	Gestión administrativa	20,00	160,00
8	Relaciones humanas	20,00	160,00
8	Ley de transporte	20,00	160,00
8	Ley de economía popular y solidaria	20,00	160,00
8	Educación vial	20,00	160,00
8	Capacitación turística	20,00	160,00
<b>TOTAL</b>			1280,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

## Presupuesto del Proyecto N° 2.

Entregar a la organización con equipos de oficina adecuados y de última tecnología para el mejor desarrollo de sus actividades en cuestión de sus actividades.

**Tabla 37:** Presupuesto proyecto 2

<b>Dotar a la organización con equipos de oficina e implementos para el mejor desarrollo de sus actividades (Enero -Diciembre 2017)</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Escritorios	3	150,00	450,00
Divisores de puestos	4	90,00	360,00
Muebles de oficina	3	150,00	450,00
Computador	3	500,00	1500,00
Impresora	2	90,00	180,00
Infocus	2	600,00	1200,00
Creación de sistema (llevar ingresos y gastos)	2	40,00	80,00
Aire Acondicionado	2	500,00	1000,00
mano de obra	2	150,00	300,00
<b>TOTAL</b>			<b>5520,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

### Presupuesto del Proyecto N° 3.

Acondicionar las unidades y mejorar la presentación de los choferes para un mejor servicio al cliente cumpliendo las expectativas del mismo y este se fiel al mismo.

**Tabla 38:** Presupuesto proyecto 3 año 2018

<b>Acondicionar las unidades y mejora de la presentación de los choferes (Enero-Dic 2018)</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Cámaras de seguridad	20	50,00	1000,00
Aromatizantes (caja)	150	2,00	300,00
Compra de camisetas polo	50	8,00	400,00
Bordado del logo	40	2,00	80,00
Elaboración de credenciales	70	5,00	350,00
<b>TOTAL</b>			<b>2130,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 39:** Presupuesto proyecto 3 año 2019

<b>Acondicionar las unidades y mejora de la presentación de los choferes (Enero-Dic 2019)</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Aromatizantes (caja)	200	3,00	600,00
Renovación de credenciales	40	10,00	400,00
<b>TOTAL</b>			<b>1000,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 40:** Presupuesto proyecto 3 año 2020

<b>Acondicionar las unidades y mejora de la presentación de los choferes (Enero-Dic 2020)</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>Aromatizantes (caja)</b>	200	2,00	400,00
<b>Renovación de credenciales</b>	40	5,00	200,00
<b>TOTAL</b>			<b>600,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua



#### Presupuesto del Proyecto N° 4.

Preparar las unidades y mejorar la presentación de los choferes en el servicio brindado para un mejor servicio al cliente siendo de calidad.

**Tabla 41:** Presupuesto proyecto 4 año 2021

<b>Desarrollo de campañas publicitarias de abril a diciembre del 2021</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>MESES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Página web	1	100,00	-	100,00
Tarjetas de presentación	1000	0,05	-	50,00
Radio Sol	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	JUNIO	20,00
	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	OCTUBRE	20,00
	10	2,00	DICIEMBRE	20,00
Radio Canela	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	JUNIO	20,00
	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	OCTUBRE	20,00
	10	2,00	DICIEMBRE	20,00
<b>TOTAL</b>				<b>350,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 42:** Presupuesto proyecto 4 año 2021

<b>Desarrollo de campañas publicitarias de abril a diciembre del 2021</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>MESES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tarjetas de presentación	1000	0,05	-	50,00
Radio Sol	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	JUNIO	20,00
	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	OCTUBRE	20,00
	10	2,00	DICIEMBRE	20,00
Radio Canela	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	JUNIO	20,00
	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	OCTUBRE	20,00
	10	2,00	DICIEMBRE	20,00
<b>TOTAL</b>				<b>250,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 43:** Presupuesto proyecto 4 año 2022

<b>Desarrollo de campañas publicitarias de abril a diciembre del 2022</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>MESES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Tarjetas de presentación	1000	0,05	-	50,00
Radio Sol	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	JUNIO	20,00
	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	OCTUBRE	20,00
	10	2,00	DICIEMBRE	20,00
Radio Canela	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	JUNIO	20,00
	10	2,00	AGOSTO	20,00
	10	2,00	OCTUBRE	20,00
	10	2,00	DICIEMBRE	20,00
<b>TOTAL</b>				250,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua

**Tabla 44:** Análisis de Costos

<b>Destalles</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Proyección 10%</b>
REMODELACION DE LA IMAGEN INTERNA Y EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	1000	1100
PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES DE FEBRERO A MAYO DEL 2017	700	770
PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES DE FEBRERO A MAYO DEL 2018	700	770
PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES DE FEBRERO A MAYO DEL 2019	800	880
PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES DE FEBRERO A MAYO DEL 2020	800	880
Dotar a la organización con equipos de oficina e implementos para el mejor desarrollo de sus actividades (Enero -Diciembre 2017)	3000	3300
Acondicionar las unidades y mejora de la presentación de los choferes (Enero-Dic 2018)	2000	2200
Acondicionar las unidades y mejora de la presentación de los choferes (Enero-Dic 2019)	600	660
Acondicionar las unidades y mejora de la presentación de los choferes (Enero-Dic 2020)	600	660
Desarrollo de campañas publicitarias de abril a diciembre del 2021	700	770
Desarrollo de campañas publicitarias de abril a diciembre del 2021	600	660
<b>Desarrollo de campañas publicitarias de abril a diciembre del 2022</b>	600	660
<b>TOTAL</b>	12100	13310

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ruth Lizeth Saigua

## **ANALISIS**

Como se puede mostrar en la tabla 45 se detallan cada uno de los proyectos que se ejecutaran en la compañía de taxis LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A para la ejecución del plan estratégico mediante la implementación de publicidad, podremos obtener nuevos nichos de mercado de la ciudad de Riobamba, lo cual nos ayudara a fortalecer personalmente y económicamente mediante las nuevas estrategias planteadas, para lo cual se considera el 10% de incremento en los gastos para el año N° 1 su valor es de \$13310 y para el año base es \$12100 para la implementación del plan estratégico. Tomando en consideración la inflación que mantiene nuestro país y la competencia de la misma se debe aplicar todas las estrategias que ayuden a ser reconocidas en el enrocado local y provincial.

## **CONCLUSIONES**

- El diseño del plan de gestión estratégico permitirá contar con una herramienta encaminada a brindar un servicio eficiente y eficaz.
- El marco teórico ha facilitado la fundamentación en la realización de la investigación.
- El diagnóstico nos ha orientado en la realización de la propuesta del plan estratégico.
- La identificación de las causas facilitó la realización de los diagnósticos y las soluciones.

## RECOMENDACIONES

- La aplicación de la planificación estratégica propuesta en esta investigación ayudara a la compañía de LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A a tener un futuro más claro con una visión a largo plazo, aprovechando al máximo los recursos con los que se dispone.
- El plan de acción desarrollado mediante fuentes de investigación en la presente, deberá ser compartida con todos los colaboradores de la compañía de LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A para lograr mejorar la gestión de la organización y de esta manera lograr cumplir con las metas y objetivos que se plantea la compañía, además de ellos se podría implementar planes de acción más específicos para cada proyecto que maneja la fundación.
- La presente investigación se debe añadir otras herramientas de gestión que ayuden a estar más preparados a las distintas necesidades del día a día, y las mismas hagan que la compañía de LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A logre alcanzar con la visión que tienen a futuro.
- Dar a conocer la misión, visión y objetivos planteadas por la compañía de LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A a fin de crear un compromiso con todos los socios y colaboradores para trabajar conjuntamente y dar cumplimiento a realización de un presupuesto anual que ayudara a mejorar la gestión financiera, permitiendo establecer prioridades y dar seguimiento a los objetivos que se ha planteado la compañía en un periodo determinado, distribuyendo de manera equitativa los recursos con los que dispone.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación .
- Berrocal, P. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Colombia: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Burgwal C. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa a Gobiernos Locales*. Ecuador: Abya Yala.
- Chiavenato, I. (2011). *Planificación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México:Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- De la Peña, A. (2009). *Auditoría: Un Enfoque Practico*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Diez De Castro, R. C. (2002). *Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide .
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica. 11ª Ed.* México: Pearson Educación.
- Galarza, V. (2004). *Cooperativismo*. Quito: Editorial Ecuador F.
- Gallardo, E. (2010). *Fundamentos de la Administración*. Quito: Departamento de Economía y Organización de Empresas.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Esratégica* .Venezuela: Mc Graw-Hill.
- Garzón, K., & Rojas, N. (2012). *Glosario Administrativo*. Recuperado de: <http://www.administracionysuspadres.blogspot.com/2012/06/actividadseis-creaciondel-glosario.html>
- Hamel, G., & Breen, B. (2010). *El Futuro de la Administración: Colombia*. Grupo editorial norma.

- Hernández, C. (1998). *Glosario: Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. Recuperado de: <http://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2012). *Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Lerma, A., & Bágena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega.
- Medina, O. (2009). *Diccionario de Administración de Empresas*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administración-empresas/>
- Muñiz, G. (2010). *Guía Práctica para Mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona: Breca Editorial.
- Ponce, H. (2011). *Matriz FODA*. México: Pearson Educación.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. 5ª ed. México : Pearson Educación.
- Salas, J. (2013). *Plan Estratégico para la Empresa Credimueble*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6464>
- Suarez, A. (2013). *Plan Estratégico para la Empresa TELANI S.A. ubicada en la Parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena 2013 -2017*". Santa Elena. (Tesis de pregrado UPCE). Recuperad de: <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/810/1/143.SUAREZ%20ALFONSO%20LUPE.pdf>



## ANEXOS

### *Anexo 1: ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS EN LA COMPAÑÍA LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A*



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS EN LA COMPAÑÍA LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

**Objetivo:** Conocer la percepción de la aplicación de un Plan de Gestión Estratégica.

1. ¿Considera que existe una debida socialización entre directivos y socios sobre las actividades que se desarrollan en la compañía?

SI

NO

2. ¿Indique si existe la debida coordinación de los directivos y socios al momento de emprender una propuesta?

SI

NO

3. ¿Cree que con la implementación de nuevas estrategias empresariales mejorará notablemente la estructura organizacional de la compañía y se podrá concretar las grandes decisiones?

SI

NO

4. ¿Emplea Ud. algún tipo de estrategia de marketing para atraer clientes?

SI

NO

5. ¿Considera que la compañía a la que Ud. pertenece realiza periódicamente capacitación a los socios?

SI

NO

6. ¿Realiza la compañía un estudio sobre el grado de satisfacción de los clientes?

SI

NO

7. ¿Indique cuál es el nivel relaciones entre directivos y socios para el desempeño de las actividades?

MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

8. ¿Qué estrategias considera que se deben aplicar en la compañía?

<b>ESTRATEGIAS DE MERCADO</b>	
<b>ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE</b>	

**GRACIAS POR COLABORACION**

*Anexo 2: ENCUESTA A LOS SOCIOS EN LA COMPAÑÍA LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A*



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CARRERA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTA A LOS SOCIOS EN LA COMPAÑÍA LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

**ENCUESTA A LOS SOCIOS EN LA COMPAÑÍA LIBERTADORES LIBERTAXIS S.A DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.**

**Objetivo:**

Conocer la procedencia de la aplicación de un Plan de Gestión Estratégica.

1. ¿Considera Ud. que los directivos de la compañía han realizado una buena administración?

SI

NO

2. ¿Considera Ud. que existe una debida coordinación de los directivos y los socios al momento de emprender una propuesta?

SI

NO

3. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones?

SI

NO

4. ¿Cree que con la implementación de nuevas estrategias empresariales mejorará notablemente la estructura organizacional de la compañía y se podrá concretar las grandes decisiones?

SI

NO

5. ¿Emplea Ud. algún tipo de estrategia para atraer clientes?

SI

NO

6. ¿La compañía Libertadores Libertaxis S.A en la actualidad cuenta con una misión, visión, valores, filosofía que definan sus objetivos con claridad?

SI

NO

7. ¿Cree usted que los servicios generados por la compañía Libertadores Libertaxis S.A en el Cantón Riobamba, dependen de una planificación estratégica para mejorar la calidad de los mismos?

SI

NO

8. ¿Indique cuál es el nivel relaciones entre socios y directivos deben ser de lo más óptimo para el desempeño de las actividades?

MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

**GRACIAS POR COLABORACION**

*Anexo 3: Fotos de realización de las encuestas*



