



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR S.A.
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO
PARA EL PERÍODO 2023-2028”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA:

JENNY CECILIA CHÁVEZ LLAMUCA

Riobamba – Ecuador

2024



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR S.A.
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO
PARA EL PERÍODO 2023-2028”**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA: JENNY CECILIA CHÁVEZ LLAMUCA

DIRECTOR: ING. HERNÁN OCTAVIO ARELLANO DÍAZ

Riobamba – Ecuador

2024

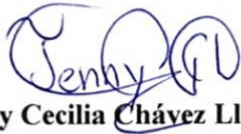
© 2024, Jenny Cecilia Chávez Llamuca

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Jenny Cecilia Chávez Llamuca, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de enero de 2024






Jenny Cecilia Chávez Llamuca

0604514380

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación: **“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR S.A. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERÍODO 2023-2028”**, realizado por la señorita: **JENNY CECILIA CHÁVEZ LLAMUCA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Javier Lenin Gaibor PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2024-01-30
Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2024-01-30
Ing. Edwin Roberto Naranjo Silva ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2024-01-30

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de integración curricular primeramente a Dios que es el quien nos dio la vida, a mis docentes que con sus conocimientos impartidos me enseñaron mucho a lo largo del camino y principalmente al director y asesor de tesis que son quienes me guiaron en la realización del presente trabajo, también a mis padres que son pilar fundamental en mi vida, mi esposo que es quien ha estado a mi lado en las buenas y en las malas, mis pequeños Antonela y Santiago que son mi fuerza y mis ganas de salir adelante, a mis hermanos y a toda mi familia en general y a la familia de mi esposo que son quienes aportaron con todo en nuestras vidas.

Jenny

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que con su infinito amor nos da la salud y vida para seguir adelante, a mi madre que quien de una u otra manera me ha apoyado para que siga estudiando, a mi padre que nos da el ejemplo de lucha a mis hermanos que con ellos compartimos toda nuestra niñez a mi esposo que desde que lo conocí me apoya incondicionalmente, a mis hijos que desde que llegaron a nuestras vidas son lo más valioso a toda mi familia y a la de mi esposo y a todos los docentes de la ESPOCH que son quienes me impartieron sus conocimientos y me ayudaron a crecer no solo como una gran profesional sino también como persona principalmente al Ing. Hernán Arellano y al Ing. Edwin Naranjo que me ayudaron con sus conocimientos a culminar con éxito el presente trabajo.

Jenny

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 <i>Delimitación del problema de investigación</i>	4
1.1.2 <i>Formulación del problema general</i>	5
1.1.3 <i>Sistematización del problema</i>	5
1.2 Objetivos	5
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	5
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	5
1.3 Justificación	6
1.3.1 <i>Justificación Teórica</i>	6
1.3.2 <i>Justificación Metodológica</i>	6
1.3.3 <i>Justificación Práctica</i>	6

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	6
-------------------------------	----------

2.1	Antecedentes Investigativos	7
2.2	Referencias Teóricas	9
2.2.1	<i>Administración</i>	9
2.2.2	<i>Administración estratégica</i>	10
2.2.3	<i>Plan Estratégico</i>	10
2.2.4	<i>¿Qué es la planeación estratégica?</i>	11
2.2.5	<i>Importancia de la planeación estratégica</i>	11
2.2.6	<i>Características de la planeación estratégica</i>	12
2.2.7	<i>Ventajas de la Planeación Estratégica</i>	12
2.2.8	<i>Tipos de Planificación</i>	13
2.2.9	<i>Fases de la planificación estratégica</i>	14
2.2.10	<i>Diagnóstico</i>	14
2.2.11	<i>Control Interno</i>	24
2.2.12	<i>Cuestionario del control interno</i>	26
2.2.13	<i>Direccionamiento</i>	27
2.2.14	<i>Formulación</i>	33
2.2.15	<i>Cuadro de mando Integral o Balanced Scorcard</i>	34
2.2.16	<i>Ejecución</i>	37
2.2.17	<i>Plan operativo</i>	38
2.2.18	<i>Servicio</i>	46
2.2.19	<i>Servicio de taxis ejecutivos</i>	47

CAPITULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	49
3.1	Operacionalización De Variables	49
3.2	Población y Muestra	52
3.2.1	<i>Población de estudio</i>	52

3.2.2	<i>Muestra</i>	52
3.2.3	<i>Técnicas e instrumentos de recolección de información</i>	53
3.3	Marco de resultados	53
4.	MARCO PROPOSITIVO	73
4.1	Título	73
4.2	Esquema de la propuesta	73
4.2.1	<i>Objetivos de la propuesta</i>	74
4.2.2	<i>Alcance de la propuesta</i>	74
4.2.3	<i>Descripción de la organización</i>	74
4.3	Evaluación del control interno administrativo	76
4.3.1	<i>Coso II</i>	77
4.3.2	<i>Cuestionario de Control Interno aplicado a la compañía de taxis LUBUVIR</i>	78
4.4	Diagnóstico Situacional	85
4.4.1	<i>Análisis del macro entorno</i>	85
4.4.2	<i>Análisis del micro entorno</i>	95
4.4.3	<i>Análisis interno</i>	97
4.4.4	FODA	100
4.4.5	<i>Análisis FO</i>	102
4.4.6	<i>Análisis DA</i>	106
4.4.7	<i>FODA priorizado</i>	110
4.5	Direccionamiento estratégico	110
4.5.1	<i>Misión</i>	111
4.5.2	<i>Visión</i>	111
4.5.3	<i>Principios Corporativos</i>	112
4.5.4	<i>Valores</i>	112
4.5.5	<i>Políticas generales</i>	113
4.5.6	<i>Políticas de calidad</i>	113
4.5.7	<i>Mapa estratégico Kaplan y Norton</i>	114
4.5.8	<i>Priorización De Variables</i>	115

4.5.9	<i>Generación De Estrategias De Largo Plazo</i>	119
4.5.10	<i>Planes o Programas De Largo Plazo</i>	119
4.6	Formulación estratégica	129
4.6.1	<i>Estrategias de corto plazo</i>	130
4.6.2	<i>Estrategias FO</i>	130
4.6.3	<i>Estrategias FA</i>	132
4.6.4	<i>Estrategias DO</i>	134
4.6.5	<i>Estrategias DA</i>	136
4.6.6	<i>Priorización de estrategias</i>	138
4.7	Ejecución estratégica	143
4.7.1	<i>Planes operativos anuales</i>	143

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones:	149
5.2	Recomendaciones:	150

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Síntomas, causas y efectos de la compañía de taxis LUBUVIR S.A.	2
Tabla 2-1: Tipos de Planificación.....	13
Tabla 2-2: Ejemplo análisis de las 5 fuerzas de Porter	20
Tabla 2-3: Ejemplo de Análisis de brechas GAP	23
Tabla 2-4: Obstáculos al momento de la ejecución.	37
Tabla 2-5: Tipos de Tácticas.....	42
Tabla 3-1: Operacionalización de Variables – Variable Independiente	49
Tabla 3-2: Operacionalización de Variables – Variable Dependiente.....	51
Tabla 3-3: Universo de la compañía de taxis.....	52
Tabla 3-4: Muestra para la aplicación de la encuesta	52
Tabla 3-5: Cuestionario Socios Pregunta 1.....	53
Tabla 3-6: Cuestionario Socios Pregunta 2.....	54
Tabla 3-7: Cuestionario Socios Pregunta 3.....	55
Tabla 3-8: Cuestionario Socios Pregunta 4.....	56
Tabla 3-9: Cuestionario Socios Pregunta 5.....	57
Tabla 3-10: Cuestionario Socios Pregunta 6.....	58
Tabla 3-11: Cuestionario Socios Pregunta 7.....	59
Tabla 3-12: Cuestionario Socios Pregunta 8.....	60
Tabla 3-13: Cuestionario Socios Pregunta 9.....	61
Tabla 3-14: Cuestionario Socios Pregunta 10.....	62
Tabla 3-15: Cuestionario Clientes Pregunta 1	63
Tabla 3-16: Cuestionario Clientes Pregunta 2	64
Tabla 3-17: Cuestionario Clientes Pregunta 3	65
Tabla 3-18: Cuestionario Clientes Pregunta 4	66
Tabla 3-19: Cuestionario Clientes Pregunta 5	67
Tabla 3-20: Cuestionario Clientes Pregunta 6.....	68
Tabla 3-21: Cuestionario Clientes Pregunta 7	69
Tabla 3-22: Cuestionario Clientes Pregunta 8.....	70
Tabla 3-23: Cuestionario Clientes Pregunta 9	71
Tabla 3-24: Cuestionario Clientes Pregunta 10	72
Tabla 4-1: Cuestionario de Control Interno en Base al COSO II	78
Tabla 4-2: Nivel de Riesgo y Confianza.....	84
Tabla 4-3 : Aplicación del análisis de PESTEL	92
Tabla 4-4: Análisis de las Cinco fuerzas de Michael Porter	96

Tabla 4-5: Análisis de GAP	97
Tabla 4-6: Matriz FODA	100
Tabla 4-7: Fortalezas Priorizadas	103
Tabla 4-8: Oportunidades Priorizadas	105
Tabla 4-9: Debilidades priorizadas	107
Tabla 4-10: Amenazas Priorizadas	109
Tabla 4-11: Formulación de la Misión	111
Tabla 4-12: Formulación de la Visión	111
Tabla 4-13: Variables de Impacto.....	115
Tabla 4-14: Cuadro de Calificación.....	130
Tabla 4-15: Objetivos y Estrategias FO.....	131
Tabla 4-16: Objetivos y Estrategias FA.....	133
Tabla 4-17: Objetivos y Estrategias DO	135
Tabla 4-18: Objetivos y Estrategias DA.....	137
Tabla 4-19: Matriz de agrupamiento de Estrategias	138

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1: Hilo Conductor del marco Teórico.....	9
Ilustración 2-2: Características de la planeación estratégica	12
Ilustración 2-3: Ventajas de la Planeación Estratégica.....	13
Ilustración 2-4: Fases de la planeación estratégica.....	14
Ilustración 2-5: Elementos de la etapa de Diagnóstico.....	14
Ilustración 2-6: Ejemplo análisis PEST	18
Ilustración 2-7: Características del sistema de control interno	24
Ilustración 2-8: Componentes del control interno	26
Ilustración 2-9: Ejemplo Cuestionario de control interno	27
Ilustración 2-10: Pasos para elaborar una política.....	30
Ilustración 2-11: Aspectos imprescindibles en una política de calidad.....	31
Ilustración 2-12: Ámbito de acción de las políticas de responsabilidad social y corporativa.	32
Ilustración 2-13: Pasos para implementar las Políticas de responsabilidad social corporativa. ...	32
Ilustración 2-14: Ejemplo de Balanced Scorecard.....	37
Ilustración 2-15: Características para implementar objetivos.....	39
Ilustración 2-16: Factores para elaborar estrategias	40
Ilustración 2-17: Procedimientos para implementar estrategias de servicios.....	41
Ilustración 2-18: Ejemplo 1 de POA.....	44
Ilustración 2-19: Ejemplo 2 de POA.....	44
Ilustración 2-20: Características de los servicios.....	47
Ilustración 3-1: Resultados Pregunta 1-Socios	54
Ilustración 3-2: Resultados Pregunta 2-Socios	54
Ilustración 3-3: Resultados Pregunta 3-Socios	55
Ilustración 3-4: Resultados Pregunta 4-Socios	56
Ilustración 3-5: Resultados Pregunta 5-Socios	57
Ilustración 3-6: Resultados Pregunta 6-Socios	58
Ilustración 3-7: Resultados Pregunta 7-Socios	59
Ilustración 3-8: Resultados Pregunta 8-Socios	60
Ilustración 3-9: Resultados Pregunta 9-Socios	61
Ilustración 3-10: Resultados Pregunta 10-Socios	62
Ilustración 3-11: Resultados Pregunta 1-Clientes.....	63
Ilustración 3-12: Resultados Pregunta 2-Clientes.....	64
Ilustración 3-13: Resultados Pregunta 3-Clientes.....	65
Ilustración 3-14: Resultados Pregunta 4-Clientes.....	66

Ilustración 3-15: Resultados Pregunta 5-Clientes.....	67
Ilustración 3-16: Resultados Pregunta 6-Clientes.....	68
Ilustración 3-17: Resultados Pregunta 7-Clientes.....	69
Ilustración 3-18: Resultados Pregunta 8-Clientes.....	70
Ilustración 3-19: Resultados Pregunta 9-Clientes.....	71
Ilustración 3-20: Resultados Pregunta 10-Clientes.....	72
Ilustración 4-1: Esquema de la propuesta.....	73
Ilustración 4-2: Componentes de COSO II.....	78
Ilustración 4-3: Tipos de vehículos ecológicos.....	91
Ilustración 4-4: Método de priorización de fortalezas Holmes.....	103
Ilustración 4-5: Método de priorización de Oportunidades Holmes.....	105
Ilustración 4-6: Método de priorización de Debilidades Ishikawa	107
Ilustración 4-7: Método de priorización de fortalezas Ishikawa.....	109
Ilustración 4-8: FODA Priorizado	110
Ilustración 4-9: Políticas de calidad.....	113
Ilustración 4-10: Objetivos Estratégicos a Largo Plazo.....	114
Ilustración 4-11: Regla de decisión	115
Ilustración 4-12: Matriz de priorización de objetivos a largo plazo	116
Ilustración 4-13: Objetivos estratégicos Priorizados	117
Ilustración 4-14: Mapa Estratégico BSC	118
Ilustración 4-15: Plan a largo plazo perspectiva BENEFICIOS	121
Ilustración 4-16: Plan a largo plazo perspectiva CLIENTES	123
Ilustración 4-17: Plan a largo plazo perspectiva PROCESOS INTERNOS.....	125
Ilustración 4-18: Plan a largo plazo perspectiva INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE DEL TALENTO HUMANO	129
Ilustración 4-19: Estrategias FO	130
Ilustración 4-20: Estrategias FA	132
Ilustración 4-21: Estrategias FA	134
Ilustración 4-22: Estrategias DA.....	136
Ilustración 4-23: Matriz de priorización de Estrategias.....	142
Ilustración 4-24: Matriz Estrategias Priorizadas.....	143
Ilustración 4-25: POA 1	144
Ilustración 4-26: POA 2.....	145
Ilustración 4-27: POA 3.....	146
Ilustración 4-28: POA 4.....	147
Ilustración 4-29: POA 5.....	148

RESUMEN

El presente trabajo de integración curricular tuvo como objetivo proponer un Plan Estratégico con la finalidad de mejorar la administración de la COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el período 2023-2028, el mismo que permitió a la compañía contar con herramientas, técnicas y estrategias que ayudan a conocer los factores internos y externos de la compañía de taxis. En la elaboración de este plan estratégico se utilizó metodología de campo mediante la aplicación de dos encuestas la una que fue realizada a los socios y colaboradores de la compañía y la otra a sus clientes teniendo como resultado que la compañía de taxis no cuenta con un plan estratégico, que no se ha identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, tampoco se analizan los factores políticos, sociales, ambientales, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden beneficiar o perjudicar a la compañía. Para la elaboración del plan estratégico se desarrolló un análisis interno y externo mediante un análisis FODA, para la solución de los problemas se cumplió con los direccionamientos estratégicos del Balanced Score Card detallando misión, visión, estrategias, objetivos, políticas, valores y proyectos de cada estrategia para solucionar los problemas de la compañía y se recomendó implementar los planes operativos anuales propuestos con el fin de proporcionar una hoja de ruta en la que se detalló las acciones, los pasos y cada una de las actividades con su respectivos responsables que la compañía debe realizar para cumplir los objetivos establecidos, asegurando que la compañía avance en la dirección deseada.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN>, <ADMINISTRACIÓN>, <ESTRATEGIAS>, <ANÁLISIS FODA> <PLAN ESTRATÉGICO>.



05-03-2024
0305-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The objective of this curricular integration work was to propose a strategic plan with the purpose of improving the administration of COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR S.A located in Riobamba city, province of Chimborazo, period 2023-2028, which allowed the company to have tools, techniques and strategies that help to understand the internal and external factors of the company. For the preparation of this strategic plan, a field study was the methodology applied through the application of two surveys, one that was carried out on the company's partners and collaborators and the other applied on clients, resulting that the company lacks of a strategic plan, that the strengths, weaknesses, threats and opportunities have not been identified, nor are the political, social, environmental, economic, sociocultural and technological factors that can benefit or harm the company. To prepare the strategic plan, an internal and external analysis was developed through a SWOT analysis. To solve the problems, the strategic directions of the Balanced Score Card were met, detailing mission, vision, strategies, objectives, policies, values and projects of each strategy to solve the company's problems. It was recommended to implement the proposed annual operating plans in order to provide a roadmap that detailed the actions, steps and each of the activities with their respective responsibilities that the company must perform to meet established objectives, ensuring that the company moves in the desired direction.

Keywords: <PLANNING>, <ADMINISTRATION>, <STRATEGIES>, <SWOT ANALYSIS>
<STRATEGIC PLAN>.



Luis Fernando Barriga Fray
0603010612

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta fundamental de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas porque con el resultado obtenido de los diferentes análisis se realizan proyecciones o supuestos escenarios a futuro, a los cuales la compañía se tiene que enfrentar.

Actualmente la compañía no ha planteado ni ha alcanzado objetivos que aseguren el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo, tampoco se ha realizado análisis de desempeño frente a los constantes cambios por esta razón se desconoce cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; mediante un cuestionario de control interno aplicado se obtuvo más deficiencias.

Todas estas deficiencias presentadas en su entorno se deben a una falta de planificación estratégica por esta razón el objetivo principal del presente trabajo de integración curricular es proponer un modelo de un plan estratégico el cual genere soluciones a las diferentes problemáticas que afronta la compañía de taxis. Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta el conocimiento que poseen los directivos a nivel interno de la compañía y a nivel externo se realiza un cuestionario a los clientes fijos de la misma con la finalidad de obtener información, procesarla y analizarla de manera externa e interna evaluando el nivel de eficiencia y eficacia de la compañía con el propósito de pronosticar e implementar estrategias. La formulación de un plan estratégico brinda a la compañía de taxis LUBUVIR, herramientas acordes al desarrollo de la compañía

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La compañía de taxis ejecutivos LUBUVIR S.A. nació en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo en el año 2017 está constituida por 49 socios, en la actualidad cuenta con 15 unidades para brindar sus servicios de transporte a las diferentes zonas del cantón de puerta a puerta, principalmente al norte de la ciudad de Riobamba en los barrios: 24 de mayo, la lolita, las acacias, el rosal, el Carmen, entre otros, mediante llamadas telefónicas.

Con la necesidad de recopilar información requerida para el presente trabajo de investigación, se realizó una visita preliminar y se obtuvo información generada el gerente general el Sr. Kleber Santiago Chávez, y los socios que forman parte de la directiva de la compañía de taxis LUBUVIR S.A. de la cual mediante una lista de verificación basada en los componentes del control interno se pudo evidenciar lo siguiente:

Tabla 1-1: Síntomas, causas y efectos de la compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Síntomas	Causas	Efectos
La compañía no tiene establecido un organigrama estructural.	La directiva desconoce la importancia de establecer una estructura jerárquica y piensa que no es necesario su establecimiento.	*En la compañía se nota una falta de autoridad, coordinación y una lenta toma de decisiones. *Existencia de sobrecarga al personal con deberes y responsabilidades. *No conocen cuál es la estructura jerárquica que se debe mantener y que función debe cumplir cada uno.
Ausencia de políticas, manuales y procedimientos.	*No saben cómo establecer correctamente las políticas, manuales y procedimientos. * Solo tiene establecidas paradas y multas por el incumplimiento de las mismas.	*Ocurren incidentes y nadie se hace cargo para ayudar a resolverlo. *Cuando se necesita de la directiva y no saben quién toma la decisión, generan malestar, estrés laboral y falta de cooperación.

<p>La compañía no tiene establecida la misión, visión y valores corporativos.</p>	<p>Hasta el momento la compañía solo tiene realizado un plan operativo porque la superintendencia de compañías exigió la elaboración del POA.</p>	<p>*Bajo desempeño en sus funciones. *Todo su potencial laboral está centrado únicamente en la realización personal</p>
<p>En la compañía no tienen establecido un plan de capacitaciones sea este mensual o anual.</p>	<p>*Los socios creen que no es de mucha importancia que los conductores asistan a capacitaciones, además no cuentan con recursos para pagarlos. * Existe desinterés por parte de los socios porque a las capacitaciones gratuitas solo asisten por obligación.</p>	<p>*Existe dificultad para adaptarse y aplicar las últimas tecnologías en el servicio que brindan. *Su rendimiento es deficiente en comparación con aquellas compañías más capacitadas.</p>
<p>La compañía no cuenta con un plan estratégico</p>	<p>No cuentan con los recursos suficientes para contratar a un profesional que desarrolle una planificación estratégica.</p>	<p>* No define objetivos metas y estrategias. * La compañía no se anticipa a los cambios en el entorno empresarial. *No logra la compañía una coherencia organizacional.</p>
<p>En la compañía no se identifican sus fortalezas y debilidades .</p>	<p>Falta de análisis de los distintos recursos que posee la organización como son: capital humano, natural, físico, financiero, organizacional y social porque no cuentan con los conocimientos necesarios.</p>	<p>* Desconocimiento sobre las ventajas y desventajas que tiene la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes.</p>
<p>En la Compañía no se determinan las oportunidades y amenazas</p>	<p>Desconocimiento de la importancia de realizar un análisis situacional externo en la compañía.</p>	<p>* La compañía no puede enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el aprovechamiento de sus Fortalezas.</p>

Falta de evaluación a las actividades supervisadas.	Se realiza únicamente supervisión en el cumplimiento de paradas de las unidades.	Al no realizar una evaluación de las actividades que realiza la compañía se tiene un alto incumplimiento de paradas y pérdidas de clientes.
No existen canales de comunicación abiertos para las personas ajenas a la compañía.	No se obtienen sugerencias por parte de los clientes.	No se tiene una buena relación con los clientes y la compañía no permanece en un mejoramiento continuo.
Las llamadas de los usuarios para requerir una unidad no son contestadas inmediatamente las 24 horas.	En el turno de la noche solo realizan dos unidades de velada y en la central no hay quien supervise.	Existen reclamos de los usuarios a los taxistas. Disminución del número de llamadas en la noche y madrugada.
No se realizan publicaciones ni promociones por medio de las redes sociales.	Falta de iniciativa. Desconocimiento de las funciones de las redes sociales.	Cobertura de sectores limitada. Los usuarios desconocen la existencia de la compañía.

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A., 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Por lo tanto, para atacar esta problemática, es necesario realizar una propuesta de plan estratégico para mejorar la administración y uso racional eficiente y efectivo de los recursos, de la compañía de taxis LUBUVIR S.A. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el período 2023-2028.

1.1.1 Delimitación del problema de investigación

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

Campo: Administración

Área: Contabilidad y Auditoría

Aspecto: Planeación Estratégica y Evaluación del control interno

Tiempo: Durante el período 2023-2028

Delimitación Espacial: La presente investigación se desarrolla en la compañía de taxis LUBUVIR S.A.

1.1.2 Formulación del problema general

¿Cómo el desarrollo de una planificación estratégica mejorará en el establecimiento de estrategias y planes de acción, los mismos que garanticen el racional cumplimiento de objetivos y metas claras, así como la toma de decisiones oportunas eficientes y económicas en la compañía LUBUVIR S.A.?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo la revisión bibliográfica de algunos autores permitirá la elaboración de la fundamentación teórica para el desarrollo del plan estratégico?
- ¿Cómo aportará a la elaboración del plan estratégico la aplicación de las diferentes etapas sistémicas, métodos y técnicas?
- ¿De qué manera el diseño de estrategias mejorará al fortalecimiento de la calidad y competitividad en la gestión de los servicios?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico para la compañía de taxis LUBUVIR S.A. de la ciudad de Riobamba para el establecimiento de estrategias y planes de acción para el cumplimiento de objetivos y de metas claras, toma de decisiones informadas y anticipación a cambios externos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar la fundamentación teórica por medio de la revisión de fuentes bibliográficas de diferentes autores para el desarrollo del plan estratégico.
- Diagnosticar la situación actual de la compañía por medio de los diferentes métodos y técnicas para la obtención de información veraz, oportuna y confiable que aporte a la elaboración del plan estratégico.
- Diseñar estrategias, planes y programas de mejora por medio del proceso sistémico de planificación estratégica para fortalecer la calidad del servicio generando competitividad empresarial.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

El presente trabajo de integración curricular se realizó mediante la recolección de información relevante destinada dentro de lo que llamamos marco teórico, esta información es detallada en base a las diferentes fuentes de información como libros, artículos científicos, páginas web con información confiable, trabajos de titulación de diferentes universidades a nivel nacional, entre otras, toda esta información permitirá obtener mayor conocimiento para el desarrollo de la planificación estratégica, ayudando a definir con claridad la misión, visión, objetivos corporativos y las diferentes estrategias que serán desarrolladas a corto y largo plazo.

1.3.2 Justificación Metodológica

La presente investigación es mixta porque se tiene una investigación cualitativa al momento de extraer la información mediante la observación de campo, la aplicación del cuestionario de control interno y la encuesta aplicada a los clientes y empleados de la compañía, y también se utilizó la cuantitativa para definir la muestra de los clientes en base al muestreo. El tipo de investigación a utilizar es de campo porque se lo realizará en la compañía de taxis ejecutivos LUBUVIR, es también documental debido a que se basó en algunas fuentes bibliográficas como libros y tesis de diversos autores nacionales.

1.3.3 Justificación Práctica

El presente trabajo de integración curricular se justifica de manera práctica debido a que para desarrollar la propuesta de la planificación estratégica se requiere de una formación académica porque se define partes claves de la planificación como es la elaboración de la misión, visión, valores corporativos, políticas, objetivos, planes, programas y estrategias las mismas que permitirán mejorar la administración, el servicio y la atención al cliente para generar un impacto positivo en la compañía de taxis LUBUVIR S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Con la finalidad de dar sustento al presente trabajo de integración curricular, se investigó en diferentes fuentes bibliográficas en donde se encontró diferentes trabajos de investigación referentes al tema actual de los cuales se obtuvo los siguientes antecedentes investigativos:

Granizo, M. (2020) en su Trabajo de Titulación tipo Proyecto de Investigación presentado para optar al grado académico de Ingeniera en finanzas desarrollo el tema “Diseño de un Plan Estratégico de la Compañía de Taxis Wilson Morocho S. A, De La Ciudad De Riobamba, Periodo 2020 – 2023” en cual se establecen los siguientes análisis: la metodología que utilizo para el desarrollo del plan estratégico son: para el análisis externo del macro entorno el análisis de PESTEL, para el micro entorno las 5 fuerzas de Porter, para el análisis interno utilizo la cadena de valor, matriz de evaluación de factores externos EFE e internos EFI y por último la matriz DAFO.

Los procedimientos realizados son elaboración de: una encuesta para obtener información sobre la situación de la compañía, la filosofía de la compañía en la que incluye: el perfil de la compañía, la constitución y estado legal, la reseña histórica, los distintivos, el organigrama estructural de la compañía y el manual de funciones, análisis situacional externo e interno, matrices de evaluación y grafica de la matriz EFE y EFI, direccionamiento estratégico y políticas propuestas, objetivos estratégicos, implementación estratégica y establecimiento de programas. Como conclusión se tiene que : *“La inexistencia de un plan estratégico en la compañía de taxis Wilson Morocho S.A., ha limitado su crecimiento debido a que a pesar de contar con un sólido y comprometido grupo de socios, no poseen una cultura organizacional fuerte, tampoco cuentan con estrategias, políticas, valores corporativos que les permitan mantenerse en un mismo direccionamiento, procurando la mejora constante del servicio y mantener así una ventaja competitiva en relación con la amplia competencia existente en la ciudad”*. (Granizo, 2020).

Según Bustillos E. (2018) en su Tesis previa a optar por el Título de ingeniero de empresas. realizó el tema “Formulación de un plan estratégico para la compañía de taxis HOSPITAL HOSPITAXI S.A., Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017 – 2022” en donde establece el siguiente análisis: La metodología usada para el desarrollo del plan estratégico es la matriz FODA, perfil de capacidad interna (PCI) Cadena de valor, perfil de capacidad interna (PCI) Cadena de valor, matriz de resultados de análisis interno y externo, matriz de evaluación de los factores internos y externos, análisis del diagrama de Pareto 20/80, Balanced Scorecard y las 5 fuerzas de Porter.

Los procedimientos realizados son: Elaboración de una encuesta para obtener información sobre la situación de la compañía, planteamiento del esquema de la propuesta y referentes del plan, planeación y diseño del plan estratégico, dirección estratégica (Misión, visión, valores, principios corporativos y organigrama), análisis FODA que incluye el perfil de capacidad interna (PCI) Cadena de valor y externa (PCI) o análisis de Pestel, análisis en base al diagrama de Pareto, matriz de planeación estratégica cuantitativa y mapa estratégico, indicadores de seguimiento y monitoreo y alineamiento estratégico, POA, las 5 fuerzas de Porter. Esta investigación concluye diciendo que: *“El plan estratégico contiene varias estrategias con sus respectivos proyectos que ayudan a lograr una misión clara de la situación actual de la compañía y una visión que oriente a la misma a la obtención de los objetivos; de esta forma convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades evidenciándose niveles altos de eficiencia y eficacia que contribuyen al éxito de la COMPAÑÍA DE TAXIS HOSPITAL HOSPITAXI S.A.”* (Allauca, 2018).

Para Cartagena M. (2016). En su Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título en Ingeniería en contabilidad y auditoría CPA desarrolló el tema: *“Diseño de la planificación estratégica para la escuela de contabilidad y auditoría - ESPOCH, de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”*, en donde se obtuvo: Los métodos utilizados para el desarrollo del plan estratégico son: Diagnostico estratégico FODA, matriz de priorización, cuadro de mando integral BSC, matriz FO, DO, FA, DA, objetivos vs estrategias, priorización estratégica de impacto, técnica 80/20 de Pareto y planificación operativa. El procedimiento seguido es: elaboración de una encuesta a los estudiantes para obtener opiniones, aportes y sugerencias, identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, elaboración de las matrices de priorización de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, elaboración de la misión y visión, mapa estratégico en base al cuadro de mando integral BSC, objetivos e indicadores, formulación estratégica, elaboración de la matriz y estrategias FO, DO, FA y DA, matriz comparativa entre los objetivos y estrategias, matriz de impacto y orden de implementación de estrategias obteniendo la siguiente conclusión: *“A través del análisis situacional ambiental, o análisis prospectivo practicado a la Escuela de Contabilidad y Auditoría se pudo construir el FODA que caracteriza el ambiente interno y externo que tienen efecto sobre la ECA, permitiéndonos un estudio estratégico, base para la dirección y formulación estratégica que deberá traducirse a través de los planes operativos POA”*. (Cartagena, 2016)

En cuanto a los libros que se revisaron para el presente trabajo de integración curricular tenemos: Conceptos de Administración estratégica, Decimocuarta edición, Autor: Fred R. (David, Conceptos de Administración Estratégica), Administración estratégica y políticas de negocios conceptos y casos,

décima edición, Autores: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, Administración estratégica teoría y casos, decimoctava edición; autores: Thompson Peteraf y Gable Strickland, Administración estratégica teoría y casos un enfoque integral, decimoprimer edición; autores: Charles W., Gareth R. y Melissa A.

2.2 Referencias Teóricas

Para el sustento teórico de la presente investigación se ha realizado primeramente el hilo conductor el mismo que detalla mediante un esquema como se desarrolló el marco teórico.



Ilustración 2-1: Hilo Conductor del marco Teórico

Realizado por: Chávez J., 2023

2.2.1 Administración

Para Quiroa (2020) la administración es el proceso mediante el cual se se busca por medio de la planificación, que una empresa organice, ejecute y controle sus recursos y los utilicen de una forma más eficiente para que alcance sus objetivos institucionales.

La administración es muy importante para Redalyc (2007) porque:

- Ayuda a mantener un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.
- Permite obtener indicadores de desempeño y medirlos de forma cuantitativa para saber el desempeño de la institución.
- Genera información y conocimiento te sobre el correcto uso de los recursos como son: humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros.

2.2.2 Administración estratégica

Según Fred R. (2013) Menciona que la administración estratégica es definida como arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones las mismas que permiten que las empresas puedan alcanzar sus objetivos.

Las etapas de la administración estratégica según Navarro (2017) son:

- 1. Formulación.** - En esta etapa que es la primera de la administración se desarrolla una misión y visión, adicional se identifican las oportunidades y amenazas, se determinan las fortalezas y debilidades, se establecen cuáles son los objetivos a largo plazo y se generan las estrategias para cada uno de los objetivos (Scielo, 2020).
- 2. Implementación.** - Es conocida como la etapa de la acción estratégica, en esta etapa los empleados y directivos ponen en práctica las estrategias formuladas por eso es importante que se estimule a los empleados y directivos de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo para el logro de los objetivos establecidos (Asana, 2023).
- 3. Evaluación.** - Es la etapa final consiste en analizar y conocer si ciertas estrategias están o no funcionando bien mediante la aplicación de indicadores, para conocer en qué porcentaje se está dando cumplimiento a cada una de las actividades.

2.2.3 Plan Estratégico

Según Torres (2022) menciona que: “El plan estratégico de una empresa es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan

se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad”.

El plan estratégico es un documento en el cual se define todo lo que quiere lograr ser una empresa es decir sus metas y objetivos también detalla las grandes decisiones es decir las acciones que se deben tomar para cumplir con los objetivos propuestos.

2.2.3.1 Características de un plan estratégico

Las características de un plan estratégico según Trenza (2020) son:

- **Cuantitativo.** – con esto quiere decir en cifras el objetivo que se desea conseguir.
- **Personalizado.** – Aquí se define qué persona va a realizar las tareas con nombres y apellidos.
- **Descriptivo.** – se detalla concretamente las tareas o actividades a realizarse.
- **Temporal.** - en esta característica se indica la fecha y el plazo en el que se debe ejecutar cada una de las actividades.

2.2.4 ¿Qué es la planeación estratégica?

La Planeación Estratégica para QuestionPro (2023) manifiesta que: “La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos”.

En otras palabras, la planeación estratégica es una herramienta que se utiliza como un proceso sistemático el mismo que nos permite desarrollar, establecer una dirección e implementar planes con la finalidad de alcanzar y cumplir con los objetivos establecidos.

2.2.5 Importancia de la planeación estratégica

Según Bold (2021).“Los estudios actuales muestran que las empresas con una planeación estratégica adecuada, en las que todos los empleados y directivos tienen objetivos claramente definidos son más exitosas en términos de crecimiento del mercado, ventas por empleado y rentabilidad que las empresas sin un enfoque estratégico”.

La planeación estratégica es fundamental su aplicación porque crea una proyección a futuro la cual permite obtener una idea clara de lo que tiene que hacer, de las acciones que deben tomar

cada uno de los integrantes de una empresa para generar valor a sus clientes, diferenciarse en el mercado y obtener ventajas competitivas.

También tiene como finalidad determinar los objetivos estratégicos y en base a ellos las diferentes acciones que la empresa debe ir realizando para cumplirlos.

2.2.6 Características de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene las siguientes características (Iván, 2022):

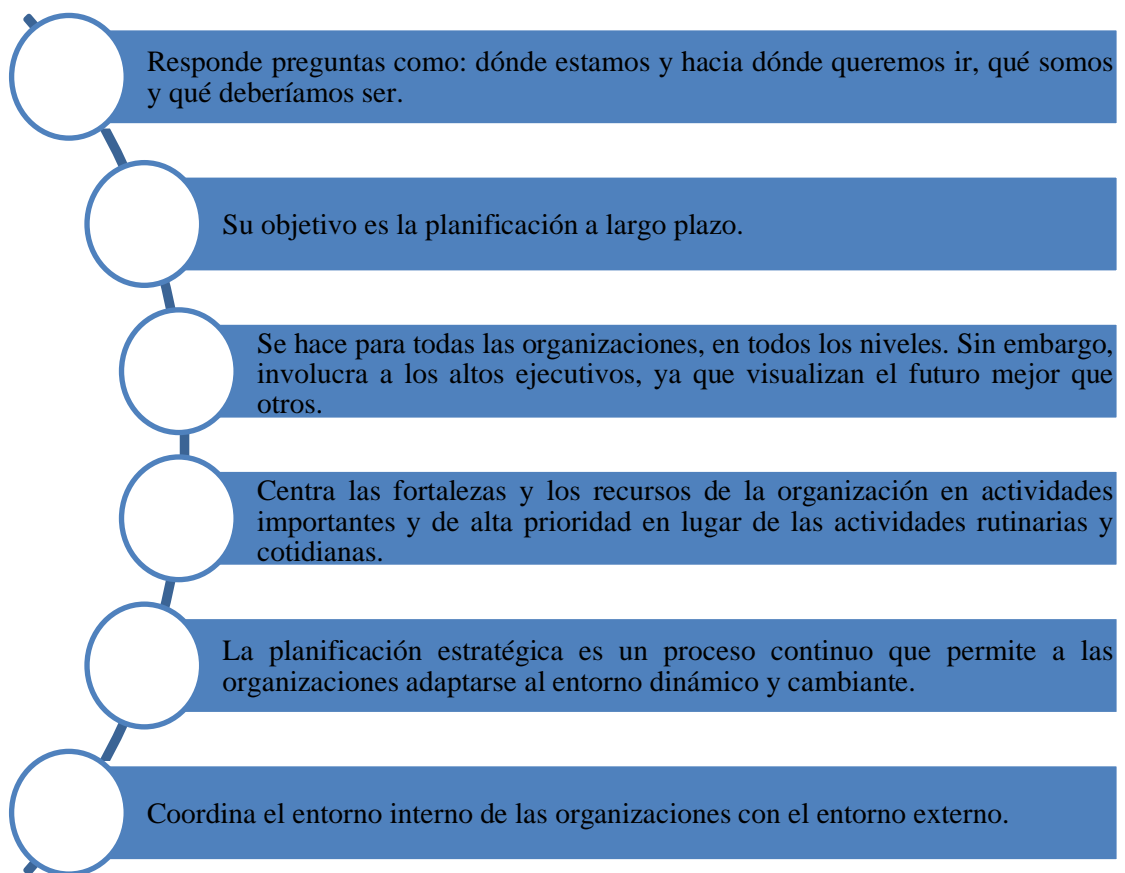


Ilustración 2-2: Características de la planeación estratégica

Fuente: QuestionPro, 2022.

2.2.7 Ventajas de la Planeación Estratégica

Algunas de las ventajas que existen al realizar una planeación estratégica según Marciniak (2013) son que permiten:

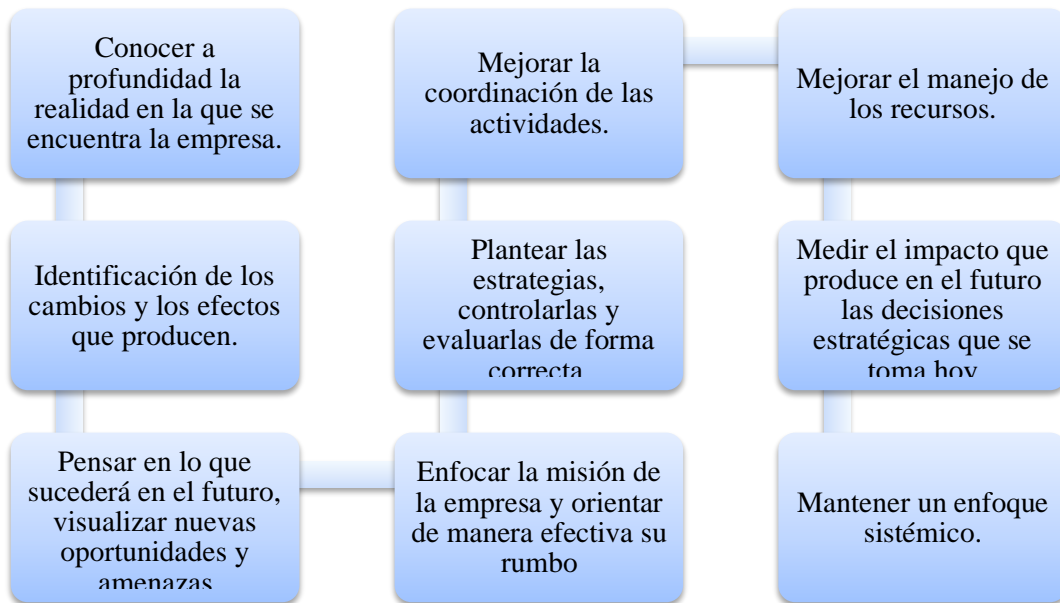


Ilustración 2-3: Ventajas de la Planeación Estratégica

Fuente: Marciniak, 2013

2.2.8 Tipos de Planificación

Los tipos de planificación según (Genwords, 2021) son:

Tabla 2-1: Tipos de Planificación

TIPO	DURACIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES Y PROCESOS	FORMALIZACIÓN
Estratégica	3-5 años	Establecer un marco de referencia general para toda la organización a largo plazo.	Proyectada al logro de los objetivos.	Planes
Táctica	1-2 años	Disponer de los recursos.	Efectividad y eficiencia de los recursos y actividades.	Programa
Operativa	1 año	Utilizar los recursos.	Actividades normalmente programadas.	Unidades de operaciones Proyecto.

Fuente: Genwords I., 2021

2.2.9 Fases de la planificación estratégica

La planeación estratégica es un proceso sistemático que según (Quiroa, Planificación estratégica, 2020) tiene las siguientes fases:



Ilustración 2-4: Fases de la planeación estratégica

Fuente: Quiroa, 2020

2.2.10 Diagnóstico

Un diagnóstico es una evaluación de la gestión, operatividad y funcionamiento de una empresa que tiene como objetivo detectar sus fortalezas y debilidades para generar estrategias que eleven su bienestar y desempeño. Para Dussán (2020) el diagnóstico es aquel que se alimenta de los análisis que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que van surgiendo dentro y fuera de las empresas. Es decir, es el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

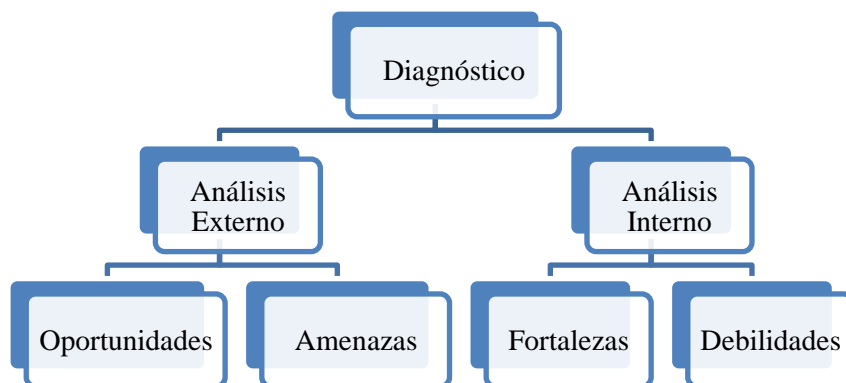


Ilustración 2-5: Elementos de la etapa de Diagnóstico

Fuente: Dussán C., 2020

Para realizar el diagnóstico lo realizaremos mediante el análisis FODA.

2.2.10.1 Análisis FODA

Según (López & Flores, 2013) las siglas FODA significan (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lo realiza para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización y sus efectos al igual que las Oportunidades y Amenazas que son el factor externo sobre los cuales la compañía no tiene ningún control. Este análisis permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado. Consiste en un cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Su función es desarrollar planes de acción. Estos deben estar enfocados a resolver los problemas situacionales de la organización en la industria. Además, direcciona a la organización hacia su crecimiento aprovechando las cualidades positivas y oportunidades del sector.

Para la elaboración del análisis FODA se debe seguir los siguientes pasos:

1) Analizar los factores externos

Según la Cámara de comercio (2021) manifiesta que el análisis externo es aquel que se basa en realizar estudios comparativos de productos o servicios de la competencia con la finalidad de determinar las amenazas y oportunidades valorando la importancia de diferentes ideas innovadoras para la organización. Para el análisis de los factores externos se debe analizar el macro y micro entorno.

a. Análisis externo del macro entorno

Para analizar el macro entorno utilizamos el método siguiente:

2.2.10.2 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de investigación que permite analizar el entorno desde un punto de vista macro. Por lo general, es el paso anterior para realizar el análisis FODA, ya que permite identificar oportunidades y amenazas del mercado. Este modelo se basa en analizar factores cruciales dentro del territorio comercial. Estos aspectos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El análisis PEST ayuda a detectar las oportunidades de los negocios y ofrece la posibilidad de advertir cualquier peligro o amenaza a los que pueda estar expuesto la empresa (Laoyan, Los 4 pasos del proceso de análisis PEST, 2022).

Para la elaboración de este análisis se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Estudiar los factores políticos

En los factores políticos debe considerarse la posición de los líderes del gobierno ante las determinadas actitudes, aquí también se incluyen pautas fiscales, aplicación de la ley de propiedad intelectual y derechos de autenticidad, estabilidad política, regulaciones comerciales, política social y ambiental, leyes laborales y regulaciones de seguridad.

En cuanto al sector del transporte según MTOP (Plan Estratégico de Movilidad, 2016) es muy significativo para el fortalecimiento de las políticas y de los programas de mejoramiento crearon el Plan Estratégico de Movilidad el mismo que enmarca una serie de proyectos hacia el 2037.

Variables a considerarse:

- Existencia de instituciones de capacitación personal y formación empresarial.
- Cambios constantes en las leyes de seguridad.
- La inestabilidad que provocan los cambios políticos y económicos.

2. Factores sociales

Estos engloban las relaciones, las características demográficas, es decir la ubicación y las estructuras sociales como por ejemplo la cultura y el entorno, también son todos aquellos que se plantean en las relaciones que existen entre las empresas y la sociedad o entidades ajenas a ella (Procuos, 2023).

Variables a considerar:

- Incremento del turismo.
- Aumento de desempleo.
- Aumento de la competencia.
- Demanda de los clientes en horas pico.
- Incremento de compañías de taxis.
- Índice de delincuencia.
- Saturación del tráfico por incremento del número de vehículos.
- Estrés laboral en el taxismo

3. Factores Ambientales

Según ITM (2015) los factores ambientales de la empresa que afectan a la gestión y son inherentes a la misma son:

- Visión, misión y valores.
- Cultura, estructura y gobierno.
- Disponibilidad y distribución geográfica de instalaciones, recursos, infraestructuras y materiales.
- Estándares de las industrias o gubernamentales.
- Normas, políticas, métodos y procedimientos internos.

4. Investigar sobre los factores económicos.

En este paso se examina los problemas externos económicos, consiste en evaluar los diferentes aspectos como son: las tasas de interés, el cambio de inflación, el desempleo, el PIB, y la disponibilidad de crédito (Orozco, 2023).

Variables a considerar:

- Inversión política.
- Oferta accesible.
- PIB.
- Inestabilidad económica.
- Inflación.
- Crecimiento económico.

5. Examinación de los factores socio culturales.

En este paso según Blasco (2017) se evalúa las tasas de crecimiento poblacional, la distribución por edades, las actitudes que se tiene hacia el trabajo, las necesidades de los consumidores, las tendencias del mercado laboral.

Variables:

- Congestionamiento de tránsito en la ciudad de Riobamba.
- Necesidades de los consumidores.
- Seguridad en los procesos de movilidad.

6. Reconocer los factores tecnológicos.

La tecnología desempeña un papel fundamental en el mundo de los negocios debido a que puede afectarlos de manera positiva o negativa a los negocios, para esto se debe analizar el gasto del gobierno en investigación tecnológica, el ciclo de vida de la tecnología actual, el papel que desempeña el internet y el impacto de la tecnología de la información potencial (Londoño, 2022).

Variables:

- Aplicaciones para teléfonos inteligentes.
- Innovación de tecnología vehicular.
- Programas informáticos avanzados.
- Existencia de varios proveedores que ofrecen repuestos para los vehículos.
- Flexibilidad de procesos.
- Acceso a nuevas tecnologías.

Ejemplo:

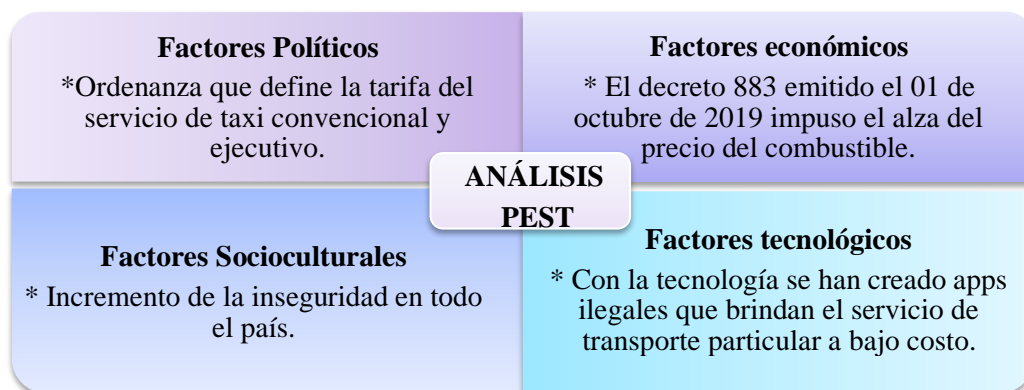


Ilustración 2-6: Ejemplo análisis PEST

Fuente: Laoyan, 2022

b. Análisis externo del micro entorno.

2.2.10.3 Análisis PORTER

Según Bello (2022) este modelo es el paso previo para desarrollar el análisis FODA, permite identificar amenazas y oportunidades. También sirve para reconocer si el modelo de negocio se encuentra en el océano azul midiendo el atractivo del mercado. El análisis PORTER mide las fuerzas del mercado, entre ellas se encuentran:

1. Poder de negociación de los clientes

Aquí se examina el poder de los clientes y los efectos sobre los precios y la calidad, cuando se organicen más los clientes tendrán más exigencias en relación al precio y calidad del servicio, este poder es una de las más importantes porque de los clientes depende la mejora de la oferta y demanda del mercado.

2. Poder de negociación de los proveedores

Se da cuando la demanda es más elevada que la oferta y nos permite saber cuánta influencia ejercen los proveedores sobre los productos, analiza cuanto poder tienen los proveedores de una empresa y cuanto control tienen sobre el potencial de aumentar sus precios.

3. Amenaza de nuevos competidores

La aparición de nuevos competidores en una empresa se da debido a que existe un mayor número de materia prima por lo que el aumento de la oferta es más elevada, este poder permite identificar ventajas sobre nuestros competidores y saber qué servicios ofrecen ellos para tomar iniciativas al respecto.

4. Amenaza de nuevos productos y servicios

En esta se analiza la aparición de nuevas empresas que ofrecen sus productos o servicios los mismos que pueden sustituir al nuestro provocando una delimitación en el precio de los productos o servicios brindados.

5. La rivalidad y la competencia del mercado

Esta aparece cuando el número de estrategias de nuestros competidores es elevado, esta va en aumento según siga apareciendo más competidores con mayor tamaño y capacidad de dar respuesta inmediata a las necesidades de los clientes.

Ejemplo:

Tabla 2-2: Ejemplo análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes	Clientes que exigen calidad en los servicios y seguridad.	Oportunidad
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores están elevando el valor de los insumos de los vehículos, como llantas y accesorios varios.	Amenaza
Amenaza de nuevos competidores	Las barreras más importantes para el ingreso de nuevas compañías son los requerimientos municipales y sus organismos fiscalizadores.	Oportunidad
Amenaza de nuevos productos y servicios	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos. Tarifas reguladas por las autoridades para las compañías de taxis legales.	Amenazas
La rivalidad y la competencia del mercado	Los competidores relevantes porque cuentan con un número significativo de unidades.	Amenaza

Fuente: Alonso M., 2022

2) Analizar los factores internos

Administrativos

Según Barrera (2021) entre los factores que intervienen en el área administrativa son:

- **Organización efectiva.** – para lograr este factor es indispensable ofrecer capacitaciones continuas promoviendo el desarrollo de sus integrantes y actualizarse constantemente.
- **Misión, visión y objetivos.** – la filosofía empresarial es algo esencial porque se vive a todo momento y la empresa efectiva alinea sus acciones, decisiones y comportamiento a esta filosofía.

Directivos

Los directivos deben tener los siguientes factores (Hernández, 2022):

- **Comportamiento.** – este factor da respuesta a la interrogante ¿Cómo hacer que los empleados estén motivados y reflejen entusiasmo, ética y compromiso hacia la empresa y lo que representa?

- **Seguridad en el empleo.** – al tener una seguridad y estabilidad en todo empleo trae como resultado una estabilidad y disponibilidad del directivo para cumplir los objetivos empresariales.
- **Liderazgo efectivo.** – los directivos deben administrar a sus trabajadores sino deben guiar, inspirar y ser el modelo a seguir.

Socios

Según Loor (2016) los socios y colaboradores deben tener en cuenta los siguientes factores:

- **Aspectos tangibles.** – comodidad y limpieza en el área de trabajo.
- **Empatía.** - Atención, cortesía y calidez de todos los colaboradores hacia los clientes.
- **Responsabilidad.** - implica la comunicación por parte de los empleados, puntualidad en las paradas, informe claro y pertinente.

Satisfacción de los empleados

Es el nivel de agrado que los trabajadores tienen con su empleo, generalmente se puede medir con una encuesta (Economía, 2022).

Las variables a considerarse son:

- Carga de trabajo adecuado para cada puesto.
- Crear lazos con los trabajadores.
- Implementar un sistema de incentivos.
- Promover el trabajo en equipo y una adecuada formación.
- Crear espacios de recreación y descanso.

Financieros

Es la capacidad para maximizar los beneficios de las empresas, representando un grado de efectividad para administrar los fondos, los indicadores para medir es el crecimiento de las:

- ganancias
- flujos de caja
- inversiones
- patrimonio
- valor de mercado y valor financiero.

Innovación

La innovación es la acción de cambiar o transformar algo para obtener una mejora.

Las principales fases del proceso de innovación son:

- Identificar el problema
- Formar un equipo
- Desarrollar la idea o solución.

Servicio al cliente

Es el mejor nivel de experiencia posible que se brindan a los consumidores (Ricardo, 2022).

Las características que se deben tomar en cuenta son:

- Agilidad o velocidad en la respuesta.
- Empatía.
- Trato amable y personalizado.
- Mejoras en el servicio.
- Comprensión por el interés del cliente.

Impacto en la comunidad

Toda empresa genera una afectación o contribución a la sociedad, puede tener dos impactos (Equipo editorial, 2022):

- **El impacto positivo** se refiere a las acciones que contribuyen a mejorar o atender un problema de índole social
- **El impacto negativo** se percibe como un malestar que amenaza la vida en comunidad.

Para elaborar el análisis interno de la empresa utilizaremos el método siguiente:

2.2.10.4 Análisis de brechas (GAP Analysis)

El modelo de análisis de brechas es también conocido como el análisis de GAP y consiste en analizar la posición de la empresa dentro del mercado, también ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar la empresa (Laoyan, Cómo implementar el análisis de brechas para alcanzar los objetivos de negocios, 2022). El análisis de brechas ayuda a la determinación de las expectativas a futuro de las empresas, enlistando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos propuestos, ayuda a

observar los aspectos a mejorar para cumplir metas y está indicado para realizar una planeación estratégica con enfoque al crecimiento de la empresa.

Según Cascade (2020), los pasos para realizar un análisis de brechas son:

1. Definir las áreas de enfoque.

Para el análisis de la situación en la que se encuentra la empresa se debe tener en consideración: BOLD (2022).

2. Identificar la situación futura deseada.

En este paso establecemos como queremos que sea en un futuro nuestra empresa, se la realiza en base a los focos definidos en el primer paso.

3. Evaluar la situación actual.

En este paso analizamos la situación en la que se encuentra en la actualidad la empresa.

Ejemplo:

Tabla 2-3: Ejemplo de Análisis de brechas GAP

Áreas de enfoque	Situación Futura	Situación Actual	Brecha
Servicio al cliente	Mejorar en la gestión operativa y de atención al cliente.	Entre las horas de 12:00 pm - 14:00 pm Existen llamadas perdidas	Están de parada solo 5 carros en horas de afluencia de llamadas.
Directivo	Implementar la filosofía empresarial	La compañía no cuenta con filosofía empresarial	Falta de elaboración de la filosofía empresarial.
Financiero	Conocer la situación en la que se encuentra financieramente.	La compañía no ha realizado el análisis a los estados financieros.	Falta de análisis a los estados financieros.
Socios	Mostrar empatía con los clientes.	Los socios y colaboradores con algunos clientes son groseros.	Falta de empatía con los clientes.

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A., 2023

Tabla 2-3: Solución análisis de GAP

MOTIVOS / SOLUCIONES	
Están de parada solo 5 carros a esas horas de afluencia de llamadas.	Aumentar el número de carros trabajando en las horas de mayor afluencia de llamadas.

Falta de elaboración de la filosofía empresarial.	Elaborar la filosofía empresarial
Falta de análisis a los estados financieros.	Analizar los estados financieros de la compañía con los indicadores financieros.
Falta de empatía con los clientes.	Ser más amables y mostrar cordialidad a los clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A., 2023

A parte del análisis FODA, se ha considerado necesario evaluar el sistema de control interno administrativo, contable y financiero, para recoger información útil para el análisis interno de la empresa.

2.2.11 Control Interno

Permite identificar la eficiencia y eficacia de las operaciones adicionalmente la confiabilidad de los registros, es decir, es el plan mediante el cual una empresa establece principios, métodos y procedimientos los mismos que coordinados entre si buscan la proteger los recursos de la empresa además previene y detecta fraudes y errores dentro de los diferentes procesos. (Actualícese, 2021).

El control interno se encarga de controlar las diferentes actividades, planes, acciones, políticas, normas, registros procedimientos y los métodos que incluyen el entorno y actitudes desarrolladas por el personal a cargo con la finalidad de prever posibles riesgos que afectan a las empresas.

2.2.11.1 Características

Según Calle (2022) manifiesta que las características de un buen sistema de control interno son:

Plan de organización	Este plan delimita claramente las funciones de cada departamento y los funcionarios que pertenecen.
Segregación de funciones	Se separa las funciones de cada área.
Control de acceso a los activos	Un control interno efectivo depende de la seguridad de los procesos.
Sistema de autorización y procedimiento	Es necesario que la empresa cuente con medios para llevar los registros de las operaciones y transacciones.
Métodos para procesar los datos	Los medios para procesar datos que ayuden en el sistema de control interno ya sean impreso o digital.

Ilustración 2-7: Características del sistema de control interno

Fuente: Calle, 2022

2.2.11.2 Ventajas

Las ventajas que se tiene al realizar un control interno según Universidad Católica (2014) son:

- Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas
- Promueve el desarrollo empresarial.
- Logra mayor eficacia, eficiencia y transparencia en las obligaciones.
- Obtener información confiable y oportuna.

2.2.11.3 Tipos

Los tipos de control interno según (Actualícese, 2021) son:

Control interno financiero. – este analiza el plan de la organización, las políticas y los procedimientos que están custodiando a los recursos y verificarlos que estén exactos y que los registros e informes financieros sean confiables.

Control interno administrativo. – este analiza los planes, políticas y procedimientos de los procesos de decisión que autorizan las transacciones y operaciones por parte de la gerencia con el objetivo de fomentar la eficiencia de las operaciones.

2.2.11.4 Componentes

Según COFAE (2020) los componentes del control interno son:



Ilustración 2-8: Componentes del control interno

Fuente: COFAE, 2020

2.2.12 Cuestionario del control interno

Según Ortega (2022) el cuestionario del control interno es aquella herramienta de recolección de datos que las empresas facilitan a sus empleados con la finalidad de realizar una auditoría y determinar cuáles son las áreas en las que se deben modificar y mejorar.

Después de terminar la recolección de datos mediante el uso del cuestionario de control interno la auditoría puede utilizar esta información proporcionada válida el entorno y como va desarrollando en cada una de las áreas.

Ejemplo:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ÁREA DE GERENCIA				
N°	CONCEPTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se dispone un compromiso ético de la gerencia con la empresa?		X	
2	¿Cuenta con manuales o políticas que definen la ejecución de los procesos de las distintas áreas?		X	No se cuenta con manuales que definen los procesos de las demás áreas
3	¿El personal esta adecuadamente capacitado para cumplir sus funciones?	X		Se capacita constantemente
4	¿Dispone de un organigrama bien estructurado que defina las funciones y el orden jerárquico?	X		Se cuenta con un organigrama
5	¿Se presenta una apropiada atención de la gerencia al control interno?		X	Falta de compromiso de la Gerencia
6	¿La gerencia contribuye a cumplimiento de las metas y objetivos trazados?		X	

Ilustración 2-9: Ejemplo Cuestionario de control interno

Fuente: Ortega, 2022

2.2.13 *Direccionamiento*

Una vez desarrollado el diagnóstico de la situación actual de la organización, se abordará la siguiente etapa: definir la identidad de la empresa o redefinirla en caso de que ya exista.

La identidad organizacional está basada en:

2.2.13.1 *Misión*

Según Santander (2022) la misión contiene fundamentalmente una breve descripción del propósito de la empresa de la razón más amplia que justifica su existencia.

Para establecer la misión de la compañía se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde se brinda el servicio?
- ¿Por qué se lo realiza?
- ¿Para quienes trabajamos?

2.2.13.2 *Visión*

Es establecer en un documento lo que desea ser la empresa, es decir la idea o sueño a la que quiere alcanzar. Tiene como propósito motivar, inspirar y establecer una meta que guía al éxito de una empresa (Cuevas, 2020).

Para desarrollar la visión se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la imagen deseada para la compañía?
- ¿Cómo seremos en un futuro?
- ¿Qué haremos en un futuro?
- ¿Qué actividades se desarrollarán en un futuro?

2.2.13.3 *Principios Corporativos*

Según Quiroa (2021) los principios corporativos son un conjunto de creencias los mismos que norman el funcionamiento de las empresas u organizaciones.

- **Calidad.** - Para el entorno de las actividades y proyectos plasmarse en un periodo coordinado con el único propósito de optimizar las necesidades de la compañía.
- **Búsqueda de la excelencia.** - es sinónimo de adquirir una máxima calidad.
- **Transparencia.** – se refiere a la necesidad de que todos los procedimientos, información y las actividades administrativas deben tener absoluta claridad sobre sus fundamentos.
- **Trabajo en Equipo.** - Un conjunto de personas capaces de crear y reconocer su trabajo de forma honesta, segura, ligada, a cambios que ayuden trazar un futuro con los que la conforman.
- **Desarrollo de las capacidades humanas.** - se enfoca en la valoración de las habilidades que tiene cada integrante de una empresa.
- **Desarrollo sostenible.** – hace referencia a la reconciliación entre el bienestar económico, los recursos naturales y la sociedad evitando comprometer la posibilidad de vida en el planeta.

2.2.13.4 *Valores*

Son las cualidades que deben cumplir los socios de la compañía para diferenciarse de la competencia, entre los más fundamentales tenemos (Proyecto Hidroeléctrico Miel, 2020).

- **Comunicación.** – este debe ser constante entre todos los miembros de la compañía en especial los directivos queden asentados en sus Asambleas Generales, examinando cada idea presentada para fijarla y elaborarla.
- **Responsabilidad.** - comprende a que debemos cumplir con nuestras obligaciones y las decisiones siendo capaces de mantener un trabajo con metas y tareas dadas.
- **Honestidad.** - consiste en actuar según se piensa y se siente, hace referencia a la cualidad que se muestra una persona tanto en su obra como en su manera de pensar como justa, recta e integra.
- **Mejoramiento continuo.** – permite que la compañía sea más competitiva mediante las diferentes acciones de mejora que realice.
- **Equidad.** – Se basa en que todos somos iguales sin favoritismos ni discriminar a nadie por ningún motivo.
- **Compromiso.** – es cumplir a cabalidad con las respectivas tareas asignadas en el caso de las compañías de taxis cumplir con las paradas establecidas.
- **Respeto.** - este valor es uno de los más fundamentales debido a que comprende la valoración de sus clientes a un trato justo y digno.
- **Vocación de servicio.** – se basa en preocuparse por las necesidades de sus clientes brindándoles la ayuda y colaboración necesaria.
- **Trabajo en equipo.** – es sumar el esfuerzo de todos los socios y trabajadores para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.2.13.5 Políticas

Según DocuSign (2022) las políticas que se implementan en las empresas son el conjunto de normas internas que son diseñadas con la finalidad de regular y delimitar las reglas de conducta en el interior de las empresas, también describen las responsabilidades que tienen los directivos como cada uno de los empleados en todos los niveles jerárquicos.

Como elaborar una política

Para la elaboración de políticas los directivos deben tener en cuenta los principios a los que está regida la empresa debido a que ellos se encargan de la redacción y el cumplimiento de las mismas, según (Vásquez, 2023) se debe seguir los siguientes pasos:

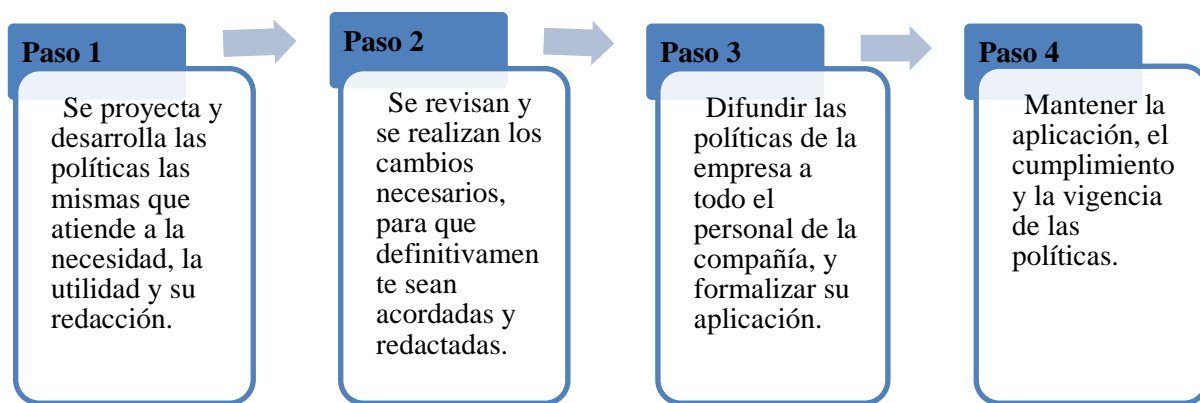


Ilustración 2-10: Pasos para elaborar una política

Fuente: Vásquez A., 2023

2.2.13.6 Políticas administrativas

Son el conjunto de políticas basadas en los principios, reglamentos y directrices redactadas e implementadas por la empresa y se encargan de regular la gestión de la misma; tienen como objetivo principal proporcionar orientación sobre cómo se debe tomar una decisión y que las actividades administrativas cumplan con las leyes establecidas (Dávila, 2018).

Ejemplos:

- Todas las actividades operativas serán ingresadas mediante al sistema informático diariamente en su respectivo turno.
- El horario de trabajo para las centralistas será en tres turnos rotativos los mismos que cumplen ocho horas diarias en el siguiente horario: mañana de 6:00-14:00; en la tarde de 14:00-22:00 y las veladas de 22:00-6:00.
- Comprobar de forma mensual lo recaudado diariamente por las centralistas de la compañía mediante un flujo de caja para cumplir con las obligaciones de pago.
- No se podrá alterar el orden y fecha de los registros de llamadas diarios de la compañía, o alterar el número de llamadas.

2.2.13.7 Políticas de calidad

Las políticas de calidad son enunciados que establecen las líneas de acción mediante las cuales una empresa ha decidido moverse. (Betancourt, 2019). Según la norma ISO 9000 define a las políticas de calidad como las intenciones y direcciones de una empresa orientada a la calidad.

Aspectos imprescindibles en una política de calidad

Identificación del cliente y los requisitos del producto / servicio de la empresa	Implica que la empresa especifique sus clientes. Detalla cuáles son los servicios que la empresa le suministrará y de qué forma este cubrirá sus necesidades.
Conocimiento de la situación actual de la organización	Conocer la situación actual de la empresa, permite determinar cuál es el punto de partida.
Definición los objetivos de la política de calidad	Fenton (2019) explica que los objetivos traducen la visión de la organización hacia una cultura organizacional creando un vínculo con el cliente.
Documente la política de calidad en un “manual de calidad”	El manual de calidad establece la documentación para adoptar un marco de aplicación del SGC de la empresa.
Gestión de procesos de la política de calidad	Fenton explica que los requisitos de las normas de los SGC requieren que las organizaciones identifiquen y definan todos los procesos organizacionales que utiliza recursos para transformar entradas en salidas.
Satisfacción del cliente con la calidad y mejora continua de los procesos	Para determinar si se logran o no los objetivos de calidad es necesario medir la satisfacción del cliente.

Ilustración 2-11: Aspectos imprescindibles en una política de calidad.

Fuente: Bentancourt, 2019

Ejemplo:

Nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas.

Políticas de responsabilidad social corporativa

Las políticas de responsabilidad social corporativa son una serie de directrices o normas que cumple una empresa de forma voluntaria con un objetivo común: mejorar su impacto en la sociedad. Este compromiso incide directamente en su estrategia, en sus políticas y en sus procedimientos.

Ámbito de acción

Según UNIR (2021) tiene dos ámbitos de actuación que son:

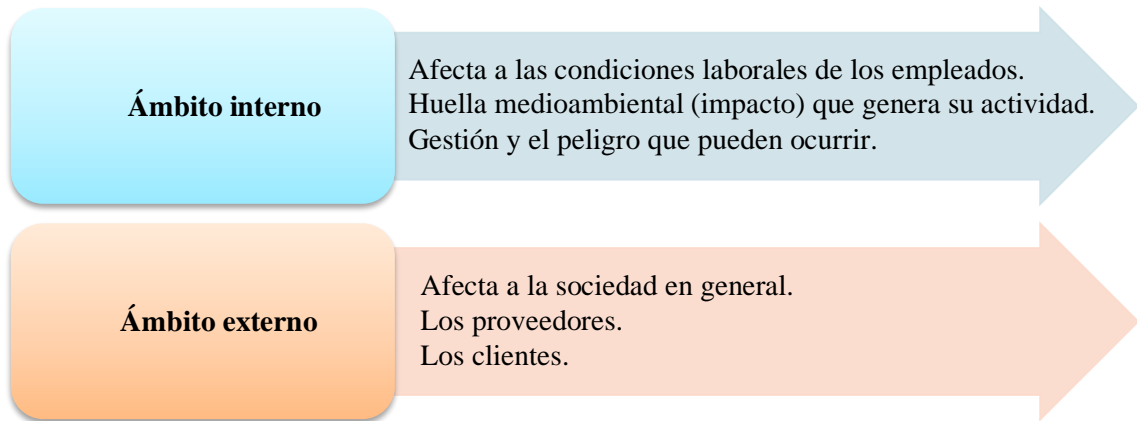


Ilustración 2-12: Ámbito de acción de las políticas de responsabilidad social y corporativa.

Fuente: UNIR, 2021

¿Cómo se implementa?

Para promover la responsabilidad social se debe seguir los siguientes pasos:

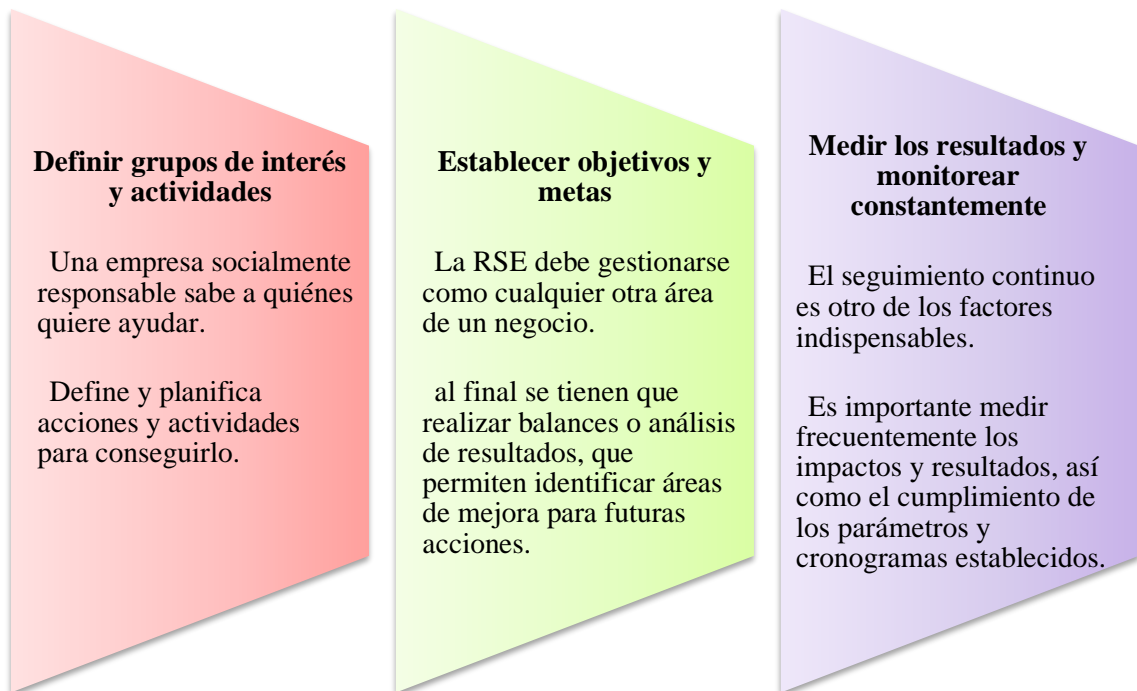


Ilustración 2-13: Pasos para implementar las Políticas de responsabilidad social corporativa.

Fuente: UNIR, 2021.

Ejemplo:

Compensar el impacto negativo de la empresa plantando árboles

2.2.14 Formulación

Según Sanchez (2021) manifiesta que la formulación es aquel que en base al análisis realizado en el diagnóstico se formula las estrategias más adecuadas a llevar a cabo para alcanzarlos.

2.2.14.1 Estrategias FO-FA-DO-DA

Estrategia FO

Este tipo de estrategias utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar sus ventajas de las oportunidades externas, en estas se analizan las fortalezas vs oportunidades para la obtención de los objetivos FA.

Es una estrategia ofensiva y es el resultado de combinar una fortaleza que es del presente con una oportunidad en el futuro para obtener un máximo beneficio de una situación favorable estos dos aspectos son para potenciar.

Estrategia FA

Estas estrategias aprovechan las fuerzas de la empresa logrando evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas, se analiza las fortalezas vs las amenazas obteniendo los objetivos FA.

Es una estrategia defensiva y es el producto de la combinación de una posible amenaza con un punto fuerte que son las fortalezas y tiene como finalidad tratar de dar respuesta a las situaciones del entorno que no son favorables con el apoyo de los puntos fuertes.

Estrategia DO

Las estrategias Do pretenden superar sus debilidades internas aprovechando las oportunidades externas existentes, en este se analizan las debilidades vs las oportunidades obteniendo los objetivos DO.

Son las estrategias de reorientación porque son el resultado de la combinación de una oportunidad del futuro con una debilidad que tenga presente la empresa tratando de aprovechar las situaciones positivas que se encuentran en el entorno para poder corregir las carencias que tenga la empresa.

Estrategia DA

Son tácticas defensivas que sirven para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, aquí se analizan las debilidades vs las amenazas y se obtienen los objetivos DA.

Son también llamadas estrategias de supervivencia debido a que son el producto de la relación entre un punto débil con una amenaza con la finalidad de disminuir los efectos que las situaciones del entorno tengan sobre las situaciones internas para corregir.

2.2.15 Cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard

Para la formulación de las estrategias podemos basarnos en el modelo de Balanced Scorecard que permite enlazar las estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica. Según Robert S. Kaplan y David P. Norton el cuadro de mando integral es una herramienta que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la empresa y sirve para dirigir las empresas de manera proactiva a corto y largo plazo, el análisis se lo realiza mediante la elaboración de un mapa estratégico en donde se plasman las estrategias con sus respectivos objetivos en cuatro áreas fundamentales que son-. Financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

Para Roncacio (2022) el modelo de Balanced Scorecard es una metodología de gestión estratégica que se utiliza para definir y hacer el seguimiento a la estrategia de una empresa y está basado en un cuadro de mando integral el mismo que permite la evaluación del funcionamiento de la empresa. Para la realización de esta evaluación se debe tomar en consideración las siguientes características:

- **Perspectiva financiera.** - es la que se encarga de la evaluación del rendimiento de las inversiones, para ello se debe tomar en consideración los indicadores porcentuales como el ROI (Retorno sobre la inversión).

Los objetivos financieros definen de forma considerable cada fase del ciclo de vida de un negocio entre los principales tenemos:

Crecimiento. – es la fase más temprana, es decir cuando recién se está implementando y posicionando en el mercado.

Sostenimiento. - es la fase en el que se atrae inversiones y re inversiones y para esto se debe tener excelentes rendimientos sobre el capital.

En cuanto a los temas estratégicos que se deben tomar en cuenta son:

Crecimiento y diversificación de los ingresos

Esto implica expandir los servicios brindados, llegar a nuevos clientes y cambiar la variedad de servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor.

- **Perspectiva de los clientes.** - se analiza el éxito del ejercicio económico de la empresa en base a la satisfacción de los clientes, es decir se analiza si los clientes están contentos con el bien o servicio que entrega la empresa, se verifica que tan fidelizados están con la empresa y la cuota de mercado que absorbe, se debe tener en cuenta:

La segmentación del mercado

Esto permite la identificación de objetivos del cliente en cada segmento seleccionado en base a los siguientes indicadores.

Incremento de clientes. - mide la tasa en términos absolutos o relativos de atracción de nuevos clientes.

Retención de los clientes. – se mide en que unidad el negocio mantiene a sus clientes.

Satisfacción del cliente. – evalúa el nivel de clientes satisfechos con el servicio brindado según criterios de actuación específicos.

- **Perspectiva de los procesos.** – en este se mide la calidad del bien o servicio final, se dimensiona el tiempo de respuesta del equipo operacional frente a los problemas y nuevos desafíos que se les impongan, adicionalmente se verifica el costo de los procesos de producción y operacionales y se analiza la capacidad que tiene la empresa para introducir sus productos o servicios en el mercado.

Se puede fortalecer en base a la cadena de valor la misma que está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por el aporte de sus márgenes y se destacan 3 procesos que son:

Proceso de innovación. - busca las necesidades de los clientes para aumentar o modificar los servicios que se presta con la finalidad de alcanzar nuevos mercados y nuevos clientes satisfaciendo sus necesidades.

Proceso operativo. - aquí se entregan los servicios al cliente es decir es la forma de actuar de los conductores por lo que se evalúa con mediciones de desempeño.

Servicio de Ventas. - se trata de los procesos de atención y el servicio que se presta al cliente por lo general en el servicio de taxis ejecutivos es la atención que brindan las centralistas al cliente.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** - pondera la satisfacción del personal de la empresa, su compromiso con la organización, la gestión efectiva del capital humano y la disponibilidad de sistemas de información.

Para esta perspectiva se tiene tres categorías que son:

Capacidad de los empleados

Para esto es necesario que la empresa tenga un proceso de adaptabilidad y reacción rápida ante los posibles cambios y esto se logra teniendo gente preparada y calificada. Se basa en tres dimensiones que son: la satisfacción del empleado, medición de la retención de los empleados y la medición de la productividad.

Capacidad de los sistemas de información

Si los empleados han de ser eficaces en el contorno competitivo actual, necesitarán de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Es muy importante que los empleados estén motivados y se sientan partícipes de las decisiones que se toman en los distintos ámbitos organizacionales, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo.

Para esta perspectiva se toma en consideración el indicador de sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.

Ejemplo:



Ilustración 2-14: Ejemplo de Balanced Scorecard

Fuente: Roncancio G., 2022

2.2.16 Ejecución

Una vez que se definieron y priorizaron las acciones estratégicas en este proceso se realiza el diseño y elaboración de los planes operativos para cada una de las estrategias, estos planes operativos deben tener: número de actividades, las instrucciones, responsables, unidad administrativa, cronograma y el resultado esperado. (Cartagena, 2016)

Según Olivares (2023) se debe saber que la ejecución debe ser un proceso disciplinado y puede existir la presencia de ciertos obstáculos que son:

Tabla 2-4: Obstáculos al momento de la ejecución.

Elemento organizacional	Obstáculos
Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de aprobación y apoyo decidido y constante de la alta gerencia. ● Carencia de directrices o modelo para guiar la planeación de la estrategia. ● Carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia.

Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Incapacidad de manejar el cambio con eficiencia. ● Falta de sentido de apropiación de la estrategia, de compromiso y preocupación por la acción.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ● Inadecuado intercambio de información.
Control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de control en la ejecución.

Fuente: Olivares, 2016.

2.2.17 Plan operativo

Un plan operativo es una herramienta que permite a las empresas la planificación de las diferentes acciones que debe realizar para alcanzar algún objetivo u objetivos, aquí se plasman las estrategias de acción de una empresa proyectada al futuro. Su desarrollo contribuye a la ejecución del plan estratégico de la compañía, a través del seguimiento de actividades establecidas, una administración eficaz y un correcto manejo de los presupuestos (Santos, Marketing, 2023).

2.2.17.1 Partes de un Plan Operativo

2.2.17.2 Objetivos

Los objetivos operativos son las metas que una organización desea cumplir en un corto plazo, por lo que están relacionados con la estrategia general de la empresa. Estos objetivos deben ser específicos y medibles, y su propósito es impulsar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Clasificación:

Según Recuenco (2020) los objetivos se clasifican en:

- **Cualitativos.** – que son los que se basan en las cualidades.
- **Cuantitativos.** – son los numéricos es decir que son cuantificables.
- **Corto, mediano y largo plazo.** – que son los que se basan en la fecha máxima establecido para lograr los objetivos.

¿Cómo implementarlos?

Para la implementación de los objetivos se debe tener en cuenta las siguientes características:

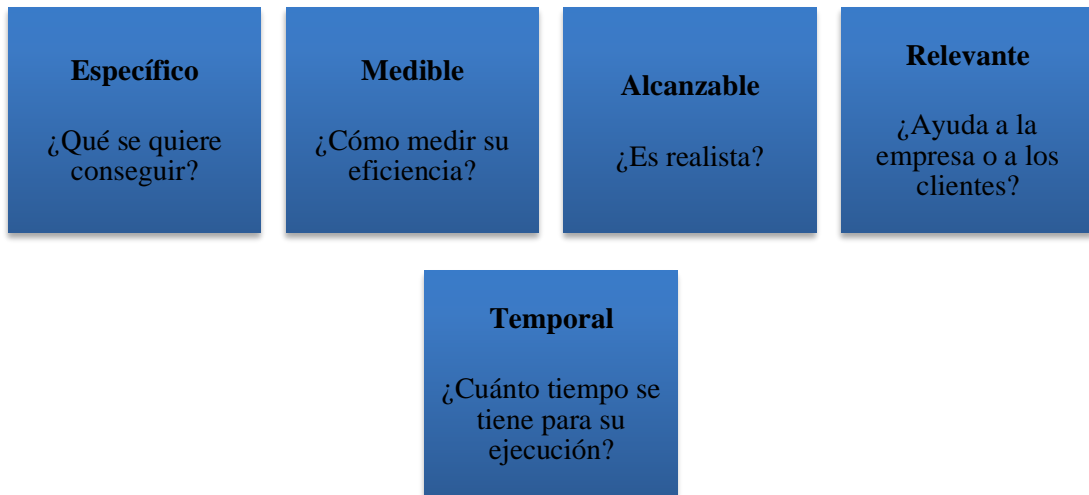


Ilustración 2-15: Características para implementar objetivos.

Fuente: Recuenco, 2020

2.2.17.3 Metas

Es importante que se incluyan las metas correspondientes para todos los procesos de la compañía porque las metas son el resultado que se espera obtener mediante la ejecución de procedimientos específicos para hacerlos realidad (Etecé, 2021).

Clasificación:

Las metas se clasifican según GCFGlobal (Planeación y cumplimiento de metas: ¿Qué es una meta y qué tipos de metas existen?, 2021) en:

- **Específicas:** Desarrolla metas específicas y entendibles para todos.
- **Medibles:** Toda meta debe ser medible para llevar un registro de su progreso.
- **Alcanzables y Relevantes:** Tus metas deben ser realistas para tu marco de tiempo y adecuadas para el momento que está viviendo la compañía.
- **Oportunas:** Cada esfuerzo de tu empresa tiene momentos clave para acciones clave. Asegúrate de que estén alineadas.

¿Cómo implementarlas?

Para implementar las metas se debe seguir los siguientes pasos Premiere (2020):

1. **Decidir.** - Se debe realizar una lluvia de ideas anotando todo lo que se tenga en mente para posteriormente analizarlos y priorizarlos.
2. **Dividir.** – Anotar todo con cada uno de sus elementos de forma individual con la finalidad de lograr sus objetivos.
3. **Buscar.** - Se tiene que ordenar las estrategias e incluirles fechas para hacerlas realistas.
4. **Realizarlas.** - programar actividades diarias para lograr las metas propuestas y luchar hasta que se hagan realidad.

2.2.17.4 Estrategias

Las estrategias son herramientas de dirección que se lleva a cabo con la finalidad de cumplir un objetivo o de alcanzar una meta y permiten satisfacer las necesidades de los clientes. La estrategia se diferencia de las tácticas en que las estrategias son procesos planeados y la táctica es la forma en la que se va a ejecutar (Pupo, 2021).

Según (Santos, Qué es una estrategia y cómo crearla, 2023) es un plan de acción que es diseñado para cumplir un objetivo específico o algunas metas, esto implica la identificación de recursos, el establecimiento de prioridades, la toma de decisiones y la asignación de tareas. Sun Tzu analiza cinco factores importantes a tener en cuenta para elaborar las estrategias que son:

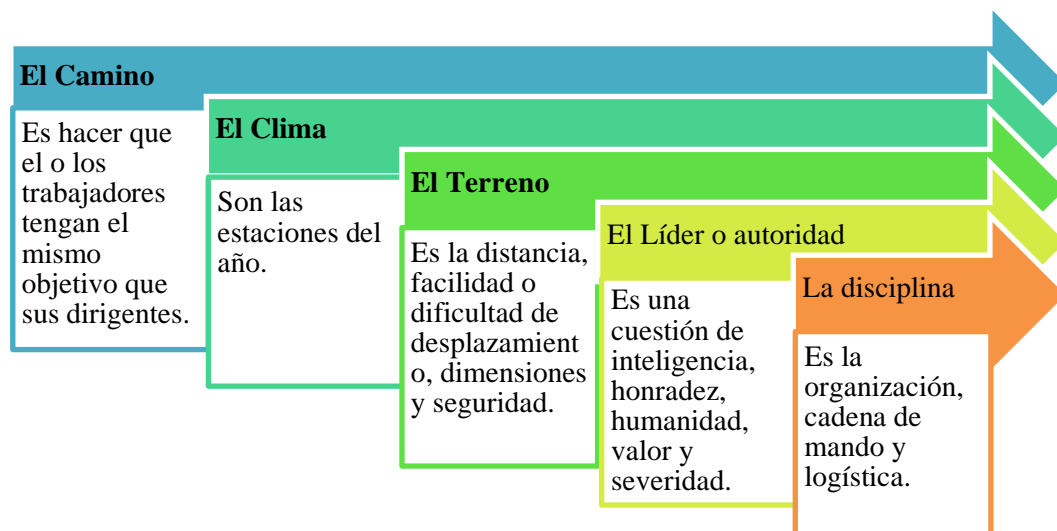


Ilustración 2-16: Factores para elaborar estrategias

Fuente: Maroto, 2015

Las estrategias influyen en la toma de decisiones por esa razón es necesario tener claro los objetivos que se quieren lograr porque los objetivos son los que proporcionan el marco para una correcta toma de decisiones financieras.

Tipos de estrategias

Según Westreicher (2020) existen diferentes tipos de estrategias, las cuales son:

- **Empresarial:** busca cumplir un objetivo mediante un plan de acción que tiene objetivos estratégicos para cada área y se orienta principalmente a lograr un mejor clima laboral.
- **De negocio:** este tipo de estrategias se enfocan en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios para la empresa y permite que la empresa adquiera una ventaja competitiva en el mercado frente a sus competidores.
- **Marketing:** son las estrategias dispuestas a lograr objetivos comerciales, es decir aumentar el número de clientes mediante estrategias push y pull, y se enmarca al área de promoción y venta de un bien o servicio, tiene tres elementos principales que son: conocimiento a profundidad del cliente, marca con distintos mensajes y el análisis del mercado.
- **Operativa:** Este tipo de estrategia está dirigida hacia la competitividad y la mejora de todos los procesos que se realizan en esta área.
- **Directiva:** Esta define el rumbo de la empresa en los aspectos generales como por ejemplo en la creación de la misión, visión y los valores corporativos.

Procedimientos para implementar estrategias de servicios

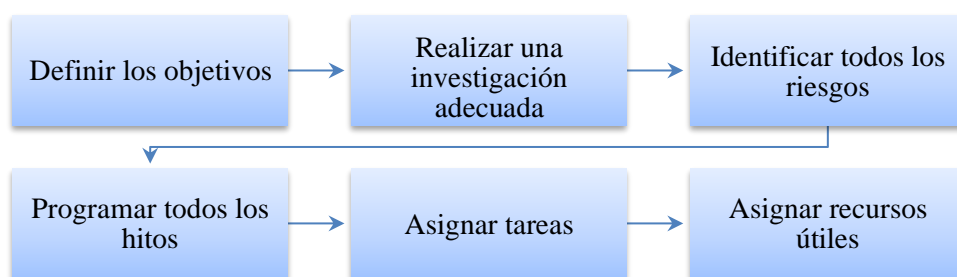


Ilustración 2-17: Procedimientos para implementar estrategias de servicios.

Fuente: Santos, 2023

2.2.17.5 Tácticas

Según Etecé (2020) es un sistema o método específico el cual nos ayuda a cumplir un objetivo y se ponen en práctica cuando ocurre una situación determinada como parte de una planificación mayor.

Tipos de tácticas:

Las tácticas según CEFNE (2023) tienen los siguientes tipos:

Tabla 2-5: Tipos de Tácticas

Táctica de negociación colaborativa	Táctica de manipulación	Táctica de manejo de varios escenarios
Consiste en aprovechar las negociaciones colaborativas con los clientes para mejorar la lealtad del mismo.	Son utilizadas principalmente cuando se requiere hacer un trato y toma ventaja mediante trucos o influencias para que el cliente acepte la propuesta.	Para implementar esta táctica se debe prepara varios escenarios posibles y responderse la pregunta ¿Qué es lo mejor que puedo conseguir?

Fuente: CEFNE, 2023

Procedimiento para implementar una táctica

Según Ludeña (2021) para la implementación de tácticas se debe seguir los siguientes pasos:

- 1. Análisis.** – en este paso se conoce los objetivos que tiene la empresa.
- 2. Diseño de objetivos.** – teniendo el conocimiento previo de los objetivos se debe diseñar objetivos específicos según el departamento.
- 3. Procedimientos.** – una vez establecido los objetivos se debe planificar las acciones a llevar a cabo.
- 4. Recursos.** – es fundamental contabilizar los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas.
- 5. Información.** – se debe informar a todos los miembros de la empresa sobre las tácticas a implementar y los beneficios que supone cumplir.

2.2.17.6 Procedimiento para hacer un POA

Para implementar un plan operativo anual según Escobar (2021) se debe seguir los siguientes pasos:

1) Portada

Todo documento a presentar debe iniciar con su portada en donde se coloca el logotipo de la empresa, el nombre y también el periodo de validez del POA.

2) Introducción y justificación

En la introducción se hace una descripción breve de los planes y estrategias a implementar conjuntamente con la metodología utilizada. En cuanto a la justificación se detallan las razones por las cuales es fundamental implementar el POA.

3) Detalle de la organización

Se realiza un organigrama con los contactos de las personas involucradas con sus respectivas responsabilidades.

4) Implementar un FODA

Para realizar el POA es necesario identificar la matriz FODA para conocer los aspectos positivos y negativos que afectan a las empresas en forma externas con el macro y micro entorno e internas.

5) Definir objetivos estratégicos y tácticos.

En los objetivos estratégicos se define como alcanzar las metas y en los tácticos se establecen acciones específicas.

6) Definir el presupuesto

En el presupuesto se consideran los honorarios, materiales, herramientas y todo lo que requiere inversión de dinero.

7) Quedar abierto para posibles modificaciones

Es probable que surjan imprevistos en donde se requiera modificar el cronograma, el presupuesto e incluso los objetivos.

Ejemplos:

PLAN OPERATIVO ANUAL DEL ÁREA DE LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

COLEGIO NACIONAL TÉCNICO AGROPECUARIO "26 DE FEBRERO"

AÑO LECTIVO 2012-2013

DIAGNOSTICO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	EJECUCIÓN	RECURSOS	EVALUACIÓN	PRESUPUESTO
1.Falta de hábitos de estudio; mala utilización del tiempo libre	1. Conocer técnicas y métodos de estudio q le permitan trabajar dentro y fuera del aula.	- Aplicar las técnicas de estudio dentro y fuera del aula. - Trabajo con padres de familia y/o representantes, estudiantes y DOBE. - Trabajo dirigido con los estudiantes que presentan mayores problemas.	1. Reuniones de área, durante todo el año lectivo.	-Profesores del área -Docentes de la institución. -Padres de familia y/o representantes. -Estudiantes. - Técnicas de estudio. - Recursos audiovisuales. - Copias. - Material bibliográfico.	La evaluación se realizara a través de: -Informes semanales del área. -Informes trimestrales del DOBE. - Resultados de las evaluaciones escritas y orales.	Aporte de los Estudiantes.

Ilustración 2-18: Ejemplo 1 de POA

Fuente: Escobar, 2021

PLAN OPERATIVO ANUAL

ASPECTO ADMINISTRATIVO

Responsables: Director (a) y Docentes.

COMPETENCIA	ACTIVIDADES	FECHA	META	EVIDENCIA DE LOGRO
✓ Mejorar la diferencia y eficacia del sistema educativo.	1. Apertura de Labores, con el Personal Docente y Administrativo del Establecimiento.	02-01-2014	100%	El Personal Docente y Administrativo, se presentó el día indicado a sus labores.
	2. Dar Posesión a Maestros Presupuestados, por Contrato 021 y Municipales que se presenten al establecimiento.	Todo el año.	98%	
	3. Inscripción de Alumnos en los diferentes grados.	De enero a marzo.	100%	Se le dio posesión a cuatro maestros por contrato.

Ilustración 2-19: Ejemplo 2 de POA

Fuente: Zarat, 2014

2.2.17.7 Control

Después de que el plan de acción se encuentre en marcha, es indispensable hacer un seguimiento constante de su ejecución. De esta forma, podrán detectarse situaciones que requieren una intervención inmediata o la necesidad de ajustes más profundos en las estrategias implementadas hasta la fecha.

KPIs Métricas de medición

Un KPI (Key Performance Indicator) en español conocidos como indicadores clave de rendimiento o desempeño son una medida cuantificable utilizadas para verificar si las estrategias implementadas son efectivas y determinar el progreso de un determinado objetivo (Cascade, 2023).

KPIs Financieros

Según (ABCM, 2022) entre los más importantes tenemos:

- **Liquidez:** mide la capacidad de la empresa para generar dinero a corto plazo para cubrir las demandas y compromisos a corto plazo, su fórmula es:

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$$

- **Rentabilidad:** mide las inversiones y sus actividades que generan ingresos para la empresa.

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Beneficio neto} / \text{inversiones}) * 100.$$

- **Retorno de la inversión (ROI):** es utilizado para decidir si vale o no la pena invertir tiempo o dinero en una iniciativa.

$$\text{ROI} = (\text{Ingresos generados-inversión realizada}) / \text{inversión realizada}$$

- **Productividad:** se encarga de medir la eficiencia de una empresa sea en la producción de bienes o la prestación de servicios.

$$\text{Productividad} = \text{Producción total de los servicios} / \text{Recursos utilizados.}$$

- **Deuda:** se aplica para evaluar su capacidad de pago y determinar el valor adeudado.

$$\text{Ratios de deuda} = (\text{Pasivos} / \text{Activos}) * 100$$

De Marketing

- **Gráfico web diario:** este indica la cantidad de clientes que visitan el sitio web de la compañía diariamente.
- **Visitas nuevas:** indica la cantidad de clientes que visitan por primera vez el sitio web.
- **Tasa de apertura de emails:** esta métrica es importante para los equipos de marketing por email porque mide el porcentaje de la audiencia que ha abierto un email. (Baird, 2022).

Experiencia del cliente

Entre los más importantes tenemos Silva (2022):

- **Customer Satisfaction Score (CSAT)**

Significa puntuación de satisfacción del cliente y es el que mide el nivel de satisfacción del cliente con el servicio brindado.

$$\text{CSAT} = (\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) * 100$$

- **Customer Effort Score (CES)**

Significa puntuación de esfuerzo del cliente y sirve para medir que fácil o difícil fue conseguir el servicio.

$$\text{CES} = \text{Total de incidentes} / \text{Total de respuestas}$$

- **Customer Churn (CC)**

Significa tasa de abandono de clientes y para calcularlo se debe realizar la siguiente formula.

$$\text{CC} = (\text{Número de clientes perdidos} / \text{número de clientes iniciales}) * 100$$

- **Comentarios de clientes:** pueden ser extremadamente valiosos para una empresa y pueden usarse para crear estrategias de marketing.
- **Valor de vida del cliente (CLV o LTV):** mide la ganancia que una empresa espera obtener de un cliente específico a lo largo de su ciclo de vida.

De servicios

- **Satisfacción de los empleados:** indica la probabilidad de que los empleados recomienden la empresa a sus amigos para trabajar, esta métrica es importante para el departamento de RR. HH. Porque permite identificar los problemas respecto a la cultura y las políticas de la empresa.
- **Tasa de retención de empleados:** similar a la tasa de retención de clientes, esta métrica mide cuántos de los empleados pasan en la empresa durante un período determinado.
- **Comentarios de los empleados:** estos comentarios son tan valiosos como los comentarios de los clientes porque dan al equipo la oportunidad de brindar sugerencias para ayudar a que la empresa se convierta en un mejor empleador y también aumenta la tasa de retención de empleados.

2.2.18 Servicio

Un servicio es la acción o el conjunto de actividades que se destinan a la satisfacción de necesidades de los clientes brindando un producto que es inmaterial y personalizado (Alfonso, 2023)

2.2.18.1 Características

Entre las características más importantes de los servicios según Sánchez (2020) son las siguientes:

Intangibles	Es decir que los servicios no se pueden ver ni tocar como los bienes.
Indivisibles	Quiere decir que no se puede dividir se paga un servicio para toda la persona no podemos utilizar un servicio para una parte y otro servicio para otra.
Heterogéneos	Con esta se quiere decir que son variados y diversos por ejemplo hay servicios que se relacionan con consultoría, los bancos, contabilidad, hostería, entre otros.
No se pueden conservar	Es decir que no puede ser almacenado porque es una prestación y es de consumo simultaneo por ejemplo en un avión los camareros atienden, pero no se puede guardar ese servicio para después.

Ilustración 2-20: Características de los servicios

Fuente: Sánchez, 2022

2.2.19 Servicio de taxis ejecutivos

Es el traslado de personas desde un lugar a otro dentro de la ciudad que sea autorizado se caracteriza principalmente porque se solicita el servicio mediante la petición por medio de llamadas telefónicas a la central (EPMMOP, 2022).

Beneficios

Los beneficios que se tienen según TOGIO (2022) son:

- **Puerta a puerta:** como se solicita el servicio por medio de llamada telefónicas y el taxi se va a la dirección solicitada. TOGIO (2022)
- **Combustible:** únicamente se les permite utilizar como combustible gasolina, diésel o gas licuado según la autorización del estado.

- **Confort:** todos los servicios de taxis deben contar con aire acondicionado, según las necesidades del cliente con la finalidad de de dar una sensación agradable.
- **Identificación:** según las leyes y reglamentos que rigen al taxi ejecutivo todos los taxis deben tener el sello de la compañía, su franja negra, la placa en el cabezote, los números de teléfono de la compañía, el número de carro que es y los datos del chofer en la parte de atrás de los asientos delanteros con la finalidad de brindar seguridad a sus clientes.
- **Servicio de rastreo satelital.** Este es un factor fundamental porque así se podrá brindar confiabilidad y tranquilidad tanto al cliente como al chofer.
- **Claqueta:** obligatoriamente todos los taxistas deben tener una identificación personal con su foto, nombre completo y empresa a la compañía en la que trabajan en la parte posterior de los asientos delanteros con la finalidad de brindar más seguridad.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Operacionalización De Variables

Variable Independiente: Planificación estratégica

Tabla 3-1: Operacionalización de Variables – Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS	DESTINATARIO
La planificación estratégica es una herramienta de gestión fundamental que establece la dirección y el enfoque de una empresa, es decir permite establecer el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar sus metas propuestas.	Planificación estratégica	Análisis de la existencia de un plan estratégico en la compañía.	<p>¿La compañía cuenta con una planificación estratégica?</p> <p>¿Cree usted que es necesario realizar una planificación estratégica?</p> <p>¿Cree usted que al implementar un plan estratégico mejorara el desempeño administrativo de la compañía?</p>	<p>*Observación.</p> <p>*Documentales.</p> <p>* Encuesta</p>	Gerente - Socios - Trabajadores
	Diagnóstico de la situación interna y externa de la compañía	<p>Análisis de las:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fortalezas • debilidades • amenazas • oportunidades 	<p>¿En la compañía se ha identificado cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?</p>	<p>*Encuesta</p> <p>*Observación directa</p> <p>*Investigación científica</p>	

			¿Considera importante analizar los factores políticos, sociales, ambientales, económicos y tecnológicos que pueden beneficiar o perjudicar a la compañía?	
	Direccionamiento	Estructura Organizacional	¿Es importante que la compañía tenga una estructura organizacional?	*Explicativa *Analítica
	Formulación	Estrategias organizacionales	¿Considera usted que las estrategias son muy importantes para lograr el cumplimiento de los objetivos en la compañía? ¿Cree que es necesario implementar estrategias para mejorar el servicio? ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones a los socios?	*Encuesta *Estructura jerárquica
	Ejecución	Diseño y elaboración de planes	¿Cree usted que al implementar un plan estratégico mejorará el desempeño administrativo de la compañía?	*Encuesta *POA
	Control	Nivel de cumplimiento	¿Qué desea para la compañía en un futuro?	Matriz de seguimiento

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A., 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Variable Dependiente: Cumplimiento de objetivos.

Tabla 3-2: Operacionalización de Variables – Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS	DESTINATARIO
Los objetivos de una empresa son los pasos que se seguir para que la empresa sea más eficiente y eficaz	Competitividad en el mercado	Preferencias de consumidor	¿Con que frecuencia utiliza nuestro servicio? ¿Para que utiliza el servicio? ¿Por qué prefiere a la compañía de taxis LUBUVIR como medio de transporte?	Encuesta	Clientes de la compañía de taxis LUBUVIR S.A.
		Antecedentes	¿Conoce usted si existe alguna aplicación que brinda el mismo servicio?		
		Nivel de satisfacción de los clientes	¿Cómo valora la calidad de servicio que brinda la compañía de taxis LUBUVIR S.A.? ¿Del servicio que brinda la compañía de taxis, qué características tienen los conductores? ¿La atención en la central es oportuna? ¿Ha recomendado nuestro servicio?		
	Toma de decisiones gerenciales	Crecimiento Calidad del servicio Mejorar Procesos Desarrollo	¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brinda la central de la compañía de taxis LUBUVIR S.A.? ¿Qué aspecto debe mejorar la compañía LUBUVIR S.A.?	Entrevista y Encuesta	Clientes de la compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A., 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población de estudio

En la presente investigación la población de estudio son las 49 socios y 3 personas que trabajan como centralistas en la compañía LUBUVIR S.A. los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3-3: Universo de la compañía de taxis

POBLACIÓN	N°
Presidente	1
Gerente General	1
Comisario	1
Vocales	4
Socios	39
Choferes	3
Centralistas	3
TOTAL	52

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

3.2.2 Muestra

Del total de la población se tomará de muestra a las 15 unidades que tienen los permisos de operación y que trabajan constantemente en la compañía, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3-4: Muestra para la aplicación de la encuesta

POBLACIÓN	N°
Presidente	1
Gerente General	1
Comisario	1
Vocales	4
Socios	5
Choferes	3
TOTAL	15

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

3.2.3 *Técnicas e instrumentos de recolección de información*

1. Observación directa

Esta técnica es aplicada cuando se realizó la visita preliminar de las oficinas de la compañía LUBUVIR S.A. del cantón Riobamba, en donde se obtuvo información de manera rápida y directa al conversar con los dirigentes, trabajadores, y choferes.

2. Encuesta

Esta técnica de recolección de información fue aplicada a los socios, colaboradores y trabajadoras de la compañía con el fin de determinar el desempeño, comportamiento, forma de trabaja y la manera en la que ofrecen su servicio.

3.3 Marco de resultados

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS EJECUTIVOS “LUBUVIR S.A.”

Objetivo:

Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la compañía por medio de la aplicación de una encuesta para obtener información veraz de la misma.

1. ¿La compañía cuenta con una planificación estratégica?

Tabla 3-5: Cuestionario Socios Pregunta 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

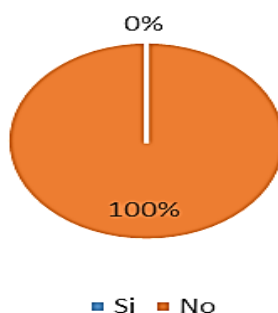


Ilustración 3-1: Resultados Pregunta 1-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 100% de los socios manifestaron la compañía no cuenta con una planificación estratégica.

Interpretación:

Es de suma importancia la implementación de una planificación estratégica porque es una herramienta fundamental que establece la dirección y el enfoque de las empresas mediante la definición de metas claras y objetivos específicos a largo plazo.

2. ¿Cree usted que es necesario realizar una planificación estratégica?

Tabla 3-6: Cuestionario Socios Pregunta 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

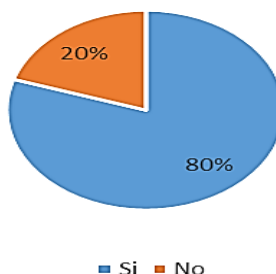


Ilustración 3-2: Resultados Pregunta 2-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 80% de los socios manifestó que si es necesario realizar una planificación estratégica mientras que el 20% manifestó que no.

Interpretación:

Es necesario la implementación de un plan estratégico porque ayuda a determinar cómo se van a asignar los recursos disponibles como por ejemplo el capital, tiempo, el personal que labora y la tecnología permitiendo una distribución eficiente y efectiva de sus recursos para maximizar los resultados.

3. ¿Cree usted que al implementar un plan estratégico mejorara el desempeño administrativo de la compañía?

Tabla 3-7: Cuestionario Socios Pregunta 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

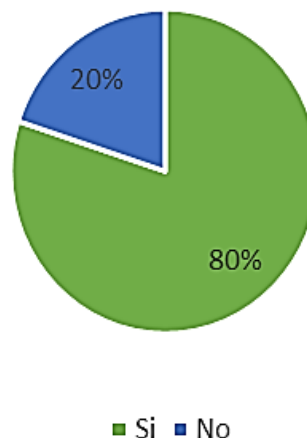


Ilustración 3-3: Resultados Pregunta 3-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 80% que corresponde a 12 socios manifestaron que si se implementa un plan estratégico se mejora el desempeño administrativo de la compañía 20% manifestaron que no por desconocimiento del tema.

Interpretación:

La planificación estratégica proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas porque analiza el entorno interno y externo de las empresas en donde se identifican oportunidades y desafíos que permiten seleccionar las mejores estrategias y acciones para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

4. ¿En la compañía se ha identificado cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?

Tabla 3-8: Cuestionario Socios Pregunta 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

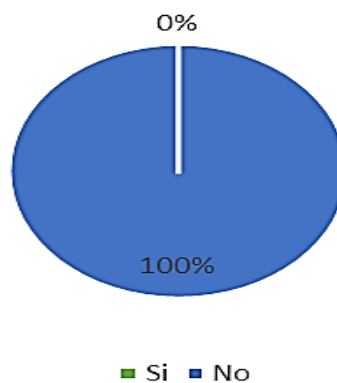


Ilustración 3-4: Resultados Pregunta 4-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 100% de los socios manifestaron que no se han identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Interpretación:

Realiza el análisis FODA permite a las empresas elaborar estrategias por medio de una evaluación tanto de los factores internos como los externos que afectan a las empresas para que no cumplan sus objetivos establecidos.

5. ¿Considera importante analizar los factores políticos, sociales, ambientales, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden beneficiar o perjudicar a la compañía?

Tabla 3-9: Cuestionario Socios Pregunta 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	60%
No	6	40%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

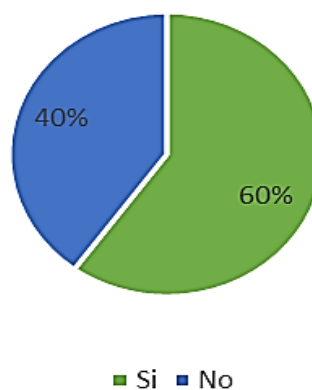


Ilustración 3-5: Resultados Pregunta 5-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 60% de los socios manifestaron que si es importante analizar los factores que puede beneficiar o perjudicar a la compañía para así tomar medidas de fortalecimiento o prevención sobre lo que pase y el 40% de los socios manifestaron que no es importante.

Interpretación:

Analizar los factores externos benefician a las compañías porque se obtiene una descripción detallada del entorno en donde se desenvuelven permitiendo que en base a esta información la compañía crezca y adopte una ventaja competitiva dentro del mercado.

6. ¿Es importante que la compañía tenga una estructura organizacional?

Tabla 3-10: Cuestionario Socios Pregunta 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

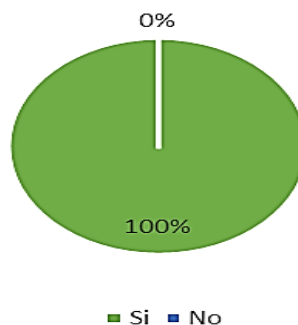


Ilustración 3-6: Resultados Pregunta 6-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 100% de los socios dicen que si es importante que en la compañía exista una estructura organizacional porque así se podrá establecer correctamente para saber que funciones nomas debe cumplir cada uno de los miembros de la directiva.

Interpretación:

La estructura organizacional ayuda a delimitar las tareas de los empleados y de quienes son responsables de la supervisión permitiendo brindar un orden y la posibilidad de orientar a la compañía en general hacia una determinada dirección brindando una base representativa que este en constante evolución, coordinada y segmentada por áreas.

7. ¿Considera usted que las estrategias son muy importantes para lograr el cumplimiento de los objetivos en la compañía?

Tabla 3-11: Cuestionario Socios Pregunta 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	93%
No	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

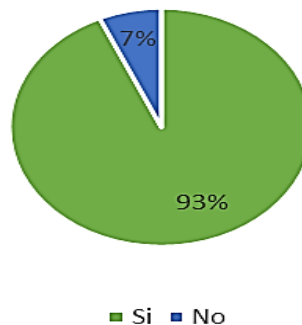


Ilustración 3-7: Resultados Pregunta 7-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 93% de los socios dijeron que si es importante las estrategias para el cumplimiento de los objetivos porque las estrategias son como las actividades que se debe ir cumpliendo para lograr el objetivo principal y el 7% dijo que no.

Interpretación:

Las estrategias son todas aquellas acciones que se realizan con la finalidad de lograr determinados objetivos mediante la concentración de cada una de las fortalezas de la organización para que sus acciones sean debidamente coordinadas y obtener los resultados esperados.

8. ¿Cree que es necesario implementar estrategias para mejorar el servicio?

Tabla 3-12: Cuestionario Socios Pregunta 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	93%
No	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

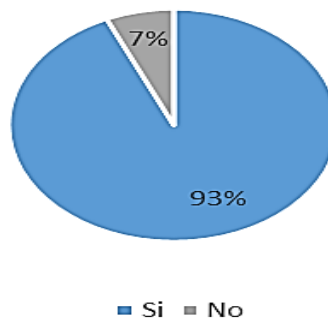


Ilustración 3-8: Resultados Pregunta 8-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 93% de los socios dijeron que si es importante las estrategias para mejorar la calidad del servicio porque así se podrá captar más clientes y el 7% dijo que no.

Interpretación:

Al implementar estrategias de servicio al cliente se logra mejorar la calidad del servicio, se satisface las necesidades de los clientes y se anticipa a cualquier objeción superando las expectativas de las personas que utilizan el servicio.

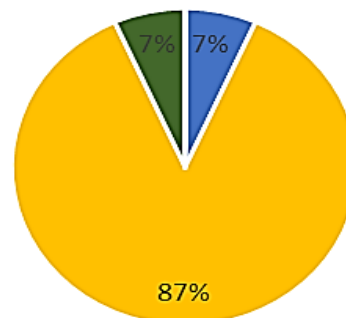
9. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones a los socios?

Tabla 3-13: Cuestionario Socios Pregunta 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	7%
A veces	13	87%
Casi nunca	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny



■ Casi siempre ■ A veces ■ Casi nunca

Ilustración 3-9: Resultados Pregunta 9-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 7% de los socios manifestó que casi siempre se realizan las capacitaciones, el 87% de los socios manifestaron que a veces porque dijeron que únicamente asistían a las capacitaciones obligatorias de la Agencia Nacional de Tránsito para tener el certificado que es requisito para la revisión de los vehículos y el 7% dijo que casi nunca porque él no asistía a las capacitaciones, sino que enviaba reemplazo.

Interpretación:

Las capacitaciones son herramientas necesarias para la obtención de información necesaria sobre cómo se debe realizar una conducción responsable y segura respetando las leyes de tránsito para así brindar un mejor servicio.

10.¿Qué desea para la compañía en un futuro?

Tabla 3-14: Cuestionario Socios Pregunta 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Posicionarse en estándares más altos de calidad	2	13%
Tener solvencia económica	1	7%
Modernizar los taxis	5	33%
Brindar una buena atención	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

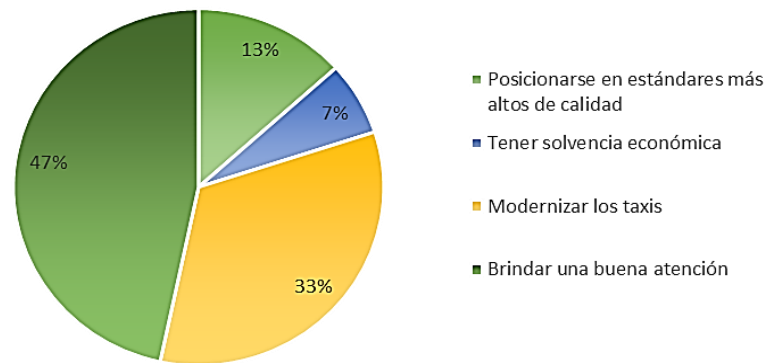


Ilustración 3-10: Resultados Pregunta 10-Socios

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 13 % de los socios desean que la compañía se posicione en estándares más altos de calidad porque manifiestan que la calidad mejora el servicio y atrae más clientes; el 7% que es un socio manifiesta que es mejor tener solvencia económica pero no se puede alcanzar porque son muy pocas unidades que aportan; el 33% dicen que es mejor realizar trámites para modernizar los taxis y así mejorar la apariencia del servicio y finalmente el 47% manifiestan que desean para el futuro brindar una buena atención.

Interpretación:

Al brindar una buena atención se satisface las necesidades y expectativas del cliente logrando así mantener la fidelidad de los mismos y atraer nuevos clientes, para lograr esto se debe brindar una buena primera impresión, ser empático y ofrecer una atención cordial y respetuosa.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS EJECUTIVOS “LUBUVIR S.A.”

Objetivo:

Realizar un diagnóstico sobre el servicio que brinda la compañía por medio de la aplicación de una encuesta para obtener información sobre la opinión de sus clientes.

1. ¿Con que frecuencia utiliza nuestro servicio?

Tabla 3-15: Cuestionario Clientes Pregunta 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	7	13%
Una vez al mes	7	13%
Semanalmente	10	19%
Casi todos los días	19	35%
Diariamente	11	20%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

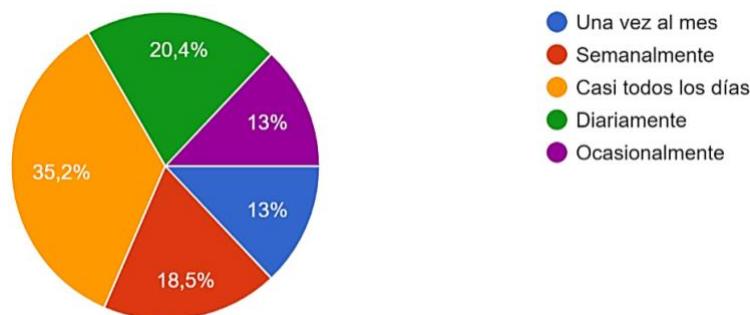


Ilustración 3-11: Resultados Pregunta 1-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

Respecto a la frecuencia en la que utilizan el servicio de la compañía de taxis LUBUVIR el 13% manifestaron que ocasionalmente, el 13% dijeron que una vez al mes, el 19% semanalmente, el 35% casi todos los días y el 20% son clientes fijos y utilizan el servicio diariamente.

Interpretación:

Las compañías de taxis ejecutivos prestan el servicio de puerta a puerta, mediante llamadas telefónicas a las centrales de cada cooperativa.

2. ¿Al momento de transportarse, para que utiliza el servicio?

Tabla 3-16: Cuestionario Clientes Pregunta 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo	17	32%
Estudios	13	24%
Compras	6	11%
Salidas familiares	5	9%
Todas las anteriores	9	17%
Otros (Encomiendas)	4	7%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

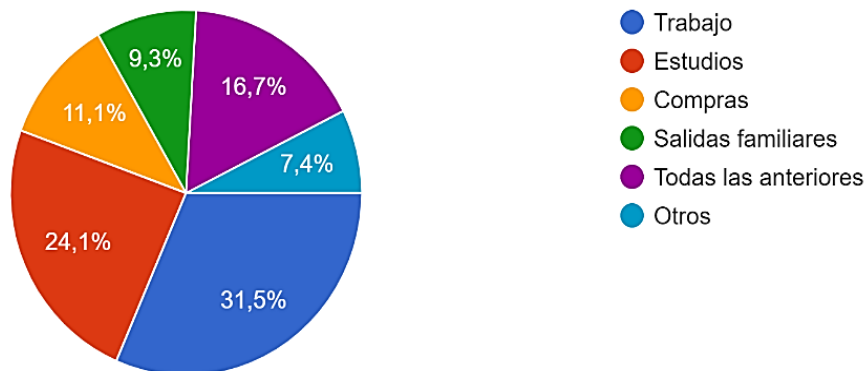


Ilustración 3-12: Resultados Pregunta 2-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 32% manifestaron que utilizan el servicio por trabajo, el 24% dijeron que, por estudios, el 11% manifestaron que, por compras, el 9% por salidas familiares, el 17% por todas las anteriores y el 7% dijeron otros porque utilizan para enviar encomiendas.

Interpretación:

Las compañías de taxis ejecutivos funcionan mediante llamadas telefónicas brindando el servicio para los diferentes ámbitos existentes incluyendo el servicio de encomiendas.

3. ¿Por qué prefiere a la compañía de taxis ejecutivos LUBUVIR S.A. como medio de transporte?

Tabla 3-17: Cuestionario Clientes Pregunta 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Es económico	4	8%
Rápido	13	24%
Cómodo	8	15%
Brindan mejor servicio	18	33%
Seguridad	11	20%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

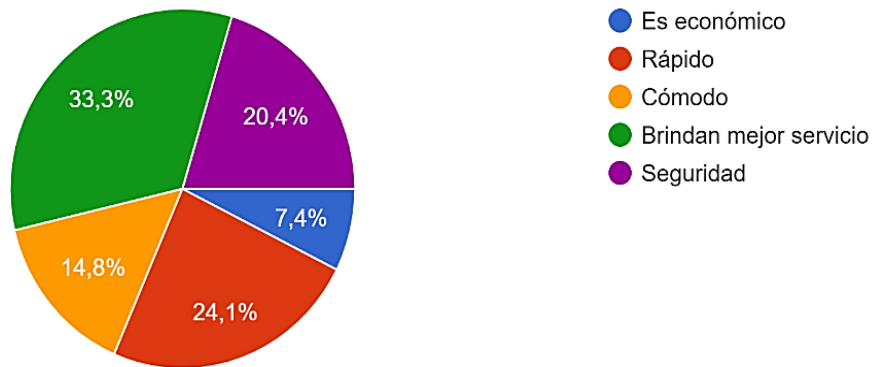


Ilustración 3-13: Resultados Pregunta 3-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

Las razones por las que los clientes utilizan la compañía de taxis son el 8% por ser económico, el 24% por la rapidez, el 15% por la comodidad, el 33% porque manifiestan que brindan un mejor servicio, y el 20% por seguridad.

Interpretación:

Las compañías de taxis ejecutivo ejecutan un servicio profesional que inicia con una llamada del cliente a la central; ellos ofrecen en su servicio discreción, seguridad y responsabilidad en cada uno de tus destinos.

4. ¿Cómo valora la calidad de servicio que brinda la compañía de taxis LUBUVIR S.A.?

Tabla 3-18: Cuestionario Clientes Pregunta 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	28	52%
Muy buena	17	31%
Buena	7	13%
Regular	2	4%
Mala	0	0%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

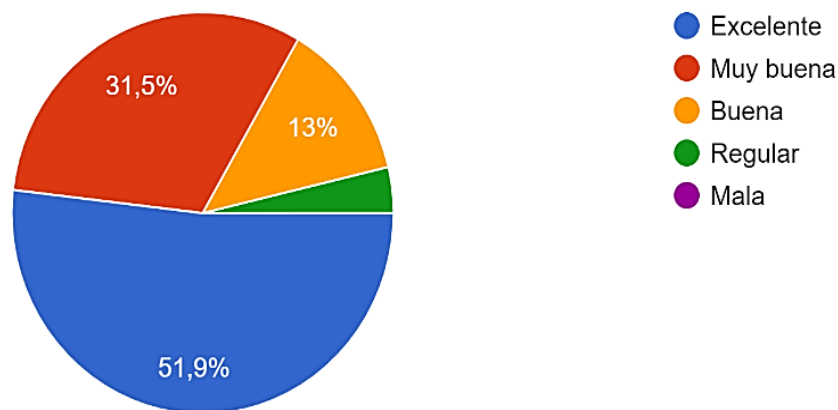


Ilustración 3-14: Resultados Pregunta 4-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El servicio que brinda la compañía de taxis ejecutivos LUBUVIR S.A. es excelente manifiestan el 52% de los clientes, el 31% que es muy buena, el 13% que es buena, el 4% que es regular y el 0% dice que es mala.

Interpretación:

El servicio que los taxis ejecutivos deben brindar los siguientes beneficios: servicio puerta a puerta, confort, poseer la identificación del carro en las puertas, tener servicio de rastreo satelital y claqueta de identificación.

5. ¿Del servicio que brinda la compañía de taxis LUBUVIR S.A., qué características tienen los conductores?

Tabla 3-19: Cuestionario Clientes Pregunta 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad	17	32%
Seguridad	12	22%
Buena imagen	3	6%
Profesionalismo	12	22%
Conocimiento de la ciudad	10	18%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

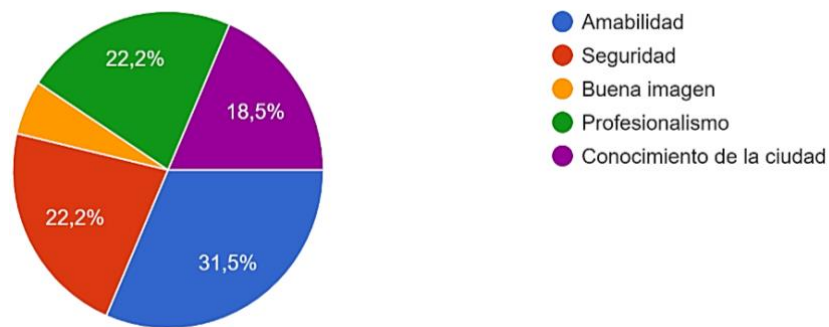


Ilustración 3-15: Resultados Pregunta 5-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

Según los clientes la característica que más encontraron en el servicio es amabilidad en un 32%, la seguridad en un 22%, buena imagen en un 6%, el profesionalismo en un 22% y el conocimiento de la ciudad en un 18%.

Interpretación:

Es importante que las personas que brinda servicios especialmente el servicio de taxis, fortalezcan los aspectos de amabilidad, brinden seguridad, siempre presenten una buena imagen demuestren profesionalismo y tengan conocimiento de la ciudad en la que trabajan porque así captaran la atención de sus clientes los mismos que recomendaran el servicio obteniendo más clientes.

6. ¿La atención que le brindan en la central es oportuna?

Tabla 3-20: Cuestionario Clientes Pregunta 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	94%
No	3	6%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

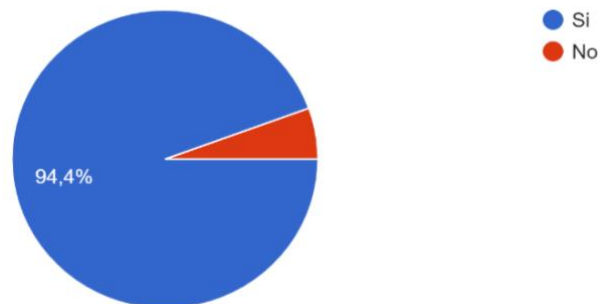


Ilustración 3-16: Resultados Pregunta 6-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 94% de los socios manifiestan que la atención que brinda es oportuna mientras que el 6% dice que no.

Interpretación:

La atención que se brinda en las centrales de radio taxis debe ser de manera inmediata y con cordialidad y buena atención a cada uno de sus clientes sin ninguna excepción.

7. ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio que brinda la central de la compañía de taxis LUBUVIR S.A.?

Tabla 3-21: Cuestionario Clientes Pregunta 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	50%
Muy buena	15	28%
Buena	9	16%
Regular	2	4%
Mala	1	2%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

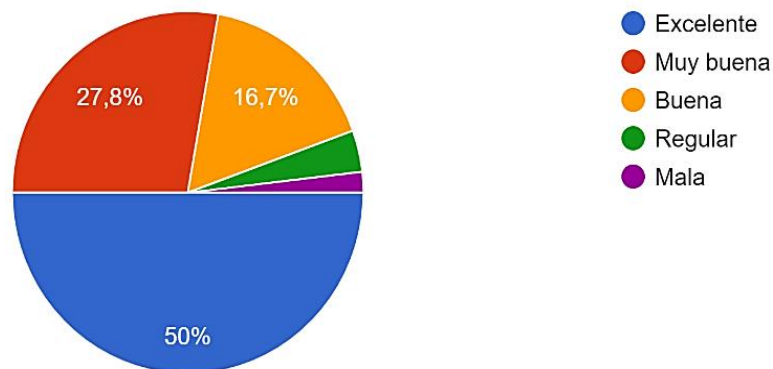


Ilustración 3-17: Resultados Pregunta 7-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El servicio que brinda la central de la compañía de taxis ejecutivos LUBUVIR S.A. es excelente manifiestan el 50% de los clientes, muy buena el 28%, buena el 16%, regular 4% y mala el 2%.

Interpretación:

En la central de radio taxi se encargan de gestionar y resolver la comunicación y el contacto con los clientes mediante diferentes canales, generalmente el telefónico a través de llamadas, pero también a través del correo electrónico, redes sociales, chats u otros canales digitales.

8. ¿Conoce usted si existe alguna aplicación que brinda el mismo servicio?

Tabla 3-22: Cuestionario Clientes Pregunta 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	22,2%
No	42	77,8%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

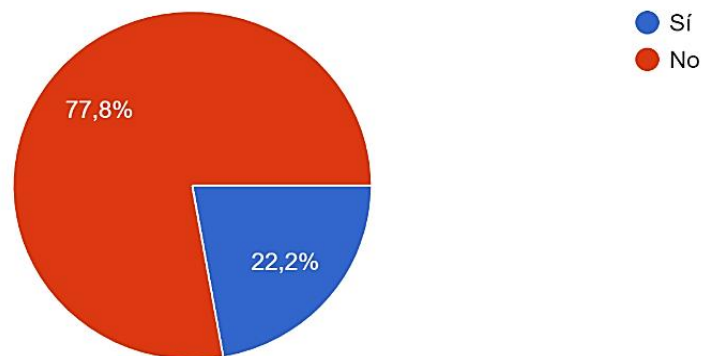


Ilustración 3-18: Resultados Pregunta 8-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 22,2% manifiesta que conocen la existencia de aplicaciones que brindan el mismo servicio y el 77,8% manifiesta que no.

Interpretación:

Con el avance tecnológico que crece más rápido cada día existen plataformas, aplicaciones y programas por medio de los cuales se puede solicitar servicio de taxi al precio que los clientes deseen en la ciudad de Riobamba las aplicaciones más conocidas son: Indrive, Ktaxi, Uber, Didi, entre otras.

9. ¿Qué aspecto debe mejorar la compañía LUBUVIR S.A.?

Tabla 3-23: Cuestionario Clientes Pregunta 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Atención Oportuna	18	33%
Cordialidad	7	13%
Limpieza	7	13%
Comportamiento y conducta de los choferes	5	9%
Otro	17	32%
TOTAL	14	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

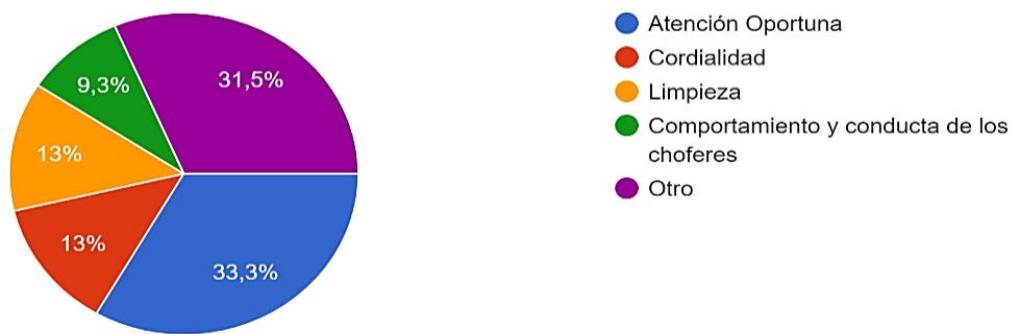


Ilustración 3-19: Resultados Pregunta 9-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

En cuanto al aspecto que debe mejorar la compañía LUBUVIR S.A. el 18% de clientes manifestaron que la atención oportuna, el 13% que la cordialidad, el 13% que la limpieza el 9% que la conducta y comportamiento de los choferes y el 32% de los clientes manifestaron que otros como son: dirigirse mejor en la ubicación solicitada, utilizar el taxímetro, exactitud al momento de dar los tiempos de espera y principalmente que se implementen más unidades.

Interpretación:

Las compañías deben tener una práctica de gestión como lo es el mejoramiento continuo la misma que se encarga de mejorar constantemente para así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento empresarial.

10. ¿Ha recomendado nuestro servicio a otras personas?

Tabla 3-24: Cuestionario Clientes Pregunta 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	90%
No	5	10%
TOTAL	54	100%

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

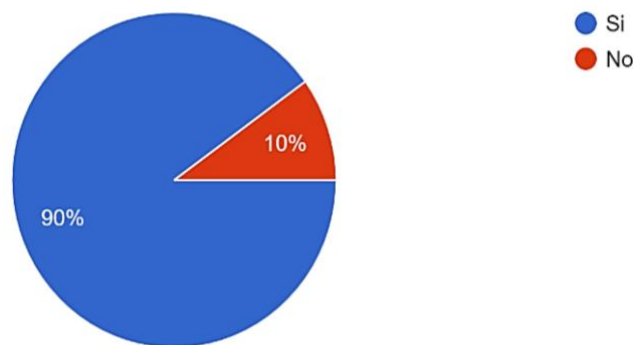


Ilustración 3-20: Resultados Pregunta 10-Clientes

Fuente: Compañía de taxis LUBUVIR S.A.

Elaborado por: Chávez Jenny

Análisis:

El 90% manifiesta que han recomendado el servicio con más personas y el 10% manifestaron que no.

Interpretación:

La recomendación de los clientes para todo negocio es esencial, debido a que esta influye en la decisión de compra de otras personas y la opinión anticipada que genera.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1 Título

“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR S.A. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL PERÍODO 2023-2028”

4.2 Esquema de la propuesta

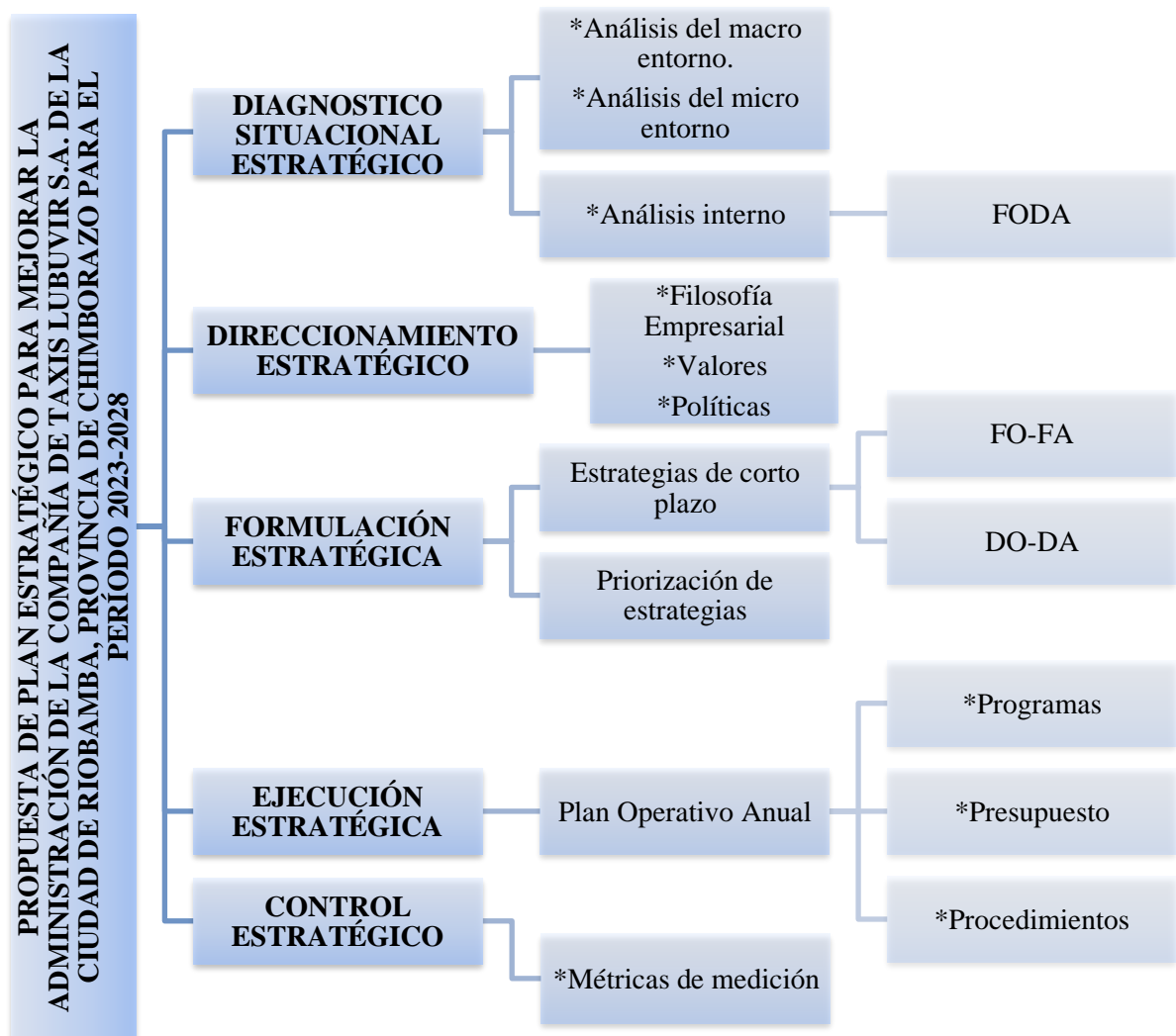


Ilustración 4-1: Esquema de la propuesta

Fuente: LUBUVIR, 2023

4.2.1 *Objetivos de la propuesta*

4.2.1.1 *Objetivo general*

Proponer un plan estratégico para la compañía de taxis LUBUVIR S.A. de la ciudad de Riobamba para generar estrategias y planes de acción para el cumplimiento de objetivos y metas claras, toma de decisiones informadas y anticipación a cambios externos.

4.2.1.2 *Objetivos específicos*

- Diagnosticar la situación actual de la compañía por medio de los diferentes métodos y técnicas para la obtención de información veraz, oportuna y confiable que aporte a la elaboración del plan estratégico.
- Definir la filosofía empresarial de la compañía por medio de la implementación de la misión, visión, principios corporativos, valores y políticas para administrarle de manera óptima.
- Formular estrategias por medio de matrices de doble entrada FO, FA, DO y DA para obtener las estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas.
- Diseñar estrategias, planes y programas de mejora por medio del proceso sistémico de planificación estratégica para fortalecer la calidad del servicio generando competitividad empresarial.
- Realizar el control estratégico por medio del uso de las métricas de medición para medir y evaluar el desempeño de la compañía.

4.2.2 *Alcance de la propuesta*

Campo: Administración

Área: Contabilidad y Auditoría

Aspecto: Planeación Estratégica y Evaluación del control interno

Tiempo: Durante el período 2023-2028

Delimitación Espacial: La presente investigación se desarrolla en la compañía de taxis LUBUVIR S.A.

4.2.3 *Descripción de la organización*

La compañía de taxis ejecutivos LUBUVIR S.A. nace el 1 de febrero del 2017, se constituyó mediante escritura pública otorgada ante la notaria Decimo Primera del cantón Riobamba con la Abg. Elina García Barba, inscrita en el registro mercantil del cantón Riobamba provincia de Chimborazo con el número de inscripción 32. La compañía se dedica al servicio de taxi ejecutivo y se sujeta a las disposiciones de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, sus oficinas se encuentran ubicadas en el cantón Riobamba, parroquia lizarzaburu, en las calles panamericana norte km 2 ½ brindando un servicio que satisface las expectativas de sus clientes. La compañía de taxis ejecutivos está constituida legalmente por 49 socios de los cuales solo 15 tienen los permisos de operación.

La junta general de accionistas está integrada por todos los 49 socios accionistas de la compañía, es la máxima autoridad y tiene el poder de resolver y disolver sobre todos los asuntos relacionados al funcionamiento, actividades y negocios de la misma; una vez entre los tres primeros meses del año se reúnen en una Junta General Ordinaria de Accionistas en donde se procede a realizar la presentación y aprobación de los informes de: gerente, presidente y comisario, adicionalmente las presentación y aprobación de los estados financieros correspondientes a cada ejercicio económico. También se procede a modificar resoluciones, administradores, entre otros asuntos relacionados a la compañía.

Su directiva está conformada por: la junta general de socios, el gerente general, un presidente, un comisario y cinco vocales, adicionalmente cuanta con tres centralistas las mismas que cubren turnos rotativos de ocho horas en los horarios de: 06:00 am - 14:00 pm; 14:00 pm – 22:00 pm y de 22:00 – 6:00 am; las centralistas realizan la función de call center atienden las llamadas de los clientes, reciben las aportaciones diarias de los socios, registran las llamadas, preguntan la ubicación de las unidades que trabajan y elaboran un informe final de cada turno.

La compañía es administrada por sus propios socios accionistas por lo que su administración es empírica y no se realizan programas, planes, actividades y tareas tanto de gestión como de operación los mismos que deben tener una coordinación secuencial en donde se establecen las actividades, el responsable y el tiempo en el que se debe desarrollar cada actividad.

En cuanto a la prestación de los servicios se plantean objetivos y metas de manera verbal y empírica razón por la cual no les permite saber los lineamientos para la consecución de sus objetivos, el desconocimiento de los objetivos de la compañía por los conductores causa desorganización al momento de trabajar en equipo, el incumplimiento de los valores y políticas empresariales, carece de evaluaciones a los logros obtenidos, entre otros; reduciendo así el nivel de eficiencia y eficacia.

En cuanto a lo económico las 15 unidades que trabajan aportan diariamente con 3 dólares que son registrados mediante una firma en un cuaderno y estos ingresos son utilizados para cubrir los gastos de suministros de aseo y limpieza, pago a las centralistas, pago de luz, agua, arriendo, internet y al seguro; adicionalmente se cobran las siguientes multas: por no cumplir la parada son 10 dólares, por atrasos 3 dólares y por no contestar tres veces la radio 1 dólar los mismos que ayudan a cubrir todos los gastos; obteniendo al final de cada año hasta el momento como resultado ni ganancia ni pérdida.

4.3 Evaluación del control interno administrativo

El diagnóstico situacional es la primera fase del proceso de planeación específica en el cual se analiza la situación en la que se encuentran las empresas en un momento determinado mediante un doble análisis que son: externo e interno. En esta ocasión utilizaremos el control interno para la obtención de elementos técnicos los cuales no sirvan de base para la elaboración de la matriz FODA.

El control interno sirve para garantizar que los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan según lo preestablecido, según la NIA 400 manifiesta que permite observar la eficiencia y eficacia de las operaciones y la confiabilidad de los registros con la finalidad de proteger los recursos de la empresa, promover y facilitar la correcta ejecución de funciones y actividades, definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos y velar que las empresas tengan procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional según su naturaleza.

Para realizar la evaluación de control interno se realizó una visita a las instalaciones de la compañía y se dialogó con los choferes y centralistas por medio de un cuestionario basado en el COSO II porque este tiene como finalidad el establecimiento de objetivos estratégicos y el diagnóstico de los problemas; a los trabajadores de la compañía encabezados por el Sr. gerente se les realizó cada una de las preguntas contando con sus respuestas y argumentaciones.

4.3.1 Coso II

4.3.1.1 Finalidad

Es el Marco Integrado de administración de riesgo empresarial y que tiene como finalidad el establecimiento de objetivos estratégicos, diagnóstico de problemas, generación de cambios necesarios para ser gestionados y evaluados su efectividad y mejora las decisiones importantes de respuestas ante los riesgos o crisis (Jácome, 2022).

4.3.1.2 Objetivos

- Estratégicos
- Operacionales
- Informes
- Cumplimiento

4.3.1.3 Alcance

Realiza una ampliación a la visión de los riesgos a eventos positivos o negativos, a oportunidades o amenazas, localiza el nivel de tolerancia al riesgo y como se manejan estos mediante portafolios de riesgo.

4.3.1.4 Componentes

Según AEC (2022) COSO II se compone de 8 componentes los mismos que tienen como beneficios la alineación de la gestión con la estrategia para analizarlos, reduce el número de eventos sorpresivos e identifica, agrupa y gestiona los diferentes eventos perjudiciales para las empresas y estas son:

Ambiente de control	Es la filosofía empresarial y los valores los mismos que influyen en la visión de los trabajadores.
Establecimiento de objetivos	Estos son los objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento.
Identificación de eventos	Es reconocer las actividades que generan mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos.
Evaluación de riesgos	Es la identificación y el análisis de los posibles riesgos que afectan en la consecución de los objetivos.
Respuesta a los riesgos	Determinación de acciones para enfrentar los riesgos.
Actividades de control	Son las políticas y los procedimientos que se llevan a cabo para asegurar acciones contra los riesgos.
Información y comunicación	Al tener una comunicación eficaz y a tiempo permite a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
Monitoreo	Contempla todo lo referente al seguimiento de las actividades.

Ilustración 4-2: Componentes de COSO II

Fuente: AEC, 2022

4.3.2 Cuestionario de Control Interno aplicado a la compañía de taxis LUBUVIR

Tabla 4-1: Cuestionario de Control Interno en Base al COSO II

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿La compañía está legalmente constituida?	X		La compañía tiene una escritura de constitución elaborada en la Notaría decimoprimerá del cantón Riobamba el 01 de junio del 2017.
2	¿En la compañía se actualiza constantemente su filosofía institucional?		X	La compañía no tiene establecida su filosofía institucional.

3	¿La compañía tiene establecida la estructura jerárquica conforme a los perfiles de cada puesto?		X	No tiene establecida estructura jerárquica, salvo la exigida por la Superintendencia de compañías.
4	¿La compañía cuenta con políticas, manuales y procedimientos?		X	La compañía no tiene establecido un reglamento interno.
5	¿Existe en la compañía un reglamento interno?	X		
6	¿En la compañía se estableció en forma documentada los principios de integridad y valores éticos?		X	Solo se ha expuesto de forma verbal lo que deben realizar los conductores para no perder clientes.
7	¿Se cuenta con un archivo en donde reposen todos los expedientes de los colaboradores dentro de la compañía?	X		No está actualizada
8	¿Se identifica con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X		Parcialmente porque tienen identificado los niveles de autoridad pero cada autoridad realiza lo que puede.
9	¿El número de socios trabajando está según el tamaño de la compañía y la complejidad de sus actividades?		X	La compañía legalmente está constituida por 49 de las cuales solo 15 carros tienen permiso para trabajar.
10	¿Existen métodos para motivar a los empleados?		X	En la compañía no se ha motivado a los empleados solo se ha sancionado.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
1	¿La compañía ha establecido objetivos y metas?	X		La compañía solo ha realizado un POA por cumplimiento y no fue socializado.
2	¿El gerente ha fijado objetivos?		X	El gerente desconoce sobre la elaboración de objetivos y sus respectivas estrategias para su cumplimiento.
3	¿Se ha establecido estrategias para su cumplimiento?		X	
4	¿Se ha fijado objetivos específicos operativos, de información y cumplimiento?		X	No se establecen objetivo empresariales

5	¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos de la compañía?		X	
6	¿Los socios participan en la propuesta de objetivos y su consecución?		X	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
1	¿Se identifican en la compañía los factores de riesgo internos y externos?		X	En la compañía no se identifican los factores de riesgo internos y externos por falta de conocimiento.
2	¿La compañía cuenta con el apoyo de los directivos para determinar los factores de riesgo internos y externos?		X	
3	¿En la compañía se reconocen las actividades que generan mayor impacto para el cumplimiento de los objetivos?		X	La compañía no ha establecido objetivos
4	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?		X	En la compañía no se identifican los riesgos internos y externos.
5	¿El gerente y los demás socios aportan para la determinación de los factores de riesgo?		X	
6	¿Existe confiabilidad en la metodología utilizada para la identificación de los factores de riesgo?		X	
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
1	¿Los problemas o necesidades que tiene la compañía son claramente identificados?	X		Solo los problemas pequeños internos y las necesidades que tengan las centralistas de la compañía.

2	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer su impacto con la consecución de objetivos?		X	En la compañía no se han identificado riesgos para ser evaluados.
3	¿Existen métodos y recursos para establecer y evaluar los riesgos?		X	No se identifica los riesgos en la compañía por ende no son evaluados.
4	¿Se ha implementado técnicas de evaluación de riesgo?		X	
5	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la compañía?		X	
6	¿La información interna y externa ayuda a conocer los hechos que pueden generar cambios significativos en la compañía?		X	No se obtiene información externa únicamente información interna por parte de las centralistas de la compañía.
RESPUESTA A LOS RIESGOS				
1	¿Se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo de los riesgos?		X	No se ha desarrollado planes para dar respuesta a los riesgos.
2	¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas?		X	No se realiza análisis a los riesgos.
3	¿Se tiene evidencia suficiente para respaldar la toma de decisiones?	X		Únicamente se tiene como evidencia los estados financieros elaborados por la contadora.
4	¿La gerencia ha establecido las respuestas a los riesgos identificados?	X		No se identifican los riesgos por lo tanto no se ha establecido respuestas.
5	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?		X	No existen mecanismos para la toma de decisiones.
6	¿Existe evidencia suficiente para respaldar la toma de decisiones?		X	
7	¿El gerente y los socios tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	X		El gerente y los socios cuentan con conocimientos empíricos por lo que

				realizan lo que mencione la contadora.
ACTIVIDADES DE CONTROL				
1	¿El personal que labora en la compañía tiene conocimiento de sus deberes asegurando su adecuado cumplimiento?	X		Los choferes saben que deben cumplir las paradas, las centralistas atienden, registran y elaboran el informe de las llamadas y los carros que colaboran.
2	¿La compañía cuenta con un profesional en el área contable?	X		Cuentan con una contadora la misma que realiza los balances informa y sube a la superintendencia de compañías.
3	¿Cuenta la compañía con directivas u otro mecanismo de Control para el acceso a los recursos o archivos?	X		La compañía tiene como principales directivos un gerente, un presidente y el comisario, los cuales realizan las mismas funciones.
4	¿Están apropiadamente controlados los accesos a los sistemas de Información, en cuanto a la modificación de los datos?	X		Tiene acceso a la información solo los directivos y las centralistas.
5	¿Se realiza una permanente evaluación de la gestión realizada?		X	Hasta la actualidad no se ha realizado ninguna evaluación de la gestión realizada
6	¿El gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control?		X	Se realizan controles visuales sin establecer políticas y procedimientos únicamente reglas.
7	¿Se ha implementado actividades de control a los sistemas de información?	X		Se revisa únicamente que funcione correctamente los sistemas.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
1	¿La información generada por la compañía es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	X		

2	¿Existen canales de comunicación abiertos para las personas ajenas a la compañía?		X	No existe un espacio de quejas o sugerencias ni en la compañía ni en redes sociales.
3	¿Las llamadas de los usuarios (pasajeros) para requerir una unidad son contestadas de manera inmediata las 24 horas?		X	Existen quejas de clientes que no contestan las llamadas en horas de la madrugada.
4	¿La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales?	X		Únicamente en Facebook que no está actualizada y WhatsApp.
5	¿Se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales?		X	No se ha realizado publicaciones desde el 04 de julio de 2022.
6	¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	X		Pero no es tan seguro porque se puede manipular tranquilamente los datos en el sistema de registro de llamadas.
7	¿Se comunica oportunamente al personal respecto a sus responsabilidades?	X		Principalmente cuando son nuevas centralistas o choferes.
8	¿El gerente toma en cuenta las propuestas del personal respecto a las formas de mejorar del servicio?		X	No ha existido propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.
MONITOREO				
1	¿Existe una persona encargada de la supervisión?	X		Supervisa que trabajen las unidades el Sr. Comisario.
2	¿Una vez realizada la actividad se continua con la evaluación?		X	Solo se registra los carros que no realizan paradas para multarlos.
3	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad del servicio?		X	No se ha evaluado la calidad del servicio.
4	¿Se analizan los estados financieros para tener un control sobre sus resultados?		X	No se ha realizado hasta el momento análisis a los estados financieros.
5	¿Dentro de la gestión existe una rutina de seguimiento y evaluación del desempeño determinando las mejoras y ajustes requeridos?		X	Durante la gestión no se ha realizado ningún control por eso tampoco seguimiento y evaluación de ningún proceso.

6	¿Se ha implementado herramientas de evaluación y monitoreo?		X
7	¿Existen planes de acción correctivos?		X

Preguntas Negativas:	38
Preguntas Positivas:	19
TOTAL PREGUNTAS	57
Nivel de Confianza:	33%
Nivel de Riesgo:	67%

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Tabla 4-2: Nivel de Riesgo y Confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

ANÁLISIS:

El nivel de confianza es bajo con un 33% mientras que el nivel de riesgo es alto con un 67% debido a:

- La compañía no tiene establecida su filosofía institucional.
- La compañía no cuenta con un reglamento interno.
- La compañía legalmente está constituida por 49 de las cuales solo 15 carros tienen permiso para trabajar y no cubren en su totalidad con su servicio porque existen llamadas perdidas y canceladas.
- En la compañía no se ha motivado a los empleados solo se ha sancionado a las centralistas y a los trabajadores por incumplimiento y atrasos.
- La compañía solo ha realizado un POA por cumplimiento el mismo que no fue socializado.
- El gerente desconoce sobre la elaboración de objetivos y sus respectivas estrategias para su cumplimiento.

- En la compañía no se identifican los factores de riesgo internos y externos por falta de conocimiento.
- En la compañía no se han identificado los posibles riesgos para ser evaluados.
- No se obtiene información externa únicamente información interna por parte de las centralistas de la compañía.
- No se ha desarrollado planes para dar respuesta a los riesgos.
- No existen mecanismos para la toma de decisiones.
- El gerente y los socios cuentan con conocimientos empíricos por lo que realizan lo que mencione la contadora.
- Hasta la actualidad no se ha realizado ninguna evaluación de la gestión realizada por los directivos de la compañía.
- Se realizan controles visuales sin establecer políticas y procedimientos únicamente reglas.
- Se revisa únicamente que funcione la computadora, el sistema de llamadas y la radio.
- No existe un espacio de quejas o sugerencias ni en la compañía ni en redes sociales.
- Las redes sociales con las que cuenta la compañía son: Facebook y WhatsApp.
- No ha existido propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.
- No se ha evaluado la calidad del servicio.
- No se ha realizado hasta el momento análisis a los estados financieros.
- Durante la gestión no se ha realizado ningún control por eso tampoco seguimiento y evaluación de ningún proceso.

Esta información es útil para construir nuestro FODA principalmente para el ambiente interno que son las debilidades y fortalezas.

4.4 Diagnóstico Situacional

4.4.1 Análisis del macro entorno

En el diagnóstico situacional para analizar el macro entorno se de la compañía de taxis LUBUVIR se realizó mediante el análisis PESTEL analizando conjuntamente con los socios, colaboradores, centralistas y el Sr. Gerente los aspectos que benefician y perjudican a la compañía identificando si son una amenaza o una oportunidad de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, en donde se obtuvo la siguiente información:

POLÍTICOS:

Según EL PAÍS (2023) manifiesta que el Ecuador está atravesando una serie de aspectos políticos que desestabiliza el mismo iniciando con una crisis política debido a que el presidente Guillermo Lasso decidió aplicar la muerte cruzada en vista de que la asamblea buscaba destituirlo señalándolo por malversación de fondos y con eso de la muerte cruzada el presidente disolvió la asamblea mediante el decreto ejecutivo 741, estos cambios producen una inestabilidad en el gobierno puede tener varios efectos negativos en diferentes ámbitos como son: la incertidumbre en la dirección y toma de decisiones políticas, lo que puede generar confusión y desconfianza en la población y en los actores económicos, Inestabilidad económica: La falta de estabilidad en el gobierno puede afectar negativamente la economía de un país, debilita las instituciones democráticas y el Estado de derecho, aumento de conflictos y tensiones entre diferentes grupos y partidos por ultimo produce una inseguridad ciudadana.

Así como existen aspectos negativos también existen aspectos políticos beneficiosos los mismos que son: la elaboración de un plan estratégico de movilidad ministerio de transporte y obras públicas en el cual se establecen una serie de proyectos establecidos hasta el 2037 mediante una serie de estudios realizados por entes internacionales los mismos que benefician al sector del transporte (MTOPE, 2016).

En cuanto al subsidio a los combustibles ha sido históricamente utilizado como una política para reducir el costo de vida de los ciudadanos y fomentar el desarrollo económico. Al subsidiar los combustibles, el gobierno busca mantener precios más bajos para los consumidores, lo que puede beneficiar a la clase media y baja de la población. este subsidio también tiene desventajas y retos. Por un lado, representa un gran gasto fiscal para el gobierno. En muchos casos, este gasto excesivo ha llevado a déficits presupuestarios y problemas fiscales en el país.

El último aspecto importante es la existencia de instituciones de capacitación y formación que se enfocan en proporcionar una educación que promueva la seguridad vial, el trato amable hacia los pasajeros, el conocimiento de rutas y normativas de tráfico, y otras habilidades necesarias para brindar un servicio de calidad es cabe mencionar que el instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) hizo un convenio de cooperación con la Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador (FEDOTAXIS) con el fin de capacitar en principios básicos de Economía Popular y Solidaria y mecanismos asociativos al gremio de los taxistas (IEPS, 2023).

ECONÓMICOS:

Un resumen de los aspectos económicos por los que está atravesando actualmente el Ecuador son: la disminución del ingreso real de la población ecuatoriana que es una preocupación importante y tiene varias causas entre las principales tenemos: la crisis económica que afecta a todo el país por una mala gestión económica o política, desempleo, inflación, la desigualdad económica que conlleva a una distribución desigual de la riqueza.

En cuanto a las tasas activas y pasivas en el Ecuador se tiene que existe un aumento de las tasas activas que puede tener un impacto negativo en las compañías de taxis de algunas maneras las importantes son: mayor costo de financiamiento para adquirir o mantener sus vehículos, esto puede dificultar la capacidad de las compañías para obtener préstamos o créditos, lo que a su vez limita su capacidad de expandirse o renovar, menor recursos disponibles para invertir en tecnología y mejoras en sus servicios, menor capacidad de ofrecer precios competitivos, dificultades para mantener su flota de vehículos debido a los mayores costos de financiamiento; actualmente se tiene un porcentaje de 19,52% en microcréditos de acumulación ampliada, 20,45% en microcréditos de acumulación simple, consumo 16,18% y Productivo Corporativo del 9,29% que en comparación a las tasas pasivas son el doble porque el máximo cancela es en los depósitos a plazo que es el 7,31% y el depósito de Ahorro el 1,18% anual (BCE, 2023).

Otro aspecto importante es el PIB el mismo que según BCE (2023) manifiesta que en el primer trimestre de 2023 en el Ecuador el Producto Interno Bruto (PIB) presentó un crecimiento interanual del 0,7% en comparación al mismo período del año 2022, este porcentaje fue impulsado por la variación positiva del Consumo de los Hogares en 1,6%; el gasto de Gobierno en 0,5%; y Exportaciones en 0,4%.

En cuanto a las tarifas arancelarias el 11 de julio de 2023 se firmó mediante la resolución No. 009-2023 de la reducción en la tarifa arancelaria para la importación de vehículos en donde se resolvió otorgar una reducción del 50% de la tarifa arancelaria a la importación de 5.801 unidades que estén afiliados a la federación de transporte, esta resolución tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2025 es un ahorro para el sector del transporte porque las tasas de importación de vehículos varían dependiendo del tipo de vehículo y de su valor entre las tasas más importantes tenemos: 1) El arancel aduanero que varía entre 0% y el 40% del valor CIF (Costo, Seguro y Flete) del vehículo el mismo que depende del tipo de vehículo y su clasificación arancelaria, 2) Impuesto al Valor Agregado (IVA) que en la actualidad es un valor del 12%, 3) Impuesto a los

Consumos Especiales (ICE) también depende del tipo de vehículo, cilindraje y su año de fabricación y puede estar entre el 5% y el 50% del CIF del vehículo, 4) Tasa de Servicio Aduanero (TSA) que es del 0,5% sobre el valor CIF del vehículo importado y adicionalmente se consideran costos de importación, gasto de transporte, seguro, inspecciones técnicas y trámites aduaneros los mismos que incrementan el costo de importaciones siendo una amenaza para las compañías que requieren cambiar de vehículos pero con la nueva resolución le beneficiaría hasta un 50% si los taxistas desean importar vehículos (MTOF, 2023).

Como último aspecto tenemos la tasa de empleo la misma que afecta al taxismo de las siguientes formas: existencia de menor demanda de servicio de taxi porque las personas al no contar con trabajo buscan otras maneras de trasladarse de forma económica como por ejemplo de ir en bus o en bicicleta, con menos personas empleadas, es posible que haya un exceso de oferta de taxistas en el mercado, esto puede llevar a una mayor competencia entre los taxistas para obtener clientes, lo que puede resultar en una reducción en los ingresos de los taxistas y una presión sobre los precios de los servicios de taxi, disminución en la cantidad de clientes regulares que utilizan los servicios de taxi.

SOCIALES

El Ecuador se vive una crisis social la misma que afecta de manera desproporcionada a la población indígena y afrodescendiente y a las comunidades rurales en donde las personas son forzadas a desplazarse fuera del país escapando del hambre, la violencia y la falta de oportunidades especialmente la gente del campo en donde 7 de cada 10 personas no pueden solventar sus necesidades básicas que son la alimentación, salud y educación (CARE, 2023).

Otro aspecto social que atraviesa el Ecuador es la infraestructura de las vías que según ECOVIS (2023) están situación crítica debido a que el estado de las vías, puentes y carreteras han ido empeorando por el fuerte periodo de invierno y a esto se suma el deslave ocurrido en Alausí y el terremoto de 6,8 del 18 de marzo. El incremento en el turismo que significa una mayor demanda de servicios de taxi por parte de los turistas que necesiten desplazarse desde y hacia aeropuertos, estaciones de tren, hoteles y lugares turísticos, esto resulta un aumento en los ingresos de los taxistas, ya que habrá más clientes potenciales, genera oportunidades de negocio para los taxistas, como la posibilidad de ofrecer servicios de tours turísticos o traslados a destinos turísticos populares, lo que conlleva a diversificar las fuentes de ingresos de los taxistas.

En cuanto al incremento del índice de inseguridad se tiene varios puntos negativos que son: los turistas y los residentes locales eviten utilizar servicios de taxi debido al temor de ser víctimas de robos, asaltos u otros delitos, los taxistas pueden convertirse en objetivos de los delincuentes debido a la naturaleza de su trabajo y al hecho de que manejan dinero en efectivo aumentando el riesgo de ser víctimas de robos, asaltos o violencia, también para protegerse a sí mismos y a sus vehículos, los taxistas pueden verse obligados a invertir en medidas de seguridad adicionales, como sistemas de alarma, cámaras de seguridad, seguros más costosos o incluso contratar a personal de seguridad los mismos que afectan la rentabilidad del negocio de taxismo.

Y en cuanto al congestionamiento de tránsito en la ciudad de Riobamba es un problema común que afecta tanto a los conductores como a los residentes locales dado por: falta de carriles exclusivos para el transporte público y falta de señalización adecuada, más personas que adquieren vehículos aumentando la demanda de espacio en las vías, falta de un sistema de transporte público eficiente y confiable puede llevar a más personas a utilizar vehículos privados, el exceso de velocidad, el cambio de carril constante y la falta de respeto a las normas de tránsito traen consigo un aumento de estrés laboral porque los taxistas a menudo tienen que cumplir con plazos ajustados para recoger y dejar a los pasajeros generando una sensación de prisa constante y estrés por llegar a tiempo a los destinos, especialmente en áreas de tráfico intenso o con restricciones de tiempo, el tráfico pesado, las condiciones de manejo difíciles y los comportamientos imprudentes de otros conductores, algunos pasajeros pueden ser difíciles, groseros o incluso agresivos, también pueden sentirse constantemente en alerta y preocupados por su seguridad personal y la seguridad de sus vehículos, la necesidad de obtener suficientes clientes para cubrir los gastos y generar ingresos y por último las largas horas, incluyendo turnos nocturnos y fines de semana, para maximizar sus ingresos llevan a la fatiga y al agotamiento, lo que a su vez aumenta el estrés laboral.

TECNOLÓGICOS

El Ecuador enfrenta una digitalización según (Revista Líderes, 2023) desde el año 2019 al 2022 ha incrementado en un 32,7% en la cantidad de hogares con acceso a internet de los cuales el 25% es en la zona urbana y el 75% en la rural con el incremento de internet se cambió la forma de comunicación y el uso de las redes sociales en el país va en aumento, las descargas de las aplicaciones como Telegram o Tik Tok incrementan cada día. Las implementaciones de aplicaciones tecnológicas en las compañías de taxis tienen como objetivo de brindar un servicio seguro y eficiente a los usuarios de este medio de transporte, para adquirir este servicio solo se

ingresan en el Play Store y descargarse esta aplicación, la ventaja de estas aplicaciones es que los clientes tienen acceso a los datos del conductor y en caso de que el cliente se olvide sus pertenencias puede tener contacto directo con el conductor. (La Hora, 2023)

En cuanto al enfoque del área de transporte se ha observado el incremento de diferentes tipos de motos, motonetas, scooters eléctricos los mismos que permiten llevar más personas, perjudican significativamente al sector del taxismo porque las motonetas y scooters eléctricos permiten moverse con mayor facilidad en el tráfico congestionado y llegar a destinos más rápidamente, ofrecer servicios de transporte a un costo potencialmente más bajo, suelen ser más económicos de operar en comparación con los taxis convencionales.

Y por último el avance en programas informáticos avanzados que brindan una serie de beneficios a una central de radio taxis, incluida una gestión más eficiente de las unidades, planificación de rutas óptimas, seguimiento en tiempo real, integración con sistemas de pago, análisis de datos y mejora de la experiencia del cliente. Estas herramientas tecnológicas pueden ayudar a optimizar las operaciones, mejorar la eficiencia y aumentar la satisfacción tanto de los taxistas como de los clientes.

ECOLÓGICOS

El gobierno ecuatoriano ha implementado diversas medidas para abordar estos problemas de contaminación ambiental, como la promoción de energías renovables, la implementación de políticas de gestión de residuos sólidos y la regulación de las emisiones contaminantes. Sin embargo, aún queda mucho por hacer para reducir y prevenir la contaminación ambiental en Ecuador, es esencial que se promueva la educación ambiental, se refuercen las regulaciones y se fomente la participación ciudadana en la protección y conservación del medio ambiente.

Entre estas medidas y los avances tecnológicos se tiene la implementación de coches ecológicos los mismos que se caracterizan por ser beneficiosos para el medio ambiente es decir ayudan a reducir la emisión de gases de efecto invernadero, los tipos de coches ecológicos según (LOCTITE, 2023) son:

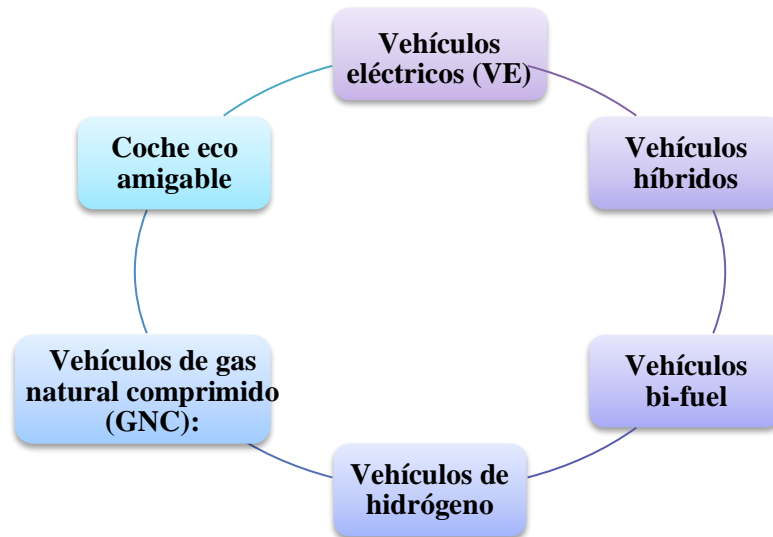


Ilustración 4-3: Tipos de vehículos ecológicos

Fuente: LOCTITE, 2023

LEGALES

En cuanto a los aspectos legales en el Ecuador existen leyes de seguridad laboral que tienen varias ventajas importantes que son: garantizar la protección de los trabajadores asegurando que tengan un ambiente de trabajo seguro y saludable, estas leyes establecen normas y regulaciones para prevenir accidentes, lesiones y enfermedades laborales, incluir requisitos específicos para la seguridad vial, como el uso de cinturones de seguridad, mantenimiento adecuado de los vehículos y límites de velocidad, contribuyen a reducir los accidentes de tránsito y proteger tanto a los conductores como a los pasajeros y otros usuarios de la vía, garantiza que los conductores estén debidamente preparados y capacitados para brindar un servicio de calidad a los pasajeros, lo que puede mejorar la reputación y confiabilidad del servicio de taxi en general y ayudar a mejorar la imagen del sector y generar confianza tanto en los conductores como en los usuarios del servicio.

Otro aspecto importante legal según BDO (2023) es la implementación de la ley reformativa a la ley de compañías para optimizar el impulso empresarial y para el fomento del gobierno corporativo en donde se tiene que: Las compañías podrán constituirse mediante instrumentos privados, así como sus actos societarios posteriores, desaparece el requisito de contar con dos o más socios o accionistas para la constitución de las compañías anónimas o de responsabilidad limitada y en cuanto el acceso a la información que tiene los socios o accionistas de una compañía deben ser de carácter ilimitado y los administradores no tiene la obligación de proporcionar dicha información debido a que pueden ser utilizadas para fines extra sociales que perjudiquen los intereses de la compañía.

Tabla 4-3 : Aplicación del análisis de PESTEL

	Nivel de procesos	Macro procesos	Síntomas	O	A
P	POLÍTICOS	Cambios constantes en las leyes de seguridad vial	Las actualizaciones en las leyes de seguridad vial ayudan a tener un mayor control para prevenir accidentes	X	
		Subsidios de los combustibles acordado por el gobierno nacional junto con las organizaciones indígenas.	El subsidio a los combustibles ayuda a reducir el costo de vida de las personas.	X	
		Existencia de instituciones de capacitación a los taxistas	Las instituciones de capacitación contribuyen a que los taxistas estén al día con las normativas y ofrezcan servicio confiable y seguro.	X	
		Inestabilidad del gobierno	La falta de estabilidad en el gobierno puede afectar negativamente la economía de un país.		X
		Plan estratégico de movilidad (MTOPE, 2016) que enmarca una serie de proyectos hacia el 2037.	El plan estratégico de movilidad enmarca proyectos en beneficio a las compañías de taxis.	X	
		Ordenanzas que definen la tarifa del servicio convencional y ejecutivo	Ordenanza 008-2016 Tarifas Taxis en donde se establecen los precios del servicio.	X	
E	ECONÓMICOS	Ingreso real de la población ecuatoriana disminuyó	Al disminuir los ingresos reales de la población limitan la disponibilidad de recursos por lo que las personas optan por medios de transporte más convenientes.		X
		Crecimiento del Producto Interno Bruto PIB	El crecimiento del Producto Interno Bruto PIB significa aumento de empleo, bienes y servicios.	X	
		Incremento del valor de las tasas activas.	Al incrementar afecta de manera significativa a la compañía si desea		X

			adquirir nuevas unidades también existe menor recursos disponibles para invertir en tecnología para mejorar su servicio.		
		Reducción de la tasa de empleo	Al reducir la tasa de empleo existe menor demanda de servicio de taxi porque las personas al no contar con trabajo buscan otras maneras de trasladarse de forma económica como por ejemplo el bus o la bicicleta.		X
S	SOCIALES SOCIO CULTURALES	Aumento del desempleo	El aumento del desempleo causa que las personas busque maneras más económicas de trasladarse.		X
		Incremento del turismo	El incremento de turismo significa una mayor demanda de servicios de taxi por parte de los turistas que necesitan desplazarse de un lugar a otro.	X	
		Incremento de compañías de taxis	Al incrementar compañías de taxis existe mayor competencia.		X
		Índice de delincuencia en aumento	Con el aumento del índice de delincuencia existen más robos e inseguridad.		X
		Aumento del estrés laboral en el taxismo	El aumento del estrés laboral provocado por el tráfico, la presión entre otros factores hace que los taxistas se fatiguen y disminuyan su nivel laboral.		X
		Congestionamiento de tránsito en la ciudad	Al existir congestionamiento de tránsito provocado por la gran demanda de automóviles incrementa el estrés laboral.		X

T	TECNOLÓGICOS	Innovación de tecnología.	Con la innovación de tecnología sigue en aumento diferentes medios de transporte a energía eléctrica.		X
		Aplicaciones para teléfonos inteligentes	Existencia de aplicaciones para teléfonos que brindan el mismo servicio a menor precio.		X
		Dispositivos con GPS.	La existencia de dispositivos con GPS facilita llegar de forma precisa al destino que el cliente desee.	X	
		Programas informáticos avanzados	La central de radio taxis al contar con programas informáticos avanzados optimiza las operaciones mejorando la eficiencia aumentando la satisfacción de los clientes.	X	
E	ECOLÓGICO	Calentamiento y contaminación ambiental	El sector del taxismo contribuye al calentamiento global y la contaminación ambiental debido a las emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de combustible, la congestión del tráfico y el mantenimiento y desecho de vehículos.		X
		Conciencia social y ecológica	Adoptar medidas para mitigar este impacto, prácticas de conducción eficientes y políticas de gestión del tráfico se hace conciencia social y ecológica reduciendo la contaminación ambiental.	X	
		Inspecciones realizadas constantemente	Al realizar inspecciones constantes se garantiza el correcto funcionamiento de los vehículos.	X	
		Quema de combustibles	Los taxis con la quema de combustible contribuyen al cambio climático y la desaparición de ecosistemas.		X

L	LEGAL	Seguridad Laboral	Leyes de seguridad laboral en el taxismo ofrecen una serie de ventajas, que incluyen la protección de los trabajadores, la reducción de accidentes, la mejora de la calidad del servicio, la protección de los derechos laborales y la promoción de la imagen del sector.	X	
		Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.	La Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial organiza, planifica, fomenta, regula y controla el transporte terrestre y la seguridad vial.	X	
		Taxis ilegales por no poder cumplir con la cantidad de requisitos exigidos para su legalidad	La cantidad de requisitos exigidos para legalizar las compañías conlleva a un aumento de taxis informales que brindan el mismo servicio a menor precio.		X
		Controles de alcoholemia	Los controles de alcoholemia limitan el uso de los vehículos en estado etílico evitando la existencia de accidentes y brindando seguridad en las vías.	X	

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.4.2 *Análisis del micro entorno*

Para el análisis del micro entorno se utilizó las cinco fuerzas de Michael Porter en donde se analizó conjuntamente con el Sr. Gerente y los trabajadores de la compañía los cinco factores que son: Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de nuevos productos y servicios y La rivalidad y la competencia del mercado; donde se obtuvo la siguiente información:

Tabla 4-4: Análisis de las Cinco fuerzas de Michael Porter

Cinco fuerzas de Michael Porter	Diagnostico	O	A
Poder de negociación de los clientes	Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.	X	
	Clientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio al precio que ellos establezcan.		X
	Clientes que exigen reducción de precios.		X
Poder de negociación de los proveedores	Proveedores que elevan el valor de los insumos de los vehículos, como llantas y accesorios varios.		X
	Convenios con empresas grandes en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio.	X	
	Convenios con gasolineras para obtener acuerdos de pago.	X	
Amenaza de nuevos competidores	Barreras más importantes para el ingreso de nuevas compañías son los requerimientos municipales y sus organismos fiscalizadores.	X	
	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.		X
	Aumento de compañías de taxis sin completar los faltantes en las compañías ya constituidas.		X
Amenaza de nuevos productos y servicios	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.		X
	Mejor servicio brindado por otras compañías.		X
	Servicio de puerta a puerta.	X	
	Incremento de autos propios en la ciudad.		X
	Con el avance de la tecnología se ha incrementado nuevos medios de transporte que cuestan menos y funcionan en base a energía eléctrica.		X
La rivalidad y la competencia del mercado	Los competidores relevantes porque cuentan con un número significativo de unidades.		X
	Aplicaciones en el celular que brindan el mismo servicio a menor precio como es inDrive.		X
	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por diferentes medios de comunicación.		X

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.4.3 Análisis interno

Para analizar el ambiente interno de la compañía de taxis LUBUVIR se procedió a realizar mediante el análisis de GAP en donde participaron los socios, trabajadores y el Sr gerente dando su punto de vista e identificando la situación futura, la actual, las brechas y diciendo si es una fortaleza o debilidad obteniendo la siguiente información:

Tabla 4-5: Análisis de GAP

Áreas de enfoque	Situación Futura	Situación Actual	Brecha	F	D
Administrativa	Se capacita a los socios una vez cada trimestre	Se capacita a los socios una vez al año	Los socios no son capacitados periódicamente		X
	Compañía legalmente constituida y con permisos de operación	La compañía está legalmente constituida.	Solo 15 socios tienen permiso de operación		X
	Formar una directiva con el respectivo nombramiento de todos los integrantes	Tienen una directiva establecida desde el año anterior	Solo el Sr. Gerente y el presidente cuentan con nombramiento y cumplen con varias funciones de forma empírica	X	
	Implementar filosofía empresarial	No cuenta con filosofía empresarial	La compañía no ha implementado una filosofía empresarial la misma que incluye la misión, visión, valores y políticas.		X
	Contar con un archivo digital de los expedientes de los colaboradores dentro de la compañía actualizado	Cuenta con un archivo en donde reposan todos los expedientes de los colaboradores.	Actualizar y digitalizar archivo de los expedientes de los colaboradores en la compañía.	X	
	Establecer un reglamento interno	La compañía no tiene establecido un reglamento interno	La compañía al no tener un reglamento interno puede tener consecuencias negativas, como la falta de		X

			claridad en las políticas, procedimientos, incumplimiento de normas de seguridad, la falta de disciplina y control, la desmotivación y falta de compromiso de los conductores, y problemas legales y laborales.		
Directivo	Empleados motivados cumpliendo con sus paradas	No se motiva a los empleados	En la compañía no se motiva a los conductores solo se le multa		X
	Objetivos, metas y estrategias empresariales establecidas por el Sr Gerente conjuntamente con los socios	No se establece objetivos, metas y estrategias	En la compañía no se establece objetivos, metas y estrategias empresariales.		X
	Análisis de los factores de riesgos internos y externos por parte de todos los miembros de la compañía	No se realiza ningún tipo de análisis	No se identifican los factores de riesgo internos ni externos en la compañía.		X
	Seguridad en la central	Cuenta con cámaras de vigilancia.	Las cámaras de vigilancia están desconectadas	X	
Financiero	Cumplir con lo dispuesto en la superintendencia de compañías	La compañía sube en los tiempos establecidos los documentos solicitados por la superintendencia de compañías.	No se utiliza la información obtenida por la contadora para la toma de decisiones	X	
	Toma de decisiones en base a los análisis de los estados financieros	Se realizan cada año los estados financieros de la compañía	Las decisiones en la compañía no son tomadas en base al análisis de los estados financieros	X	
	Conocer la situación en la que se encuentra financieramente la compañía.	La compañía no ha realizado el análisis a los estados financieros.	Inexistencia de análisis a los estados financieros.		X
	Realizar flujos de caja mensualmente	La compañía no realiza flujos de caja	No existe un control mensual con un flujo de caja		X

	Responsabilidad total de todas las unidades y centralistas	Algunas unidades no realizan las paradas	No se realiza un control a las centralistas y unidades de la compañía		X
	Mostrar empatía con los clientes.	Los socios y colaboradores con algunos clientes son groseros.	Algunos miembros de la compañía no muestran empatía con los clientes.		X
Excelencia en el servicio al cliente	Identificación del chofer	Cada unidad cuenta con la identificación del chofer	Falta actualizar la identificación de los choferes de algunos carros que cambiaron de chofer	X	
	Mejorar en la gestión operativa y de atención al cliente.	Entre las horas de 12:00 pm - 14:00 pm Existen llamadas perdidas	Están de parada solo 5 carros en horas de afluencia de llamadas.		X
	Implementar mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios en la compañía	No se identifica los cambios que pueden afectar a la compañía	No existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la compañía.		
	Ofrecer el servicio las 24 horas del día	La compañía trabaja 24/7	En la hora de velada en algunas ocasiones no se contesta el teléfono celular	X	
	Crear un espacio de quejas y sugerencias de manera física y en las redes sociales	No se mantiene un espacio para quejas o sugerencias	No existe un espacio de quejas o sugerencias ni en la compañía ni en redes sociales para el uso de los clientes.		X
Tecnológico	Tienen una frecuencia de radiotaxis	Cuenta con una radio en donde se controla la ubicación de las unidades	La radio en ocasiones se mueve la antena y no cubre la señal en toda la ciudad	X	
	Actualizar las redes sociales de la compañía	Cuenta con páginas en redes sociales.	La compañía cuenta con redes sociales que no están actualizadas		X
	Tener un sistema de registro de llamadas	Existe sistema de control de llamadas	El registro de las llamadas puede ser modificado sin protección alguna	X	
	Implementar un plan de marketing digital y obtener más clientes	No se realiza publicidad digital	No se publica ni se promociona en las redes sociales.		

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.4.4 FODA

Tabla 4-6: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Compañía está legalmente constituida. ● Cuenta con una carpeta en donde reposan los expedientes de colaboradores de la compañía. ● La compañía tiene conformada una directiva. ● Seguridad en la central. ● Ofrecer el servicio las 24 horas del día. ● La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis en donde se controla la ubicación de las unidades. ● En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas. ● Cada unidad cuenta con la identificación de cada chofer. ● La compañía sube a tiempo los documentos solicitados por la superintendencia de compañías. ● Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones. ● La compañía cuenta con un profesional en el área contable. ● La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales. ● Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor control para prevenir accidentes. ● Subsidios de los combustibles. ● Existencia de instituciones de capacitación a los taxistas. ● Ordenanzas que definen la tarifa del servicio. ● Incremento del turismo. ● Incremento de cupos para taxis ejecutivos. ● Acceso a medios publicitarios. ● Innovación de tecnología vehicular. ● Dispositivos con GPS. ● Programas informáticos avanzados. ● Conciencia social y ecológica. ● Seguridad Laboral. ● Inspecciones a los vehículos. ● Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo. ● Ley orgánica de transporte, tránsito y seguridad vial. ● Controles de alcoholemia. ● Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios. ● Convenios con empresas en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio. ● Convenios con gasolineras. ● Servicio puerta a puerta.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de capacitación continua. ● No tiene filosofía empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento del desempleo. ● Disminución del ingreso real de la población. ● Incremento del valor de las tasas activas.

<ul style="list-style-type: none"> ● La compañía no tiene establecido un reglamento interno. ● Las unidades con permiso de operación son mínimas en comparación al total de socios constituidos. ● No se motiva a los empleados únicamente son sancionados. ● No se establece objetivos, metas y estrategias empresariales. ● No se identifican los factores de riesgo internos ni externos en la compañía. ● No existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios. ● No se analizan los estados financieros. ● Incumplimiento de paradas. ● Falta de empatía hacia los clientes. ● No se ha realizado ninguna evaluación de la gestión administrativa. ● No publica ni promociona en las redes. ● No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores. ● No se evalúa la calidad del servicio. ● No se ha implementado herramientas de evaluación y monitoreo. ● No existen planes de acción correctivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción de la tasa de empleo. ● Incremento de compañías de taxis. ● Índice de delincuencia en aumento. ● Aumento de estrés laboral en el taxismo. ● Congestionamiento de tránsito en la ciudad. ● Incremento de aplicaciones para teléfonos. ● Calentamiento y contaminación ambiental. ● Quema de combustibles que contribuye a la desaparición del ecosistema. ● Incremento de taxis ilegales por no cumplir con los requisitos exigidos. ● Clientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio. ● Clientes que exigen reducción de precios. ● Proveedores que elevan el valor de los insumos de los vehículos. ● Compañías de taxis que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi. ● Existen otros medios de transporte más accesibles como son los buses y las motos. ● Incremento de autos propios en la ciudad. ● Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.4.5 Análisis FO

El método de Holmes consiste en determinar cuál de las variables es más importante con la finalidad de que el número de variables totales que son 13 se tome las 6 más importantes mediante una matriz en donde se ponen como filas las fortalezas/oportunidades y como columnas las mismas fortalezas/oportunidades para ir analizando cual es más importante y puntuando 0 si es menos importante y 1 la más importante obteniendo los siguientes resultados:

4.4.5.1 Priorización de Fortalezas

COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR MÉTODO DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS HOLMES															
-	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	Σ	%
FORTALEZAS	La compañía está legalmente constituida.	Cuenta con un archivo en donde reposan todos los expedientes de los colaboradores dentro de la compañía	La compañía tiene conformada una directiva.	Seguridad en la central.	Ofrecer el servicio las 24 horas del día.	La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis en donde se controla la ubicación de las unidades.	En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas.	Cada unidad cuenta con la identificación de cada chofer.	La compañía sube a tiempo los documentos solicitados por la superintendencia de compañías.	Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones.	La compañía cuenta con un profesional en el área contable.	La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales.	Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades.		
F1	La compañía está legalmente constituida.	0,5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2,50	3%
F2	Cuenta con un archivo en donde reposan todos los expedientes de los colaboradores dentro de la compañía.	0	0,5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2,50	3%
F3	La compañía tiene conformada una directiva.	1	0	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2,50	3%
F4	Seguridad en la central.	1	1	1	0,5	0	0	1	1	0	0	0	0	5,50	7%
F5	Ofrecer el servicio las 24 horas del día.	1	1	1	1	0,5	0	1	1	0	1	0	0	7,50	9%
F6	La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis en donde se controla la ubicación de las unidades.	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	1	11,50	14%

F7	En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas.	1	1	1	1	1	0	0,5	1	1	1	1	1	1	11,50	14%
F8	Cada unidad cuenta con la identificación de cada chofer.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,50	1%
F9	La compañía sube a tiempo los documentos solicitados por la superintendencia de compañías.	1	1	1	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0	4,50	5%
F10	Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,5	0	0	0	8,50	10%
F11	La compañía cuenta con un profesional en el área contable.	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0,5	0	0	7,50	9%
F12	La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales.	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0,5	1	10,50	12%
F13	Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades.	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0,5	9,50	11%
SUMATORIA		10,50	10,50	10,50	7,50	5,50	1,50	1,50	12,50	8,50	4,50	5,50	2,50	3,50	84,50	100%

Ilustración 4-4: Método de priorización de fortalezas Holmes

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Tabla 4-7: Fortalezas Priorizadas

	FORTALEZAS PRIORIZADAS	TÉCNICA 80/20	%
1	La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis en donde se controla la ubicación de las unidades.		14%
2	En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas.		14%
3	La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales.		12%
4	Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades.		11%
5	Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones.		10%
6	Ofrecer el servicio las 24 horas del día.		9%
7	La compañía cuenta con un profesional en el área contable.		9%

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.4.5.2 Priorización de Oportunidades

COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR																							
MÉTODO DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES																							
HOLMES																							
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	017	018	019	020	Σ	%	
OPORTUNIDADES	Mayor control para prevenir accidentes.	Subsidios de los combustibles.	Existencia de instituciones de capacitación a los taxistas.	Ordenanzas que definen la tarifa del servicio convencional y ejecutivo.	Incremento del turismo.	Incremento de cupos para los taxis ejecutivos.	Acceso a medios publicitarios.	Innovación de tecnología vehicular.	Dispositivos con GPS.	Programas informáticos avanzados.	Conciencia social y ecológica.	Seguridad Laboral.	Inspecciones a los vehículos.	Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	Ley orgánica de transporte, tránsito y seguridad vial.	Controles de alcoholemia.	Cientes exigen seguridad y calidad en los servicios.	Convenios con grandes empresas donde se consiga un beneficio para la compañía.	Convenios con gasolineras para obtener un beneficio para la compañía.	Brindar su servicio de puerta a puerta.			
01	Mayor control para prevenir accidentes.	0,5	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5,5	3%
02	Subsidios de los combustibles.	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0%
03	Existencia de instituciones de capacitación a los taxistas.	0	1	0,5	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5	2%
04	Ordenanzas que definen la tarifa del servicio convencional y ejecutivo.	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	1%
05	Incremento del turismo.	1	1	1	0	0,5	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7,5	4%
06	Incremento de cupos para los taxis ejecutivos.	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,5	4%
07	Acceso a medios publicitarios.	1	1	1	1	0	0	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17,5	9%
08	Innovación de tecnología vehicular.	0	1	0	1	0	0	0	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5	2%
09	Dispositivos con GPS.	1	1	0	1	0	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5	2%
010	Programas informáticos avanzados.	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,5	4%
011	Conciencia social y ecológica.	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	9,5	5%
012	Seguridad Laboral.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,5	0	1	0	0	0	0	1	0	12,5	6%
013	Inspecciones a los vehículos.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0	1	0	16,5	8%
014	Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0,5	1	1	0	0	1	0	0	13,5	7%

O15	Ley orgánica de transporte, tránsito y seguridad vial.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0,5	1	1	0	0	0	13,5	7%
O16	Controles de alcoholemia.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0,5	0	0	1	0	12,5	6%
O17	Cientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0,5	0	1	0	14,5	7%
O18	Convenios con empresas grandes en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0	17,5	9%
O19	Convenios con gasolineras para obtener un beneficio para la compañía.	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0,5	0	10,5	5%
O20	Brindar su servicio de puerta a puerta.	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	16,5	8%
SUMATORIA		14,50	19,50	15,50	17,50	12,50	11,50	2,50	15,50	15,50	12,50	10,50	7,50	3,50	6,50	6,50	7,50	5,50	2,50	9,50	3,50	200	100%

Ilustración 4-5: Método de priorización de Oportunidades Holmes

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Tabla 4-8: Oportunidades Priorizadas

OPORTUNIDADES TÉCNICA 80/20		%
1	Acceso a medios publicitarios.	10%
2	Convenios con empresas grandes en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio.	9%
3	Brindar su servicio de puerta a puerta.	8%
4	Inspecciones a los vehículos.	8%
5	Cientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.	7%
6	Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	7%
7	Ley orgánica de transporte, tránsito y seguridad vial.	7%

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.4.6 Análisis DA

Para el análisis de las debilidades y amenazas se utilizó el método de Ishikawa con el fin de priorizar el número de variables, es decir del total de 17 variables tomar las 6 más importantes elaborando de una matriz en donde en las filas se coloca las debilidades/amenazas y en la columna las mismas debilidades/amenazas e identificar cuál es causa y cuál es efecto y se procede a poner 1 si es la causa y 0 si es efecto, luego de analizar cada variable se obtuvo la siguiente información:

4.4.6.1 Priorización de Debilidades

COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR MÉTODO DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES ISHIKAWA																				
DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	CAUSAS		
VARIABLES DEBILIDADES (REGLA: 1 causa / 0 efecto)	Falta de capacitación continua.	No tiene filosofía empresarial	La compañía no tiene establecido un reglamento interno.	El número de unidades es mínimo en comparación al total constituido.	No se motiva a los empleados únicamente son sancionados.	En la compañía no se establece objetivos, metas y estrategias empresariales.	No se identifican los factores de riesgo internos ni externos en la compañía.	No existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que afectan a la compañía.	En la compañía no se analizan los estados financieros.	Incumplimiento de paradas.	Falta de empatía hacia los clientes.	No se ha realizado ninguna evaluación de la gestión administrativa.	No se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales.	No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.	No se evalúa la calidad del servicio	No se ha implementado herramientas de evaluación y monitoreo.	No existen planes de acción correctivos.	CAUSAS	PRIORIDAD	
D1	Falta de capacitación continua.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	1ro	16
D2	No tiene filosofía empresarial.	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		16
D3	La compañía no tiene establecido un reglamento interno.	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	2do	16
D4	El número de unidades con permiso de operación es mínimo en comparación al total de socios constituidos.	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	3ero	16
D5	No se motiva a los empleados únicamente son sancionados.	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4to	16
D6	En la compañía no se establece objetivos, metas y estrategias empresariales.	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	5		16
D7	No se identifican los factores de riesgo internos ni externos en la compañía.	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	4		16
D8	No existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la compañía.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4		16
D9	En la compañía no se analizan los estados financieros.	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	9	7mo	16

D11	Falta de empatía hacia los clientes.	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	16
D12	No se ha realizado ninguna evaluación de la gestión administrativa.	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	6	16
D13	No se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales.	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	10	5to	16
D14	No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	9	6to	16
D15	No se evalúa la calidad del servicio.	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	7		16
D16	No se ha implementado herramientas de evaluación y monitoreo.	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	6		16
D17	No existen planes de acción correctivos.	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	7		16
SUMATORIA		0	14	1	3	4	11	12	12	7	10	11	10	6	7	9	10	9		

Ilustración 4-6: Método de priorización de Debilidades Ishikawa

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Tabla 4-9: Debilidades priorizadas

	DEBILIDADES PRIORIZADAS	ORDEN
1	Falta de capacitación continua.	<i>1 ro</i>
2	La compañía no tiene establecido un reglamento interno.	<i>2 do</i>
3	El número de unidades con permiso de operación es mínimo en comparación al total de socios constituidos.	<i>3 ro</i>
4	No se motiva a los empleados únicamente son sancionados.	<i>4 to</i>
5	No se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales.	<i>5 to</i>
6	No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.	<i>6 to</i>
7	En la compañía no se analizan los estados financieros.	<i>7 mo</i>

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.4.6.2 Priorización de Amenazas

COMPAÑÍA DE TAXIS LUBUVIR																		
MÉTODO DE PRIORIZACION DE AMENAZAS																		
ISHIKAWA																		
AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16		
VARIABLES AMENAZAS (REGLA: 1 causa / 0 efecto)	Aumento del desempleo.	Disminución del ingreso real de la población.	Incremento del valor de las tasas activas.	Reducción de la tasa de empleo.	Incremento de compañías de taxis.	Índice de delincuencia en aumento.	Aumento de estrés laboral en el taxismo.	Congestionamiento de tránsito en la ciudad.	Incremento de aplicaciones para teléfonos.	Cientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio.	Cientes que exigen reducción de precios.	Proveedores que elevan el valor de los insumos de los vehículos, como llantas y accesorios varios.	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.	Incremento de autos propios en la ciudad.	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	CAUSAS	PRORIDAD
A1	Aumento del desempleo.	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	15
A2	Disminución del ingreso real de la población.	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	7	15
A3	Incremento del valor de las tasas activas.	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	15
A4	Reducción de la tasa de empleo.	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5	15
A5	Incremento de compañías de taxis.	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	9	6to 15
A6	Índice de delincuencia en aumento.	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4	15
A7	Aumento de estrés laboral en el taxismo.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	15
A8	Congestionamiento de tránsito en la ciudad.	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	7	7mo 15
A9	Incremento de aplicaciones para teléfonos.	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	7	15
A10	Cientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio.	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	11	4to 15
A11	Cientes que exigen reducción de precios.	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	6	15
A12	Proveedores que elevan el valor de los insumos de los vehículos, como llantas y accesorios varios.	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	7	15

A13	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	10	5to	15
A14	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	12	2do	15
A15	Incremento de autos propios en la ciudad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	11	3ero	15
A16	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	13	1ero	15
SUMATORIA		9	8	11	10	6	11	14	8	8	4	9	8	5	3	4	2			

Ilustración 4-7: Método de priorización de fortalezas Ishikawa

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Tabla 4-10: Amenazas Priorizadas

	AMENAZAS PRIORIZADAS	ORDEN
1	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	<i>1 ro</i>
2	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.	<i>2 do</i>
3	Incremento de autos propios en la ciudad.	<i>3 ero</i>
4	Clientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio.	<i>4 to</i>
5	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.	<i>5 to</i>
6	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	<i>6 to</i>
7	Congestionamiento de tránsito en la ciudad.	<i>7 mo</i>

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.4.7 FODA priorizado

FODA PRIORIZADO FODA MATEMÁTICO		
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis en donde se controla la ubicación de las unidades.	Acceso a medios publicitarios.
2	En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas.	Convenios con empresas grandes en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio.
3	La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales.	Brindar su servicio de por medio de llamadas telefónicas
4	Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades.	Inspecciones a los vehículos.
5	Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones.	Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.
6	Ofrecer el servicio las 24 horas del día.	Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.
7	La compañía cuenta con un profesional en el área contable.	Ley orgánica de transporte, tránsito y seguridad vial.
	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Falta de capacitación continua.	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.
2	La compañía no tiene establecido un reglamento interno.	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.
3	El número de unidades con permiso de operación es mínimo en comparación al total de socios constituidos.	Incremento de autos propios en la ciudad.
4	No se motiva a los empleados unicamente son sancionados.	Clientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio.
5	No se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales.	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.
6	No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.	Incremento de compañías de taxis.
7	En la compañía no se analizan los estados financieros.	Congestionamiento de tránsito en la ciudad.

Ilustración 4-8: FODA Priorizado

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.5 Direccionamiento estratégico

Posteriormente de realizar el diagnostico interno y externo y obtener el FODA priorizado se procede a realizar el direccionamiento estratégico en donde se va establecer la misión, visión, principios corporativos, valores, políticas generales y políticas de calidad los mismos que se establecen basándonos en el FODA priorizado.

4.5.1 Misión

Para establecer la misión se toma en cuenta las fortalezas y debilidades, adicionalmente se debe dar respuesta a algunos componentes detallados a continuación:

Tabla 4-11: Formulación de la Misión

MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de misión
Razón social	LUBUVIR S.A.	La compañía LUBUVIR S.A. ofrece servicios de transporte en la ciudad de Riobamba mediante llamadas telefónicas brindando comodidad y atención permanente a sus clientes las 24 horas del día actuando con responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente y seguridad.
Tipo de persona	Jurídica	
Razón de ser	Servicio de taxi por medio de llamadas telefónicas.	
Clientes	Habitantes del sector norte de la ciudad de Riobamba.	
Servicio	Brindar servicio de taxi de puerta a puerta por medio de llamadas telefónicas.	
Valores	Comodidad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Servicio al cliente y Seguridad.	
Ventaja Competitiva	Ofrecer atención al cliente permanente las 24 horas.	

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.5.2 Visión

Para establecer la visión se toma en cuenta las amenazas y oportunidades, adicionalmente se debe dar respuesta a algunos componentes detallados a continuación:

Tabla 4-12: Formulación de la Visión

VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de misión
¿Qué es lo que queremos ser?	Una compañía líder en el servicio de transporte	Ser una compañía líder en el servicio de transporte brindando servicios de calidad basada en los principios de confidencialidad y mejora continua a
Horizonte de tiempo	2028	

Ámbito de acción	Barrios urbanos y rurales del sector norte de la ciudad de Riobamba.	los barrios urbanos y rurales del sector norte de la ciudad de Riobamba prometiéndole satisfacción a nuestros clientes con respeto, confianza, honestidad, solidaridad y responsabilidad social, aplicando nuevas tecnologías para obtener nuevos clientes.
Principios organizacionales	Coordinación, Comunicación y División del trabajo.	
Valores	respeto, confianza, honestidad y solidaridad.	
Ventaja Competitiva	Brindar servicio de calidad aplicando nuevas tecnologías.	

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.5.3 Principios Corporativos

- **Calidad.** – optimizar las necesidades de la compañía.
- **Búsqueda de la excelencia.** - es sinónimo de adquirir una máxima calidad.
- **Unidad de objetivos.** – son todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- **Transparencia.** – se refiere a la necesidad de que todos los procedimientos, información y las actividades administrativas deben tener absoluta claridad sobre sus fundamentos.
- **Comunicación.** – este debe ser constante entre todos los miembros de la compañía en especial los directivos queden en sus Asambleas, examinando ideas presentadas para fijarla y elaborarla.
- **Mejoramiento continuo.** – permite que la compañía sea más competitiva mediante las diferentes acciones de mejora que realice.
- **Confidencialidad.** – al momento de recibir todas las llamadas y encomiendas en la compañía.

4.5.4 Valores

- **Responsabilidad.** - comprende a que debemos cumplir con nuestras obligaciones y las decisiones siendo capaces de mantener un trabajo con metas y tareas dadas.
- **Honestidad.** - consiste en actuar según se piensa y se siente, hace referencia a la cualidad que se muestra una persona tanto en su obra como en su manera de pensar como justa, recta e íntegra.
- **Equidad.** – Se basa en que todos somos iguales sin favoritismos ni discriminar a nadie.
- **Compromiso.** – es cumplir a cabalidad con las respectivas tareas asignadas en el caso de las compañías de taxis cumplir con las paradas establecidas.
- **Respeto.** - este valor es uno de los más fundamentales debido a que comprende la valoración de sus clientes a un trato justo y digno.

- **Trabajo en equipo.** – Suma de esfuerzos de todos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Confianza.** – es creer en la capacidad que posee cada uno de los socios y trabajadores.
- **Puntualidad.** – indica la educación y respeto hacia el tiempo de los integrantes de la compañía.
- **Solidaridad.** – es colaborar mutuamente unos con otros en alguna adversidad.

4.5.5 Políticas generales

- Todas las actividades operativas serán ingresadas mediante al sistema informático diariamente.
- El horario de trabajo para las centralistas será en 3 turnos rotativos, cumpliendo 8 horas diarias en el siguiente horario: mañana de 6:00-14:00; tarde de 14:00-22:00 y las veladas de 22:00-6:00.
- Comprobar de forma mensual lo recaudado diariamente por las centralistas de la compañía mediante un flujo de caja para cumplir con las obligaciones de pago.
- No se podrá alterar el orden y fecha de los registros de llamadas diarios de la compañía.
- Capacitar a los centralistas con relación a la atención al cliente.
- Los conductores deben tener buena presentación al momento de brindar el servicio.
- En los días cívicos y los días lunes deben los conductores portar camisa y corbata.
- Pagar puntualmente los diarios.

4.5.6 Políticas de calidad

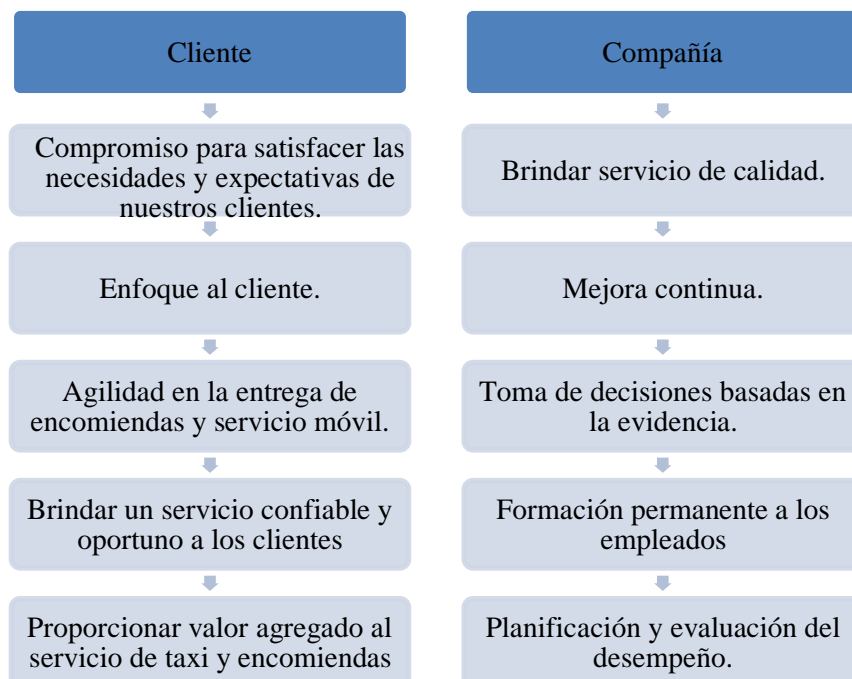


Ilustración 4-9: Políticas de calidad

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.5.7 Mapa estratégico Kaplan y Norton

Esta herramienta creada por David P. Norton y Robert Kaplan tiene como finalidad proporcionar a las empresas un sistema que permite medir y controlar el desempeño. Para realizar el mapa estratégico se toma en cuenta la visión, misión y las políticas de calidad en donde se subraya las partes más importantes y en base a estas se procede a plantearse objetivos estratégicos a largo plazo clasificados en cuatro perspectivas que son: empezamos con inteligencia y aprendizaje Talento Humano, posteriormente se mejoran los procesos internos, al mejorar los procesos internos se mejora la atención al cliente lo cual por si solo ayuda a finalmente que la compañía obtenga beneficios; estos objetivos planteados deben garantizar el cumplimiento de la misión y visión previamente establecidos.

Mapa Estratégico		
Direccionamiento	Perspectivas	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
VISIÓN	4. Beneficios	Elevar la rentabilidad de la compañía de taxis
Ser una compañía <u>líder en el servicio</u> de transporte brindando <u>servicios de calidad</u> basada en los principios de <u>confidencialidad</u> , y <u>mejora continua</u> a los <u>barrios urbanos y rurales del sector norte de la ciudad de Riobamba</u> prometiendo <u>satisfacción a nuestros clientes con respeto, confianza, honestidad, solidaridad, aplicando nuevas tecnologías para obtener nuevos cliente.</u>		Aumentar los ingresos económicos
		Reducir los costos
		Disminuir las deudas de la compañía
		Mantener organización en la compañía
	3. Clientes	Brindar servicios de calidad al cliente.
Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.		
Obtener nuevos clientes.		
Mantener confidencialidad en las llamadas y encomiendas.		
Incrementar la satisfacción del cliente		
MISIÓN	2. Procesos Internos	Mejorar la atención al cliente
La compañía LUBUVIR S.A. ofrece servicios de transporte en la ciudad de Riobamba <u>mediante llamadas telefónicas brindando comodidad y atención permanente a sus clientes las 24 horas del día</u> actuando con <u>responsabilidad, trabajo en equipo, servicio al cliente y seguridad.</u>		Mejorar la gestión administrativa
		Mejorar los procesos de comunicación interno
		Mejorar el servicio de call center
		Aplicar nuevas tecnologías a nivel TICs
	Agilizar la entrega de encomiendas	
POLÍTICAS DE CALIDAD Compromiso para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Brindar servicio de calidad Enfoque al cliente Mejora continua Toma de decisiones basadas en la evidencia. Brindar un servicio confiable y oportuno a los clientes Planificación y evaluación del desempeño. Formación permanente a los empleados Proporcionar valor agregado al servicio de taxi y encomiendas	1. Inteligencia y aprendizaje TALENTO HUMANO	Realizar promociones según el número de pedidos realizados.
		Obtener alianzas estratégicas con proveedores de mantenimiento y repuestos automotrices.
		Planificar los turnos en horarios diferentes
		Líder en el servicio
		Tomar decisiones basadas en los estados financieros.
		Atender permanente a sus clientes las 24 horas del día
		Apoyar al desarrollo, destrezas y aptitudes de nuestros colaboradores
		Planificar y evaluar el desempeño laboral.
		Formación permanente a los empleados
		Mejorar los procesos de comunicación entre los directivos
Impulsar innovación tecnológica		
Trabajar en equipo		
Desarrollar eventos recreativos y deportivos		
Fomentar los valores institucionales de la compañía		

Ilustración 4-10: Objetivos Estratégicos a Largo Plazo

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.5.8 Priorización De Variables

La priorización de los objetivos consiste en de un total de 31 objetivos estratégicos se tome los 16 más importantes siguiendo el siguiente procedimiento:

1. Relacionar cada objetivo establecido con cada una de las cinco variables de impacto que son: Imagen de la compañía, Rentabilidad, Ambiente de trabajo, costo de ejecución y satisfacción del cliente.
2. Ponderarles una calificación según la siguiente regla de decisión:

REGLA DE DECISIÓN	
0	ninguna relación
3	baja relación
5	normal relación
10	fuerte relación

Ilustración 4-11: Regla de decisión

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

3. Para obtener el total se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Tabla 4-13: Variables de Impacto

Variables de impacto				
Imagen de la Compañía de Taxis	Rentabilidad	Ambiente de trabajo	Costo de ejecución	Satisfacción del cliente
10%	30%	5%	20%	35%

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

La calificación establecida en cada variable se le debe sacar el porcentaje correspondiente mostrado en la tabla y posteriormente se suman los cinco resultados, obteniendo así el total.

En la presente investigación la matriz de priorización es:

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 5 AÑOS								
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		Variables de impacto					Total	
		Imagen de la Compañía de Taxis	Rentabilidad	Ambiente de trabajo	Costo de ejecución	Satisfacción del cliente		
		10%	30%	5%	20%	35%		
TALENTO HUMANO								
OBJ 1	Apoyar al desarrollo, destrezas y aptitudes de nuestros colaboradores	10	8	8	5	8	7,6	3
OBJ 2	Planificar y evaluar el desempeño laboral.	8	10	5	8	8	8,45	1
OBJ 3	Formar permanente a los empleados	8	5	5	10	10	8,05	2
OBJ 4	Mejorar los procesos de comunicación entre los directivos	8	3	10	3	5	4,55	
OBJ 6	Trabajar en equipo	8	5	8	3	8	6,1	4
OBJ 7	Desarrollar eventos recreativos y deportivos	8	3	10	5	3	4,25	
OBJ 8	Fomentar los valores institucionales de la compañía	8	5	8	3	8	6,1	
PROCESOS INTERNOS								
OBJ 1	Mejorar la gestión administrativa	8	8	5	8	10	8,55	1
OBJ 2	Mejorar los procesos de comunicación interno	5	3	8	3	8	5,2	
OBJ 3	Mejorar el servicio de call center	10	8	8	5	10	8,3	2
OBJ 4	Aplicar nuevas tecnologías a nivel Tics	10	8	5	5	8	7,45	4
OBJ 5	Agilizar la entrega de encomiendas	10	8	3	5	8	7,35	
OBJ 6	Realizar promociones según el número de pedidos realizados.	10	5	3	8	8	7,05	
OBJ 7	Obtener alianzas estratégicas con proveedores de mantenimiento y repuestos automotrices.	5	5	3	5	5	4,9	
OBJ 8	Planificar los turnos en horarios diferentes	8	5	10	3	5	5,15	
OBJ 9	Líder en el servicio	10	8	5	8	8	8,05	3
OBJ 10	Tomar decisiones basadas en los estados Financieros	5	8	5	5	8	6,95	
OBJ 11	Atender permanente a sus clientes las 24 horas del día	8	5	5	8	8	6,95	
CLIENTES								
OBJ 1	Brindar servicios de calidad al cliente	10	8	5	8	10	8,75	1
OBJ 2	Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	8	5	8	3	10	6,8	3
OBJ 3	Captar nuevos clientes.	8	10	8	5	8	8	2
OBJ 4	Mantener confidencialidad en las llamadas y encomiendas realizadas	10	5	5	3	8	6,15	
OBJ 5	Incrementar la satisfacción del cliente	8	5	8	5	8	6,5	
OBJ 6	Mejorar la atención al cliente	5	8	5	3	8	6,55	4
BENEFICIOS								
OBJ 1	Elevar la rentabilidad de la compañía de taxis	5	8	5	8	5	6,5	3
OBJ 2	Aumentar los ingresos económicos	8	10	5	5	5	6,8	2
OBJ 3	Reducir los costos	8	8	5	5	8	7,25	1
OBJ 4	Disminuir las deudas de la compañía	8	5	5	8	5	5,9	
OBJ 5	Mantener organización en la compañía	8	5	8	5	8	6,5	4

Ilustración 4-12: Matriz de priorización de objetivos a largo plazo

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Los objetivos priorizados son:

Orden de implementación de la estrategia.		
#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Calificación
TALENTO HUMANO		
1	Planificar y evaluar el desempeño laboral.	8,45
2	Formar permanente a los empleados	8,05
3	Apoyar al desarrollo, destrezas y aptitudes de nuestros colaboradores	7,6
4	Trabajar en equipo	6,1
PROCESOS INTERNOS		
1	Mejorar la gestión administrativa y atención al cliente	8,55
2	Mejorar el servicio de call center	8,3
3	Líder en el servicio	8,05
4	Aplicar nuevas tecnologías a nivel Tics	7,45
CLIENTES		
1	Brindar servicios de calidad al cliente	8,75
2	Captar nuevos clientes.	8
3	Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros	6,8
4	Mejorar la atención al cliente	6,55
BENEFICIOS		
1	Reducir los costos	7,25
2	Aumentar los ingresos económicos	6,8
3	Elevar la rentabilidad de la compañía de taxis	6,5
4	Mantener la organización en la compañía	6,5

Ilustración 4-13: Objetivos estratégicos Priorizados

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Y finalmente se realiza el Cuadro de Mando Integral (CMI) o más conocido en inglés como Balanced Score Card (BSC), en el cual se enlazan los objetivos

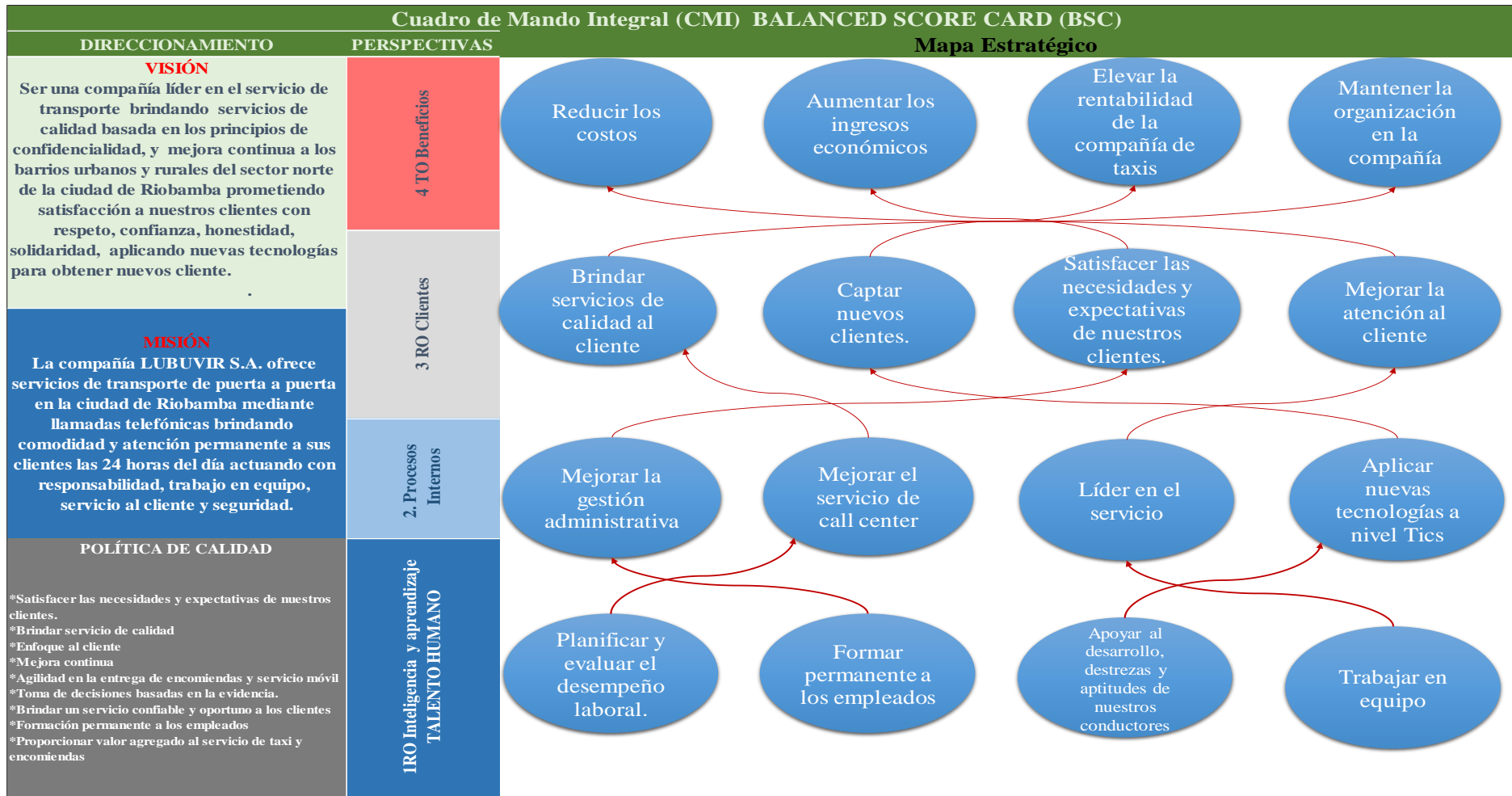


Ilustración 4-14: Mapa Estratégico BSC

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.5.9 Generación De Estrategias De Largo Plazo.

Las estrategias de largo plazo son las diferentes estrategias y las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos establecidos a largo plazo que generalmente son de cinco o más años.

Para generara las estrategias de largo plazo se debe realizar un plan o programa de largo plazo con cada una de las perspectivas que son: Beneficios, Clientes, Procesos Internos e Inteligencia y aprendizaje de Talento Humano.

4.5.10 Planes o Programas De Largo Plazo

Para la elaboración del plan a largo plazo se realiza lo siguiente:

- Objetivo. – que es lo que se quiere lograr.
- Lluvia de ideas. - alternativas que ayuden a cumplir con el objetivo.
- Estrategias. – acciones a realizar para cumplir con el objetivo.
- Acciones estratégicas. - son los pasos específicos o procesos ordenados para garantizar la implementación de la estrategia.
- Instrucciones. - que es como se va a hacer cada acción de manera específica.
- Responsables. – la persona encargada de dar cumplimiento a las acciones estratégicas.
- KPIs. – indicador de lo que se quiere medir.
- Formula
- El resultado obtenido
- Objetivo esperado. - que es fijado por el gerente.
- Escalas de valoración.
- Calificación.
- Impacto. – es la afectación que se tiene en la empresa.
- Observaciones.

Plan a largo plazo desde la perspectiva de los **BENEFICIOS:**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVOS	LLUVIA DE IDEAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INSTRUCCIONES	RESPONSABLES	KPIs INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO OBTENIDO	%	OBJETIVO ESPERADO	VALORACIÓN ESCALAS	CALIFICACIÓN	IMPACTO	OBSERVACIONES
Reducir los costos	Firmar convenios con proveedoras de repuestos automotrices	Implementar un sistema de control y evaluación presupuestaria	Analizar la información anterior	Revisar y analizar la información de los estados financieros anteriores	Directivos y contadora	Nivel de cumplimiento del sistema de control y evaluación presupuestaria	Objetivos cumplidos / Total de objetivos	Objetivos cumplidos	22%	90%	1-60%	1-54%	ALTO	No se tiene implementado un sistema de control de ingresos y egresos
	Registrar los ingresos y egresos		Plantearse objetivos a alcanzar a corto plazo	Reunirse los dirigentes y en base a los estados financieros anteriores plantearse objetivos a corto plazo				2						
	Optimizar los costos y gastos		Planificar el presupuesto	Establecer el presupuesto, es decir poner los ingresos y gastos que se va a realizar durante todo el año				Total de objetivos						
	Implementar un sistema de control y evaluación presupuestaria		Ejecutar lo establecido	Establecer los tiempos en los que se dará inicio a los objetivos planteados.				9						
			Evaluar y controlar el presupuesto	Establecer períodos de evaluación y monitoreo recomendable trimestralmente para tener una visión clara de lo que ocurre con los ingresos y egresos				85.1-100						
			Realizar ajustes y elaboración de informe	Realice ajustes que se consideren necesarios y elaborar un informe detallado de las novedades encontradas										
Aumentar los ingresos económicos	Diversificación de servicios	Efectuar alianza estratégica con empresas de turismo	Definir necesidades estratégicas	Reunirse los directivos y analizar con quien conviene hacer alianzas estratégicas si con hoteles, compañías de turismo, entre otros	Sr. Gerente	Eficiencia de las alianzas estratégicas	Número de alianzas favorables/ Total de alianzas	Alianzas favorables	40%	60%	1-60%	1-32,40%	MEDIO	Reforzar la alianzas estratégicas y establecer más alianzas.
	Buscar nuevas oportunidades de negocio		Identificar aliados potenciales	De los posibles aliados definir el que más clientes puede atraer				2						
	Efectuar alianza estratégica con empresas de turismo		Abordar a los aliados estratégicos	Luego dirigirse donde están cada uno de ellos para identificar las oportunidades				Total de alianzas						
			Definir expectativas comunes	Asegurarse de que las dos partes estén interesadas en realizar la alianza				5						
	Realizar un listado de gastos innecesarios		Evaluar el logro de los objetivos	Realizar revisiones periódicas para evaluar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos				85.1-100						
			Elaborar el informe de resultados	Según los resultados obtenidos el gerente debe realizar un informe										

Elevar la rentabilidad de la compañía de taxis	Aplicación de tecnología	Realizar estudio de mercado para conocer la demanda de los clientes	Definir objetivos	Entre la directiva definir lo que se quiere lograr con el estudio de mercado	Directivos	Porcentaje de rentabilidad de la compañía	ROE = Beneficio Neto / Patrimonio Neto	Beneficio Neto	0%	10%	1-60%	1-6%	ALTO	En la compañía no existe rentabilidad porque con los ingresos que tienen se cubren todos los gastos teniendo una utilidad de 0,00\$
	Tarifas competitivas		Recolección de datos	Tomar como referencia estudios de mercado de otras compañías de taxi				0			60.1-85	6,1%-8,50%		
	Marketing		Seleccionar la metodología adecuada	Se ha seleccionado como metodología la aplicación de encuestas				Patrimonio Neto			85.1-100	8,51%-10%		
	Legalidad y cumplimiento		Analizar los datos obtenidos	Interpretar los resultados obtenidos				\$ 9.904,01						
	Realizar estudio de mercado para conocer la demanda de los clientes		Identificación de oportunidades y amenazas	Identificar las oportunidades para aprovecharlas y amenazas para poder mitigar los riesgos.										
			Elaborar el informe	Resumir los hallazgos detallando la metodología utilizada, los resultados, conclusiones y recomendaciones.										
Mantener la organización en la compañía	Mejorar el trato con los empleados	Generar una reorganización transparente y adecuada	Conocer la estructura de la compañía	Los dirigentes deben saber cómo está estructurada la compañía y saber las responsabilidades que debe realizar.	Directivos, Centralistas y socios	Nivel de organización de la compañía	Objetivos cumplidos / Objetivos Propuestos	Objetivos cumplidos	58%	85%	1-60%	1-51%	MEDIO	Falta cumplimiento de los objetivos propuestos
	Fomentar el bienestar emocional		Proponer nuevos objetivos	Entre todos los miembros de la compañía se deben establecer desafíos, objetivos a alcanzar y la planificación de cómo se quiere lograr				7			60.1-85	51,01% - 72,25%		No cuenta con un organigrama
	Promover la capacitación		Crear una nueva cultura	Para crear una nueva cultura se debe hacer que los empleados se sientan parte de este proceso				Objetivos Propuestos			85.1-100	72,26% - 85%		No se genera una organización adecuada
	Generar una reorganización transparente y adecuada		Distribuir a los talentos	Elegir a las personas más competentes para desempeñar cada función										
			Evaluar los resultados y logros	Diseñar estrategias de comunicación para coordinar, gestionar y evaluar los avances										
	Interactuar con la comunidad		Elaborar un informe	Con los resultados y logros obtenidos realizar un informe para dar a conocer a todos los de la compañía				12						

Ilustración 4-15: Plan a largo plazo perspectiva BENEFICIOS

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Plan a largo plazo desde la perspectiva de los **CLIENTES**:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVOS	LLUVIA DE IDEAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INSTRUCCIONES	RESPONSABLES	KPIs INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO OBTENIDO	%	OBJETIVO ESPERADO	VALORACIÓN ESCALAS	CALIFICACIÓN	IMPACTO	OBSERVACIONES		
Servicio de calidad	Ofrecer facilidad de comunicación a través de diferentes canales	Analizar las necesidades de los clientes	Analizar completamente la compañía	Reunirse los directivos y analizar la identidad de la compañía, sus objetivos, el público, el presupuesto, entre otros	Directivos y centralistas	Nivel de satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos / Número de clientes encuestados	Total de clientes encuestados	11%	70%	1-60%	1-42%	ALTO	Falta calidad en el servicio		
	Realizar un Diagnóstico del servicio al cliente		Establecer el mensaje	Definir un mensaje el mismo que la compañía transmitirá a sus clientes				180								
	Realizar encuesta de satisfacción al cliente		Definir los canales de comunicación	Analizar y definir los canales más adecuados para transmitir el mensaje				Satisfechos							60.1-85	42,1% -59,50%
	Analizar las necesidades de los clientes		Publicar el mensaje	Publicar el mensaje en las redes sociales				20							85.1-100	59,51% -70%
			Incorporar el feedback con los clientes	Interactuar con el cliente según las necesidades												
Captar nuevos clientes.	Generar confianza	Crear un plan relacional de marketing	Construir una base de datos de clientes	Realizar una base de datos de clientes tomando como referencia el programa de registro de llamadas	Directivos y centralistas	Porcentaje de incremento de nuevos clientes	Número de clientes nuevos / Número total de clientes	Clientes Nuevos	15,38%	40%	1-60%	1-24%	ALTO	La compañía no cuenta con un plan de Marketing		
	Ofrecer promociones		Registrar todos los clientes	En la base de datos ingresar todos los nuevos clientes				20							60.1-85	24,1% -34%
	Mantener un trato y una atención adecuados		Incorporar al cliente en el proceso de creación de estrategias	Conjuntamente con la opinión de los clientes fijarse objetivos y actividades				Total de clientes							85.1-100	34,1% -40%
	Crear un plan relacional de marketing		Implementar las estrategias creadas	Cumplir con las actividades propuestas de marketing												
	Crear un blog corporativo		Valorar los resultados y presentación de informes	Verificar en el sistema los nuevos clientes												

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	Ser empáticos con el cliente	Desarrollar estrategias de servicio al cliente	Preguntar al cliente sobre la atención que recibió	El centralista de turno en cada llamada o solicitud por mensaje debe preguntar al cliente como le pareció la atención	Directivos y centralistas	Nivel de satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos / Número de clientes encuestados	Total de Clientes encuestados	11%	70%	60.1-85	1-60%	1-42%	ALTO	La compañía no cuenta con estrategias de servicio al cliente
	Desarrollar estrategias de servicio al cliente		Analizar los datos según las necesidades y expectativas de los clientes	Según las respuestas de los clientes se debe clasificar y analizar la información obtenida				180							
	Solicitar feedback del cliente		Descubrir la interferencia existente	Luego de analizar la información proceder a ver en donde interfiere o esta pasando los inconvenientes si a nivel de centralistas o conductores				Satisfechos							
	Realizar encuestas a los clientes		Establecer soluciones	En base a las interferencias plantearse soluciones				20							
			Brindar una visión sobre las necesidades y deseos de los clientes	Establecer una visión sobre las necesidades y deseos de los clientes											
Mejorar la atención al cliente	Brindar atención ágil y eficiente	Fortalecer las habilidades de atención al cliente	Escuchar de forma activa	En la central se debe prestar atención a las necesidades y preocupaciones de los clientes	Directivos y centralistas	Porcentaje de mejora de atención al cliente	Número de quejas Recibidas / Número de quejas anteriores	Quejas Recibidas	43%	60%	60.1-85	1-60%	1-36%	MEDIO	La compañía no ha mejorado la atención al cliente
	Implementar un buzón de sugerencias para mejorar el servicio al cliente		Tener una comunicación clara	Utilizar un lenguaje claro al momento de interactuar con los clientes				3							
	Tener una estrecha relación con el cliente		Mostrar empatía	Significa ponerse en el lugar del cliente y comprender sus emociones y perspectivas				/							
	Fortalecer las habilidades de atención al cliente		Resolver problemas	Ofrecer soluciones rápidas y efectivas				7							
			Tener paciencia	No presionarse a responder o reaccionar de manera negativa											
			Trabajar en equipo y emitir informes	Colaborar con los compañeros de trabajo para brindar al cliente un servicio excepcional y elaborar un informe											

Ilustración 4-16: Plan a largo plazo perspectiva CLIENTES

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Plan a largo plazo desde la perspectiva de los **PROCESOS INTERNOS:**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVOS	LLUVIA DE IDEAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INSTRUCCIONES	RESPONSABLES	KPIs INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO OBTENIDO	%	OBJETIVO ESPERADO	VALORACIÓN ESCALAS	CALIFICACIÓN	IMPACTO	OBSERVACIONES		
Mejorar la gestión administrativa	Implementación de políticas de control y seguimiento	Implementación de políticas de control y seguimiento	Establecer un ambiente de control adecuado	Capacitar a los directivos para que comprendan como controlar la gestión según el área	Directivos y personal capacitado	Porcentaje de cumplimiento del sistema de control	Número de actividades cumplidas/ Total Actividades	Se cumplen 8 actividades de un total de 25	32%	70%	1-60%	1-42%	ALTO	En la compañía no se tiene implementado un sistema de control		
	Monitorear los procesos		Evaluar los riesgos	Los encargados del control deben identificar los problemas							60.1-85	42,1%-59,50%				
	Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente		Implementar actividades de control	En base a los problemas encontrados implementar actividades							85.1-100	59,51% -70%				
	Mejorar el proceso de comunicación interno		Configurar sistemas de control	Intercambiar información necesaria para realizar, administrar y controlar las operaciones.		Nivel de mejoramiento de la gestión administrativa	Total de problemas encontrados	De un total de 15 problemas graves encontrados se solvento 6	40%	80%	1-60%	1-48%	ALTO		No se realizan actividades para mejorar la gestión administrativa	
				Supervisar el sistema de control							Monitorear los procesos y si es necesario realizar modificaciones	60.1-85				48,1% -68%
				Evaluar los resultados obtenidos							Revisar las novedades encontradas para tomar acciones.	85.1-100				68,1% -80%
Mejorar el servicio de call center	Elaborar planes de acción para mejorar el servicio al cliente	Elaborar planes de acción para mejorar el servicio al cliente	Identificar el problema	Elaborar una encuesta	Directivos y centralistas	Eficiencia de los planes de acción	Número de actividades cumplidas/ Total Actividades	de un total de 10 actividades se dio cumplimiento a 8	80%	90%	1-60%	1-54%	BAJO	No se elaboran planes de acción		
	Entender las necesidades de los clientes		Diseñar soluciones	En base a los problemas encontrados establecer soluciones							60.1-85	54,1% -76,50%				
	Brindar soporte en tiempo real		Realizar un cronograma de actividades	Programar las soluciones en base a un cronograma							85.1-100	76,51% -90%				
	Definir políticas de atención al cliente		Asignar Roles y socializar el cronograma	Delegar un responsabilidades según sus conocimientos en cada nivel y socializar el cronograma de actividades		Porcentaje de mejora del servicio de call center	Número de reclamos mes anterior /Número de reclamos actuales	El mes anterior se tiene 11 reclamos en el mes actual se tiene 5	45%	70%	1-60%	1-42%	MEDIO		Mejorar el servicio de call center	
				Elegir indicadores de mejora							Entre los directivos y el responsable elegir indicadores de mejora a emplear	60.1-85				42,1% -59,50%
				Evaluación de los resultados y tomar acciones							En base a los indicadores evaluar el resultado y realizar mejoras	85.1-100				59,51% -70%

Líder en el servicio	Ser una compañía rentable	Implementar procesos de innovación	Generar ideas	Reunirse con todos los miembros de la compañía para generar ideas de innovación	Todos los miembros de la compañía	Porcentaje de innovación	Número de miembros de la compañía que generan ideas /Total de miembros de la compañía	Del Total de 17 miembros de la compañía participaron 9	53%	75%	1-60%	1-45%	MEDIO	Mejorar los procesos de innovación principalmente en el área de Tics
	Tener presencia online		Analizar las ideas propuestas	En base a herramientas analizar el mercado potencial, las necesidades del mercado, oportunidades, diferenciación con otras compañías, entre otras.							60.1-85	45,1%-63,75%		
	Implementar procesos de innovación		Seleccionar las ideas más convenientes	Seleccionar cinco ideas fundamentales							85.1-100	63,76%-75%		
	Fomentar la cultura de servicio al cliente		Desarrollar la idea	Poner en marcha las ideas innovadoras							1-60%	1-48%		
			Crear prototipos	Crear un prototipo de las ideas el mismo que aumenta la velocidad del desarrollo de las ideas.							60.1-85	48,1%-68%		
			Promover una cultura de innovación	Motivar a todos los integrantes de la compañía a compartir sus ideas y hacerlas realidad							85.1-100	68,1%-80%		
Aplicar nuevas tecnologías a nivel Tics	Implementar estrategias de redes sociales de la compañía	Implementar estrategias de redes sociales de la compañía	Identificar los clientes	Reunirse los directivos e identificar los clientes potenciales	Directivos y centralistas	Eficiencia de la aplicación de las nuevas tecnologías a nivel de Tics	Número de clientes nuevos / Número de visitas en las redes sociales	De un total de 60 visitas en las redes sociales se ha obtenido 5 clientes	8%	60%	1-60%	1-36%	ALTO	Hacer uso de las redes sociales que tiene la compañía
	Sistema de archivo digital		Investigar a la competencia	Analizar las compañías más cercanas							60.1-85	36,1%-51%		
	Implementar lectores de códigos QR		Crear las redes sociales y optimizarlas	Los centralistas conjuntamente con los directivos deben crear las redes sociales más conocidas							85.1-101	51,1%-60%		
	Implementar aplicaciones personalizadas		Convertir metas en acciones	Plantear objetivos metas y estrategias para aplicar en las redes sociales										
			Crear calendarios de contenidos	Planificar según el calendario el contenido que se va a ir publicando diariamente en las redes sociales										
			Evaluar los resultados de la implementación de las redes sociales	Registrar el numero de visitas y clientes nuevos obtenidos										

Ilustración 4-17: Plan a largo plazo perspectiva PROCESOS INTERNOS

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Plan a largo plazo desde la perspectiva de la **INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE DEL TALENTO HUMANO:**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVOS	LLUVIA DE IDEAS	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INSTRUCCIONES	RESPONSABLES	KPIs INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO OBTENIDO	%	OBJETIVO ESPERADO	VALORACIÓN ESCALAS	CALIFICACIÓN	IMPACTO	OBSERVACIONES						
Planificar y evaluar el desempeño laboral	Realizar un cronograma de actividades	Analizar y diseñar procedimientos e instrumentos de evaluación y control del desempeño de directivos y accionistas en la compañía.	Analizar los tipos existentes de instrumentos de evaluación y control del desempeño laboral	Programar una reunión entre los directivos para definir los instrumentos de evaluación y control de desempeño que se va a utilizar	Gerencia	Eficiencia del programa de capacitación	Número de actividades cumplidas/ Total Actividades	12 Actividades cumplidas de un total de 25	64%	80%	1-60%	1-48%	MEDIO	Realizar programas de capacitación						
	Plantear actividades a realizarse en el año		Escoge el instrumento de evaluación y control a implementarse	Seleccionar el instrumento que se ajuste a nuestros objetivos de evaluación.							60.1-85	48,1%-68%								
	Designar responsables de cada actividad y el tiempo de ejecución		Diseño del programa de evaluación y control.	Diseñar los programas de evaluación y control plantando objetivos a cumplir.	Directivos y Socios						85.1-100	68,1%-80%								
	Capacitar a los directivos sobre la evaluación del desempeño		Socialización y aprobación de los programas	Elaborar cronograma y socializar a los socios							1-60%	1-42,00%								
	Implementar un sistema de análisis estadístico del desempeño laboral		Aplicación de los programas de evaluación y control.	Aplicar los instrumentos de evaluación realizados.											Directivos	Número de Trabajadores con mayor desempeño / Total de trabajadores	5	29%	70%	60.1-85
	Analizar y diseñar procedimientos e instrumentos de evaluación y control del desempeño de directivos y accionistas en la compañía.		Elaborar el informe de resultados	Elaborar un informe detallado sobre los resultados de evaluación, que serán aprobados por el Gerente	85.1-100						59,60% -70%									
	Elaborar informe de resultados y plan de mejora		Diseñar políticas de estímulos y sanciones según los resultados obtenidos.	Implementar capacitaciones periódicas para incrementar el desempeño de los conductores y centralistas.	Directivos, Socios y Centralistas															

Formar permanente a los empleados	Buscar instituciones que brinden capacitaciones gratuitas	Desarrollar un cronograma de capacitación para los trabajadores	Evaluar las necesidades de capacitación	Examinar las habilidades que poseen los trabajadores determinando en donde requieren actualización o mejora	Directivos	Impacto obtenido en las capacitaciones	Número de personas aprobadas/ Total asistentes	Total de asistentes 17 aprobados 12	71%	90%	1-60%	1-48%	MEDIO	No se realizan capacitaciones a los empleados de la compañía							
	Desarrollar un cronograma de capacitación para los socios		Definir los objetivos que se desea lograr	Establecer objetivos claros que respondan la interrogante: ¿Qué habilidades o conocimientos deseamos que los empleados adquieran?							60.1-85	54,1%-76,50%									
	Establecer temas a tratar en las capacitaciones		Diseñar el programa de capacitación	Para el diseño del programa se debe considerar qué método de capacitación es más efectivo para cada conocimiento que se desea desarrollar							85.1-100	76,50%-90%									
	Firmar convenios con universidades		Establecer el cronograma	Programar una reunión entre los directivos y los trabajadores para definir los tiempos en los cuales se van a realizar las capacitaciones																	
	Realizar conferencias con personal capacitado		Comunicar y promover	Explicar los beneficios que se obtendrán con las capacitaciones y las fechas en las que se desarrollaran							Directivos, Socios y Centralistas	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de capacitación			número de actividades cumplidas/ total actividades	Actividades 9 Realizadas: 12	75%	85%	1-60%	1 - 51%	BAJO
	Capacitar a los socios por medio de videos		Implementar y evaluar el impacto obtenido en las capacitaciones	Seguir el cronograma establecido y una vez finalizadas evaluar el impacto causado en los empleados															60.1-85	51,01- 72,25	
																				85.1-100	72,26- 85

Apoyar al desarrollo, destrezas y aptitudes de nuestros conductores	Priorizar el desarrollo del personal de la compañía	Implementar un sistema de desarrollo profesional	Valoración del personal	Realizar un test psicológico que ayude a los empleados a identificar sus intereses laborales	Directivos y Profesional psicológico	Nivel del desarrollo de destrezas y aptitudes de los conductores antes de la implementación del sistema de desarrollo profesional	Número de conductores aprobados/Total de conductores	Conductores aprobados 5 de un total de 14	36%	90%	1-60%	1 - 54%	ALTO	En la compañía no se apoya al desarrollo de las destrezas y aptitudes de los conductores
	Evaluar el desempeño		Evaluación de la realidad	Determinar los intereses profesionales, valores, actitudes y tendencias de comportamiento de los empleados	Profesional psicológico						60.1-85	54,01- 76,50		
	Fomentar el aprendizaje colaborativo		Fijar objetivos	Programar una reunión entre los empleados evaluados para que conozcan los resultados de la evaluación	Directivos, Profesional psicológico, Socios y Centralistas						85.1-100	76,6- 90		
			Planificar acciones	Establecer objetivos profesionales a corto y largo plazo										
			Implementar el sistema de desarrollo profesional	Poner en marcha el sistema planificado	Directivos, Socios y Centralistas	Nivel del desarrollo de destrezas y aptitudes de los conductores posterior a la implementación del sistema de desarrollo profesional	Número de conductores aprobados / Total de conductores	Conductores aprobados 11 de un total de 14	79%	90%	1-60%	1 - 54%	BAJO	
	Implementar un sistema de desarrollo profesional		Evaluar los resultados obtenidos del sistema implementado	Realizar un informe con la evaluación de los resultados obtenidos	Gerente						60.1-85	54,01- 76,50		
											85.1-100	76,6- 90		

Trabajo en equipo	Plantear objetivos en común	Motivar y reconocer el esfuerzo realizado	Mantener una comunicación constante	Realizar reuniones entre todos los empleados	Todos los miembros de la compañía	Nivel de Participación de los socios al momento de la toma de decisiones	Total de socios que participan/Total de socios en la compañía	4 socios participan de un total de 14	29%	85%	1-60%	1 - 51%	ALTO	En la compañía no se motiva a los empleados	
	Definir responsabilidades y tareas a cada integrante		Reconocer cuando se colabora	Revisar en el sistema la unidad que más a colaborado en la central en el mes para darle un incentivo	Directivos						60.1-85	51,01- 72,25			
	Fomentar la comunicación y participación		Revisar los informes y ver que centralista tuvo menos llamadas perdidas y canceladas	85.1-100							72,26- 85				
	Motivar y reconocer el esfuerzo realizado		Valorar el nivel de participación de los socios al momento de la toma de decisiones.	Verificar que porcentaje de socios participan en las reuniones principalmente en la toma de decisiones	Directivos	Porcentaje de cumplimiento de las políticas	Políticas aplicadas / Total de políticas implementadas	Se aplicaron 3 políticas de un total de 4	75%	95%	1-60%	1 - 57%	MEDIO		Falta trabajo en equipo
			Implementar políticas de incentivos	Establecer una política de incentivos							60.1-85	57,01- 80,75			
			Socialización, aprobación y cumplimiento de las políticas	Socializar las políticas implementadas y posteriormente elaborar un informe de resultados	Todos los miembros de la compañía	85.1-100	80,76- 95								

Ilustración 4-18: Plan a largo plazo perspectiva INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE DEL TALENTO HUMANO

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.6 Formulación estratégica

En la formulación estratégica se establecer los objetivos y metas de una compañía, también en esta etapa se puede identificar las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos, para plantear los objetivos es necesario analizar el ambiente externo e interno de la empresa, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Realizar la formulación estratégica es primordial para el éxito a largo plazo de una empresa u organización, debido a que proporciona una dirección clara y coherente para una correcta toma de decisiones.

4.6.1 Estrategias de corto plazo

Las estrategias a corto plazo se establecen para lograr resultados en un periodo de tiempo de un año, estas son más tácticas y específicas que las estrategias a largo plazo, ya que se centran en resolver problemas de forma inmediata y aprovechar oportunidades concretas en el mercado. A cada estrategia FO, FA, DO, DA según la estrategia se calificará de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 4-14: Cuadro de Calificación

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Ninguna relación	0
Baja relación	3
Normal relación	5
Mediamente fuerte	8
Fuerte relación	10

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.6.2 Estrategias FO

En estas estrategias se toman las fortalezas con las oportunidades, aquí se analiza con que fortaleza que oportunidad puedo aprovechar y según la respuesta se pone la calificación.

FO (Maxi-maxi ofensivas). Se identifica nuestras fortalezas o capacidades y relaciona con las oportunidades del presente o futuras que se presentan en el medio externo;		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
		Acceso a medios publicitarios.	Convenios con empresas grandes en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio.	Brindar su servicio de por medio de llamadas telefónicas	Inspecciones a los vehículos.	Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.	Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	Ley orgánica de transporte, tránsito y seguridad vial.
F1	La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis en donde se controla la ubicación de las unidades.	3	5	8	8	10	5	8
F2	En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas.	5	3	8	10	8	5	5
F3	La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales.	10	8	5	3	8	3	3
F4	Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades.	3	3	5	10	8	3	3
F5	Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones.	5	3	3	5	8	10	8
F6	Ofrecer el servicio las 24 horas del día.	5	5	10	8	10	5	5
F7	La compañía cuenta con un profesional en el área contable.	8	10	5	5	8	3	3

Ilustración 4-19: Estrategias FO

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Después se procede a poner la fortaleza y la oportunidad que tienen la calificación de 10 para según esto ir planteando los objetivos y estrategias.

Tabla 4-15: Objetivos y Estrategias FO

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA
La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis para saber la ubicación de las unidades.	Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.	Brindar mayor seguridad a los clientes que exigen seguridad y calidad en el servicio	Realizar verificaciones de antecedentes y referencias a todos los conductores asegurando de que no tengan antecedentes penales o de comportamiento inapropiado
En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas.	Inspecciones a los vehículos.	Controlar que todas las unidades colaboren en la central vigilando las unidades	Ofrecer incentivos a las unidades que demuestren un compromiso constante con las inspecciones de vehículos
La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales.	Acceso a medios publicitarios.	Aprovechar el acceso a los medios publicitarios para promocionar el servicio en las redes	Contratar un especialista en la creación y el manejo de redes sociales
Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades.	Inspecciones a los vehículos.	Supervisar el correcto funcionamiento de los vehículos	Realizar un informe mensual del estado de los vehículos
Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones.	Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	Cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	Socializar las leyes, reglamentos y disposiciones que regulan el servicio de taxi ejecutivo incluyendo regulaciones sobre licencias, tarifas, inspecciones vehiculares, etc.
Ofrecer el servicio las 24 horas del día.	Brindar su servicio de por medio de llamadas telefónicas	Incrementar el número de unidades que hacen veladas	Elaborar cuadros de veladas con el incremento de unidades
	Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.		
La compañía cuenta con un profesional en el área contable.	Convenios con empresas grandes en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio.	Establecer convenios con empresas grandes de insumos y repuestos vehiculares.	Seleccionar mediante un proceso de valoración la empresa que se adapte a nuestras necesidades

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.6.3 Estrategias FA

En estas estrategias se toman las fortalezas con las amenazas, en estas se analiza con esta fortaleza que amenaza puedo atacar y según la respuesta se pone la calificación.

FA (Maxi-mini Reactivas, hay que identificar capacidades (FORTALEZAS) que nos permitan contrarrestar una amenaza externa presente o futura)		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
		Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.	Incremento de autos propios en la ciudad.	Clientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio.	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.	Incremento de compañías de taxis.	Congestionamiento de tránsito en la ciudad.
F1	La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis en donde se controla la ubicación de las unidades.	3	5	3	5	10	5	3
F2	En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas.	8	5	5	8	8	10	3
F3	La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales.	10	3	5	8	5	3	3
F4	Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades.	3	10	8	5	5	5	3
F5	Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones.	3	5	3	5	5	10	5
F6	Ofrecer el servicio las 24 horas del día.	5	8	10	5	8	8	8
F7	La compañía cuenta con un profesional en el área contable.	5	8	5	8	10	5	5

Ilustración 4-20: Estrategias FA

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Posterior se establece objetivos y estrategias.

Tabla 4-16: Objetivos y Estrategias FA

FORTALEZA	AMENAZA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
La compañía cuenta con una frecuencia de radiotaxis en donde se controla la ubicación de las unidades.	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.	Incrementar el número de socios con permiso de operación	Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para obtener los permisos de operación necesarios
En la compañía se tiene implementado un sistema de control de llamadas.	Incremento de compañías de taxis.	Mejorar la calidad de servicio	Implementar capacitaciones a los socios en atención al cliente
La compañía cuenta con páginas en algunas redes sociales.	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	Incrementar el número de clientes a través de campañas de publicidad y promoción	Diseñar una página Web presentando todos los servicios que brinda la compañía
Existe un comisario encargado de la supervisión de las unidades.	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.	Brindar a los clientes seguridad y confianza para evitar que opten por otros medios de transporte	Asegurar de que los vehículos estén en óptimas condiciones y que se realice una limpieza de forma regular
Existe evidencia para respaldar la toma de decisiones.	Incremento de compañías de taxis.	Ofrecer unidades nuevas que den el máximo confort	Elegir vehículos nuevos que estén diseñados para ofrecer comodidad
Ofrecer el servicio las 24 horas del día.	Incremento de autos propios en la ciudad.	Mejorar el número de carros en el turno de la velada	Realizar cuadros de velada incrementando un carro de velada en los días de mayor afluencia de personas
La compañía cuenta con un profesional en el área contable.	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.	Promover que la compañía sea más eficiente que las otras	Implementar tecnología avanzada que permita a los clientes reservar y pagar en línea

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.6.4 Estrategias DO

En este tipo de estrategias se toman las debilidades y las oportunidades, en estas se analiza si esta debilidad se convierte en fortaleza que oportunidad puedo aprovechar y según la respuesta se pone la calificación.

		01	02	03	04	05	06	07
DO (Mini-Maxi adaptativas). En ese cuadrante identificamos, en el entorno externo, una oportunidad presente o futura que nos ayude a atenuar una debilidad interna.		Acceso a medios publicitarios.	Convenios con empresas grandes en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio.	Brindar su servicio de por medio de llamadas telefónicas	Inspecciones a los vehículos.	Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.	Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	Ley orgánica de transporte, tránsito y seguridad vial.
D1	Falta de capacitación continua.	5	5	8	5	10	8	5
D2	La compañía no tiene establecido un reglamento interno.	3	5	8	10	8	8	8
D3	El número de unidades con permiso de operación es mínimo en comparación al total de socios constituidos.	3	3	10	5	8	8	3
D4	No se motiva a los empleados únicamente son sancionados.	5	3	5	8	10	5	5
D5	No se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales.	10	8	5	3	8	3	3
D6	No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.	3	10	5	8	8	5	3
D7	En la compañía no se analizan los estados financieros.	5	3	5	5	8	10	8

Ilustración 4-21: Estrategias FA

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Posterior se establece objetivos y estrategias.

Tabla 4-17: Objetivos y Estrategias DO

DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Falta de capacitación continua.	Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.	Capacitar a los centralistas para brindar a los clientes seguridad y calidad en el servicio	Elaborar un plan de capacitaciones
La compañía no tiene establecido un reglamento interno.	Inspecciones a los vehículos.	Establecer reglamento interno en la compañía el cual incluya la revisión periódica de los vehículos	Elaborar el reglamento interno de la compañía
El número de unidades con permiso de operación es mínimo en comparación al total de socios constituidos.	Brindar su servicio de por medio de llamadas telefónicas	Ampliar el número de unidades para brindar un servicio rápido y oportuno de forma organizada	Elaborar cuadros de trabajo en donde se distribuyan en turnos las unidades que realizan cada parada para controlar su cumplimiento
No se motiva a los empleados únicamente son sancionados.	Clientes que exigen seguridad y calidad en los servicios.	Motivar a los empleados para que se sientan comprometidos con la compañía y brinden seguridad y calidad a los clientes	Implementar políticas de motivación a los empleados
No se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales.	Acceso a medios publicitarios.	Aprovechar el acceso a los medios publicitarios principalmente las redes sociales para obtener más clientes	Actualizar constantemente información sobre la compañía y el servicio que oferta en las redes sociales
No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.	Convenios con empresas grandes en donde se consiga insumos de los vehículos en menor precio.	Realizar convenios con empresas grandes de insumos vehiculares con la participación de todos los socios	Establecer convenios estratégicos
En la compañía no se analizan los estados financieros.	Reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	Elaborar estados financieros tomando como referencias las leyes y regulaciones existentes para este tipo de servicios.	Analizar los estados financieros de la compañía para saber cómo se encuentra y en base a eso tomar decisiones

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.6.5 Estrategias DA

En este tipo de estrategias se toman las debilidades y las amenazas, en estas se analiza si esta debilidad se convierte en fortaleza que amenaza puede atacar y según la respuesta se pone la calificación.

DA (mini-mini defensivas, tiene que desarrollar estrategias de supervivencia para minimizar sus amenazas.		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
		Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.	Incremento de autos propios en la ciudad.	Clientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio.	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.	Incremento de compañías de taxis.	Congestionamiento de tránsito en la ciudad.
D1	Falta de capacitación continua.	10	3	3	8	8	5	3
D2	La compañía no tiene establecido un reglamento interno.	8	5	5	8	8	10	5
D3	El número de unidades con permiso de operación es mínimo en comparación al total de socios constituidos.	3	8	8	8	10	8	5
D4	No se motiva a los empleados únicamente son sancionados.	5	10	5	8	8	5	3
D5	No se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales.	10	3	5	8	5	5	5
D6	No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.	3	5	8	10	8	8	3
D7	En la compañía no se analizan los estados financieros.	5	8	5	8	8	10	5

Ilustración 4-22: Estrategias DA

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Posterior se establece objetivos y estrategias.

Tabla 4-18: Objetivos y Estrategias DA

DEBILIDADES	AMENAZAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA
Falta de capacitación continua.	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	Capacitar a los centralistas en el área de Tics	Elaborar un plan de capacitación
La compañía no tiene establecido un reglamento interno.	Incremento de compañías de taxis.	Establecer un reglamento interno de la compañía que permita enfrentar con éxito a la competencia	Contratar un profesional para establecer el reglamento interno de la compañía
El número de unidades con permiso de operación es mínimo en comparación al total de socios constituidos.	Compañías de taxis convencionales que cuentan con muchas unidades y tienen central de radio taxi.	Incrementar el número de unidades con permiso de operación para hacer frente a los rivales	Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para obtener los permisos de operación necesarios
No se motiva a los empleados únicamente son sancionados.	En el sector del taxismo existen otros medios de transporte más accesibles a los usuarios como son los buses y las motos.	Motivar a los empleados para que brinden un servicio de calidad y busquen el uso y la fidelidad de este tipo de medio de transportación	Establecer una política de estímulos para motivar a ofrecer un servicio de calidad con mejora continua
No se realizan publicaciones y promociones en las redes sociales.	Compañías y aplicaciones que realizan publicidad y promociones por medio de los diferentes medios de comunicación.	Realizar publicaciones en las redes sociales de manera constante	Establecer convenios con instituciones para solicitar practicantes de la carrera de marketing
No existen propuestas de mejora por parte de los socios y trabajadores.	Clientes que optan por aplicaciones que brindan el mismo servicio.	Incentivar a los socios para que participen y den propuestas de mejora	Contratar a un especialista en el diseño de aplicaciones móviles.
En la compañía no se analizan los estados financieros.	Incremento de compañías de taxis.	Analizar los estados financieros de la compañía para ser más competitivos que las otras compañías	Tomar decisiones en base al análisis de los estados financieros para ser más competitivos

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.6.6 Priorización de estrategias

Para priorizar las estrategias partimos de la matriz de agrupamiento de estrategias.

Tabla 4-19: Matriz de agrupamiento de Estrategias

MATRIZ DE AGRUPAMIENTO DE ESTRATEGIAS			
	OBJETIVOS		ESTRATEGIAS
Obj 1	Brindar mayor seguridad a los clientes que exigen seguridad y calidad en el servicio	Estrateg 1	Realizar verificaciones de antecedentes y referencias a todos los conductores asegurando de que no tengan antecedentes penales o de comportamiento inapropiado
Obj 2	Controlar que todas las unidades colaboren en la central inspeccionando los vehículos	Estrateg 2	Ofrecer incentivos a las unidades que demuestren un compromiso constante con las inspecciones de vehículos
Obj 3	Aprovechar el acceso a los medios publicitarios promocionando el servicio en las redes sociales	Estrateg 3	Contratar un especialista en el manejo de redes sociales
Obj 4	Supervisar el correcto funcionamiento de los vehículos	Estrateg 4	Realizar un informe mensual del estado de los vehículos
Obj 5	Cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo.	Estrateg 5	Socializar las leyes, reglamentos y disposiciones que regulan el servicio de taxi ejecutivo incluyendo regulaciones sobre licencias, tarifas, inspecciones vehiculares, requisitos de conductores, etc.
Obj 6	Incrementar el número de unidades que hacen veladas	Estrateg 6	Elaborar cuadros de veladas con el incremento de unidades
Obj 7	Establecer convenios con empresas grandes de insumos y repuestos vehiculares.	Estrateg 7	Seleccionar mediante un proceso de valoración la empresa que se adapte a nuestras necesidades
Obj 8	Incrementar el número de socios con permiso de operación	Estrateg 8	Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para obtener los permisos de operación necesarios
Obj 9	Mejorar la calidad de servicio	Estrateg 9	Implementar capacitaciones a los socios en atención al cliente
Obj 10	Incrementar el número de clientes a través de campañas de publicidad y promoción	Estrateg 10	Diseñar una página Web presentando todos los servicios que brinda la compañía
Obj 11	Brindar a los clientes seguridad y confianza para evitar que opten por otros medios de transporte	Estrateg 11	Asegurar de que los vehículos estén en óptimas condiciones y que se realice una limpieza de forma regular

Obj 12	Ofrecer unidades nuevas que den el máximo confort	Estrateg 12	Elegir vehículos nuevos que estén diseñados para ofrecer comodidad
Obj 13	Mejorar el número carros en el turno de la velada	Estrateg 13	Realizar cuadros de velada incrementando un carro de velada en los días de mayor afluencia de personas
Obj 14	Promover que la compañía sea más eficiente que las otras	Estrateg 14	Implementar tecnología avanzada que permita a los clientes reservar y pagar en línea
Obj 15	Capacitar a los centralistas para brindar a los clientes seguridad y calidad en el servicio	Estrateg 15	Elaborar un plan de capacitaciones
Obj 16	Establecer reglamento interno en la compañía el cual incluya la revisión periódica de los vehículos	Estrateg 16	Elaborar el reglamento interno de la compañía
Obj 17	Ampliar el número de unidades para brindar un servicio rápido y oportuno de forma organizada	Estrateg 17	Elaborar cuadros de trabajo en donde se distribuyan en turnos las unidades que realizan cada parada para controlar su cumplimiento
Obj 18	Motivar a los empleados para que se sientan comprometidos con la compañía y brinden seguridad y calidad a los clientes	Estrateg 18	Implementar políticas de motivación a los empleados
Obj 19	Aprovechar el acceso a los medios publicitarios principalmente las redes sociales para obtener más clientes	Estrateg 19	Actualizar constantemente información sobre la compañía y el servicio que oferta en las redes sociales
Obj 20	Realizar convenios con empresas grandes de insumos vehiculares con la participación de todos los socios	Estrateg 20	Establecer convenios estratégicos
Obj 21	Elaborar estados financieros tomando como referencias las leyes y regulaciones existentes para este tipo de servicios.	Estrateg 21	Analizar los estados financieros de la compañía para saber cómo se encuentra y en base a eso tomar decisiones
Obj 22	Capacitar a los centralistas en el área de Tics	Estrateg 22	Elaborar un plan de capacitación
Obj 23	Establecer un reglamento interno de la compañía que permita enfrentar con éxito a la competencia	Estrateg 23	Contratar un profesional para establecer el reglamento interno de la compañía

Obj 24	Incrementar el número de unidades con permiso de operación para hacer frente a los rivales	Estrateg 24	Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para obtener los permisos de operación necesarios
Obj 25	Motivar a los empleados para que brinden un servicio de calidad y busquen el uso y la fidelidad de este tipo de medio de transportación	Estrateg 25	Establecer una política de estímulos para motivar a ofrecer un servicio de calidad con mejora continua
Obj 26	Realizar publicaciones en las redes sociales de manera constante	Estrateg 26	Establecer convenios con instituciones para solicitar practicantes de la carrera de marketing
Obj 27	Incentivar a los socios para que participen y den propuestas de mejora	Estrateg 27	Contratar a un especialista en el diseño de aplicaciones móviles.
Obj 28	Analizar los estados financieros de la compañía para ser más competitivos que las otras compañías	Estrateg 28	Tomar decisiones en base al análisis de los estados financieros para ser más competitivos

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Posteriormente se procede a elaborar la matriz de priorización en donde se califica de la siguiente manera:

MATRIZ DE PRIORIZACION

PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS		MATRIZ DE IMPACTO					total
		Imagen corporativa	Rentabilidad	Clima laboral	Costo de ejecución	Satisfacción del cliente	
		10%	30%	5%	20%	35%	
Estrag 1	Realizar verificaciones de antecedentes y referencias a todos los conductores asegurando de que no tengan antecedentes penales o de comportamiento inapropiado	10	8	10	8	10	9
Estrag 2	Ofrecer incentivos a las unidades que demuestren un compromiso constante con las inspecciones de vehículos	8	8	10	8	8	8,1
Estrag 3	Contratar un especialista en el manejo de redes sociales	10	8	8	8	8	8,2
Estrag 4	Realizar un informe mensual del estado de los vehículos	10	8	8	8	10	8,9

Estrag 5	Socializar las leyes, reglamentos y disposiciones que regulan el servicio de taxi ejecutivo incluyendo regulaciones sobre licencias, tarifas, inspecciones vehiculares, requisitos de conductores, etc.	10	8	10	8	8	8,3
Estrag 6	Elaborar cuadros de veladas con el incremento de unidades	8	5	8	5	8	6,5
Estrag 7	Seleccionar mediante un proceso de valoración la empresa que se adapte a nuestras necesidades	10	8	8	5	8	7,6
Estrag 8	Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para obtener los permisos de operación necesarios	8	8	8	8	8	8
Estrag 9	Implementar capacitaciones a los socios en atención al cliente	10	8	8	8	10	8,9
Estrag 10	Diseñar una página Web presentando todos los servicios que brinda la compañía	10	8	10	10	10	9,4
Estrag 11	Asegurar de que los vehículos estén en óptimas condiciones y que se realice una limpieza de forma regular	10	8	8	5	8	7,6
Estrag 12	Elegir vehículos nuevos que estén diseñados para ofrecer comodidad	10	8	5	8	10	8,75
Estrag 13	Realizar cuadros de velada incrementando un carro de velada en los días de mayor afluencia de personas	8	5	8	5	8	6,5
Estrag 14	Implementar tecnología avanzada que permita a los clientes reservar y pagar en línea	10	8	8	8	10	8,9
Estrag 15	Elaborar un plan de capacitaciones	10	8	8	8	8	8,2
Estrag 16	Elaborar el reglamento interno de la compañía	10	8	10	10	10	9,4
Estrag 17	Elaborar cuadros de trabajo en donde se distribuyan en turnos las unidades que realizan cada parada para controlar su cumplimiento	8	5	8	5	8	6,5

Estrag 18	Implementar políticas de motivación a los empleados	10	8	8	8	8	8,2
Estrag 19	Actualizar constantemente información sobre la compañía y el servicio que oferta en las redes sociales	10	8	8	10	10	9,3
Estrag 20	Establecer convenios estratégicos	8	8	5	8	8	7,85
Estrag 21	Analizar los estados financieros de la compañía para saber como se encuentra y en base ha eso tomar decisiones	8	8	8	8	8	8
Estrag 22	Elaborar un plan de capacitación	8	8	10	8	8	8,1
Estrag 23	Contratar un profesional para establecer el reglamento interno de la compañía	10	8	10	8	8	8,3
Estrag 24	Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para obtener los permisos de operación necesarios	10	8	10	10	10	9,4
Estrag 25	Establecer una política de estímulos para motivar a ofrecer un servicio de calidad con mejora continua	10	8	8	8	10	8,9
Estrag 26	Establecer convenios con instituciones para solicitar practicantes de la carrera de marketing	10	8	8	8	10	8,9
Estrag 27	Contratar a un especialista en el diseño de aplicaciones móviles.	10	8	8	8	10	8,9
Estrag 28	Tomar decisiones en base al análisis de los estados financieros para ser más competitivos	8	10	8	8	8	8,6

Ilustración 4-23: Matriz de priorización de Estrategias

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

Las estrategias priorizadas son:

ESTRATEGIAS PRIORIZADAS

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS		
Obj 1	Establecer reglamento interno en la compañía el cual incluya la revisión periódica de los vehículos	Estrateg 1	Elaborar el reglamento interno de la compañía	1er LUGAR
Obj 2	Incrementar el número de unidades con permiso de operación para hacer frente a los rivales	Estrateg 2	Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para obtener los permisos de operación necesarios	2do LUGAR
Obj 3	Incrementar el número de clientes a través de campañas de publicidad y promoción	Estrateg 3	Diseñar una página Web presentando todos los servicios que brinda la compañía	3er LUGAR
Obj 4	Aprovechar el acceso a los medios publicitarios principalmente las redes sociales para obtener más clientes	Estrateg 4	Actualizar constantemente información sobre la compañía y el servicio que oferta en las redes sociales	4to LUGAR
Obj 5	Brindar mayor seguridad a los clientes que exigen seguridad y calidad en el servicio	Estrateg 5	Realizar verificaciones de antecedentes y referencias a todos los conductores asegurando de que no tengan antecedentes penales o de comportamiento inapropiado	5to LUGAR

Ilustración 4-24: Matriz Estrategias Priorizadas

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

4.7 Ejecución estratégica

Es el proceso de implementar y llevar a cabo las estrategias y planes de una organización para alcanzar sus objetivos, es fundamental para convertir las ideas y planes estratégicos en acciones concretas y resultados tangibles.

4.7.1 Planes operativos anuales

Un plan operativo anual consta de plantearse un objetivo y en base a este crear una estrategia y de esta estrategia se detalla las actividades específicas que una empresa debe llevar a cabo durante un periodo corto que es de un año, este plan incluye un cronograma en donde se detalla la actividad el tiempo en el que se debe cumplir, los recursos asignados, los responsables, los indicadores, porcentajes permitidos y sugerencias.

COMPAÑÍA DE TAXIS EJECUTIVOS LUBUVIR																													
IMPLEMENTACIÓN O EJECUCIÓN ESTRATÉGICA																													
Objetivo: Establecer reglamento interno en la compañía el cual incluya la revisión periódica de los vehículos																													
Estrategia: Elaborar el reglamento interno de la compañía																													
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Instrucciones (Que se debe hacer para cada acción estratégica o actividad de calidad, de manera específica)	Responsable	Mensual ene - dic 2024								Presupuesto		INDICADOR	Formula de cálculo del indicador	CALCULO FORMULA	RESULTADO CONDICIONAL OBTENIDO	VALORACIÓN DE ESCALAS		OBJETIVO ESPERADO (EJ: EL GERENTE)	IMPACTO PARA LA EMPRESA	FRECUENCIA DE REVISIÓN					SEMÁFORO	MEDIDAS CORRECTIVAS A TOMAR	
				ENERO				FEBRERO				Humanos	Materiales					SEMANA	MES			TRIMESTRE	SEMESTRE	AÑO					
				s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4																		
1	Identificar los aspectos a regular	Realizar una reunión entre directivos para la identificación de los aspectos a regular como por ejemplo, el comportamiento de los conductores, el mantenimiento de los vehículos, las normas de seguridad, entre otras.	Presidente	X									\$ 150,00	\$ -	Nivel de cumplimiento del reglamento interno	# de normas cumplidas/ total de normas establecidas	25/40	63%	0-65%	0-52% rojo	80%	MEDIO (TOMATE)	SEMANA	MES	TRIMESTRE	SEMESTRE	AÑO	MEDIO	Elaborar informes de la aplicación de las normas y procedimientos
2	Consultar La normativa vigente	Se debe revisar la normativa vigente de transporte y seguridad vial con el fin de segura que el reglamento interno cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables.	Gerente	X								\$ -	\$ -	65,1-90%					52,1-72% tomate	ALTO		X							
3	Definir normas y procedimientos	Entre los directivos redactar las normas y procedimientos de acuerdo con los aspectos a regular identificados.	Directivos	X								\$ -	\$ 20,00	BAJO															
4	Establecer Sanciones por incumplimiento	Definir las sanciones que se aplicarán por el incumplimiento de las normas y políticas establecidas en el reglamento de control interno.	Directivos	X								\$ -	\$ -	90,1-100%					72,1-80% amarillo	BAJO									
5	Comunicar el reglamento interno	Realizar una reunión con socios y colaboradores en donde se les de a conocer el reglamento y asegurar de que lo entiendan y si están de acuerdo con el contenido.	Socios y colaboradores	X								\$ -	\$ 30,00																
6	Mantener actualizado el reglamento interno	Revisar periódicamente y actualizar el reglamento para que refleje los cambios en las leyes y regulaciones.	Directivos			X						\$ 200,00	\$ -																
7	Elaborar un informe sobre el cumplimiento del reglamento interno	Observar el nivel de cumplimiento del reglamento interno y realizar un informe.	Directivos			X						\$ -	\$ 10,00																

Ilustración 4-25: POA 1

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

**COMPañA DE TAXIS EJECUTIVOS LUBUVIR
IMPLEMENTACIÓN O EJECUCIÓN ESTRATÉGICA**

Objetivo: Incrementar el número de unidades con permiso de operación para hacer frente a los rivales

Estrategia: Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para obtener los permisos de operación necesarios

N°	ACCIONES ESTRATEGICAS	Instrucciones (Que se debe hacer para cada acción estratégica o actividad de calidad, de manera específica)	Responsable	Mensual ene - dic 2024									Presupuesto			INDICADOR QUE ES LO QUE QUIERO MEDIR O CUANTIFICAR	Formula de cálculo del indicador.	CALCULO FÓRMULA	RESULTADO CONDICIONAL OBTENIDO	VALORACIÓN DE ESCALAS		OBJETIVO ESPERADO (FIJA EL GERENTE)	IMPACTO PARA LA EMPRESA	FRECUENCIA DE REVISIÓN				SEMÁFORO	MEDIDAS CORRECTIVAS A TOMAR
				ENERO			FEBRERO			MARZO			Humanos	Materiales	Financieros					SEMANA	MES			TRIMESTRE	SEMESTRE	AÑO			
				1	2	3	1	2	3	1	2	3																	
1	Conocer las regulaciones y requisitos	Investigar sobre todos los requisitos legales aplicables a la compañía.	Directiva		X									\$ -	\$ 10,00	\$ -	Nivel de cumplimiento de los socios	# de socios que presentaron los documentos / Total de socios a obtener los permisos de operación	8/15	53%	0-65%	0-52% rojo	80%	BAJO	X	MEDIO (TOMATE)	MEDIO (TOMATE)	Cumplir con todos los requisitos necesarios para la obtención de los permisos de operación	
2	Obtener los requisitos de permisos de operación	Solicitar a los socios los requisitos como la copia de cédula de identidad y papeleta de votación actualizada, copia de la licencia de conducir, entre otros	Socios sin permiso de operación			X							\$ -	\$ 30,00	\$ -	65,1-90%					52,1-72% tomate	ALTO							
3	Elaborar los oficios correspondientes para la entrega de los requisitos	Se debe realizar dos oficios para la entrega de la documentación el uno que se queda en el municipio y el para el residuo que da constancia de la entrega de los documentos.	Directivos				X						\$ 50,00	\$ -	\$ -	4/10					40%	90,1-100%		72,1-80% amarillo					ALTO
4	Entregar todos los requisitos a la autoridad competente	Verificar que todos los documentos sean correctos y estén actualizados para entregar a las autoridades.					X						\$ -	\$ -	\$ -					BAJO									
5	Estar pendiente de cualquier respuesta a los oficios	Los directivos deben de estar pendiente del correo de la compañía por alguna respuesta.						X						\$ -	\$ -	\$ -					MEDIO (TOMATE)								
6	Hacer visitas periódicas	Ir periódicamente a verificar si se están revisando los documentos para su aprobación								X				\$ 150,00	\$ 10,00	\$ -					ALTO								
7	Realizar un informe	Elaborar informes con el porcentaje de avance y si se realizan observaciones con su respectiva corrección								X			\$ -	\$ 40,00	\$ -						ALTO								

Ilustración 4-26: POA 2

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

IMPLEMENTACIÓN O EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo: Incrementar el número de clientes a través de campañas de publicidad y promoción

Estrategia: Diseñar una página Web presentando todos los servicios que brinda la compañía

Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	Instrucciones (Que se debe hacer para cada acción estratégica o actividad de calidad, de manera específica)	Responsable	Mensual ene - dic 2024									Presupuesto			INDICADOR QUEES LO QUE QUIERO MEDIR O CUANTIFICAR	Formula de cálculo del indicador	CALCULO FORMULA	RESULTADO CONDICIONAL OBTENIDO	VALORACIÓN DE ESCALAS		OBJETIVO ESPERADO (FIJA EL GERENTE)	IMPACTO PARA LA EMPRESA	FRECUENCIA DE REVISIÓN				SEMÁFORO	MEDIDAS CORRECTIVAS A TOMAR	
				ABRIL			MAYO			JUNIO			Humanos	Materiales	Financieros									SEMANA	MES	TRIMESTRE	SEMESTRE			AÑO
				1	2	3	1	2	3	1	2	3																		
1	Definir el propósito de la página web	Reunirse los dirigentes para tener claro cuál es el propósito de la compañía y quienes son el público objetivo	Presidente				X							\$ -	\$ -	\$ -	Incremento de clientes a través de campañas de publicidad y promoción	# de llamadas por medio de la página web / Total de llamadas	35/125	28%	0-65% 0-26% rojo	40%	BAJO	X	MEDIO	Promocionar de forma continua los servicios que brinda la compañía de taxis en los diferentes sitios web y redes sociales				
2	Elegir una plataforma de diseño de web	Contratar un profesional para que de las opciones disponibles para diseñar una página web, como WordPress, Wix o Squarespace se elija la mejor	Gerente				X						\$ 125,00	\$ -	\$ -	MEDIO (TOMATE)														
3	Realizar el diseño de la página web	Diseñar una página web atractiva y fácil de manejar en donde se utilicen colores y tipologías que reflejen la identidad de la compañía.	Profesional				X	X	X				\$ 200,00	\$ -	\$ -	ALTO														
4	Describir el servicio que se brinda	Implementar una sección de servicios el mismo que debe detallar todos los servicios que ofrece la compañía.	Directivos							X			\$ 50,00	\$ -	\$ -	BAJO														
5	Establecer tarifas y promociones	Es fundamental incluir información sobre las tarifas de los servicios además de los descuentos y promociones por ser clientes frecuentes que pueden obtener	Socios y colaboradores							X			\$ -	\$ -	\$ -	MEDIO (TOMATE)														
6	Incluir un sistema de reservas en línea	Se debe implementar un sistema de reservas en línea para facilitar a los usuarios el servicio que desea contratar como por ejemplo de transporte, encomiendas, entre otros.	Directivos							X			\$ 90,00	\$ -	\$ -	ALTO														
7	Elaborar informes	Al final de cada mes los directivos deben presentar un informe sobre si existe incremento de pedidos en la página web.	Directivos							X			\$ -	\$ 30,00	\$ -															

Ilustración 4-27: POA 3

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

**COMPANÍA DE TAXIS EJECUTIVOS LUBUVIR
IMPLEMENTACIÓN O EJECUCIÓN ESTRATÉGICA**

Objetivo: Aprovechar el acceso a los medios publicitarios principalmente las redes sociales para obtener más clientes

Estrategia: Actualizar constantemente información sobre la compañía y el servicio que oferta en las redes sociales

Nº	ACCIONES ESTRATEGICAS	Instrucciones (Que se debe hacer para cada acción estratégica o actividad de calidad, de manera específica)	Responsable	Mensual ene - dic 2024												Presupuesto			INDICADOR QUEES LO QUE QUERO MEDIR O CUANTIFICAR	Formula de cálculo del indicador	CALCULO FORMULA	RESULTADO CONDICIONAL OBTENIDO	VALORACIÓN DE ESCALAS		OBJEIVO ESPERADO (FUA EL GERENTE)	IMPACTO PARA LA EMPRESA	FRECUENCIA DE REVISIÓN				SEMÁFORO	MEDIDAS CORRECTIVAS A TOMAR
				JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Humanos	Materiales	Financieros	SEMANA	MES	TRIMESTRE	SEMESTRE	ANO															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3					4	5			6	7	8	9		
1	Planificar el contenido	Se debe realizar una reunión entre todos los integrantes de la compañía para crear un calendario editorial el mismo que incluye fechas y temas más relevantes.	Presidente	X														\$ -	\$ 20,00	\$ -	Total de nuevos clientes / Total de clientes a partir de las publicaciones	15/125	12%	0-65%	0-26% rojo	40%	BAJO	X	ALTO	Actualizar constantemente las redes sociales e interactuar con los clientes		
2	Establecer responsables	Se debe elegir una o varias personas que sea responsables de estar pendiente del calendario editorial	Centralistas		X												\$ 60,00	\$ -	\$ -	MEDIO (TOMATE)												
3	Contratar un profesional	Establecer un contrato con un profesional el mismo que se encarga del diseño de las imágenes y videos que se van a publicar	Gerente		X												\$ 350,00	\$ -	\$ -	ALTO												
4	Ofertar variedad de contenido	Dar diferentes opciones de promoción y contenido para ser compartido en las diferentes redes sociales	Directivos, Socios y Centralistas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ -	\$ -	\$ -	BAJO												
5	Interacción con los seguidores	La centralista de turno se debe encargar de responder los comentarios, mensajes y menciones de los seguidores.	Centralistas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ 200,00	\$ -	\$ -	MEDIO (TOMATE)												
6	Compartir Experiencias con los clientes	Es importante compartir los casos de clientes satisfechos por el servicio prestado	Directivos, Socios y Centralistas		X											\$ -	\$ 90,00	\$ -	ALTO													
7	Análisis de resultados	Los directivos deben realizar seguimiento de las métricas de las publicaciones para entender qué tipo de contenido funciona mejor.	Directivos			X		X		X		X		X		\$ -	\$ 20,00	\$ -														

Ilustración 4-28: POA 4

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

COMPAÑÍA DE TAXIS EJECUTIVOS LUBUVIR																																			
IMPLEMENTACIÓN O EJECUCIÓN ESTRATÉGICA																																			
Objetivo: Brindar mayor seguridad a los clientes que exigen seguridad y calidad en el servicio																																			
Estrategia: Realizar verificaciones de antecedentes y referencias a todos los conductores asegurando de que no tengan antecedentes penales o de comportamiento inapropiado																																			
N°	ACCIONES ESTRATEGICAS	Instrucciones (Que se debe hacer para cada acción estratégica o actividad de calidad, de manera específica)	Responsable	Mensual ene - dic 2024												Presupuesto			INDICADOR QUEES LO QUE QUIERO MEDIR O CUANTIFICAR	Fórmula de cálculo del indicador	CALCULO FORMULA	RESULTADO CONDICIONAL OBTENIDO	VALORACIÓN DE ESCALAS		OBJETIVO ESPERADO (FLA EL GERENTE)	IMPACTO PARA LA EMPRESA	FRECUENCIA DE REVISIÓN				SEMÁFORO	MEDIDAS CORRECTIVAS A TOMAR			
				JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				Humanos					Materiales	Financieros			0-65%	65.1-90%	SEMANA	MES			TRIMESTRE	SEMESTRE	AÑO
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																		
1	Solicitar la carpeta	Se debe solicitar la carpeta de todos los conductores de las unidades que trabajan en la compañía	Gerente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ -	\$ 10,00	\$ -	# de conductores aptos para brindar seguridad a los clientes / Total de conductores entrevistados	8/20	40%			0-65%	0-52% rojo			
2	Incluir en la carpeta referencias	Revisar que las referencias establecidas sean reales	Centralistas	X																		\$ -	\$ 5,00	\$ -	MEDIO (TOMATE)										
3	Verificar antecedentes penales	Solicitar el certificado de antecedentes penales y revisar que se correcto.	Directiva	X																		\$ -	\$ 8,00	\$ -	ALTO										
4	Solicitar historial de conducción	Verificar el historial de conducción del conductor para asegurar que tenga una licencia de conducir válida y sin infracciones graves.	Gerente	X																		\$ -	\$ 6,00	\$ -	BAJO										
5	Realizar entrevistas	Es necesario realizar entrevistas para conocer su experiencia, habilidades y actitud hacia el trabajo.	Gerente	X																		\$50,00	\$ -	\$ -	MEDIO (TOMATE)										
6	Elaborar informes	Se debe realizar un informe sobre las aptitudes y si el conductor es apto o no para seguir brindando el servicio en la compañía.	Directivos, Socios y Centralistas		X		X		X		X		X		X		X					\$ -	\$ 20,00	\$ -	ALTO										
																										90.1-100%	72.1-80% amarillo								

Ilustración 4-29: POA 5

Fuente: LUBUVIR, 2023

Realizado por: Chávez J., 2023

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

- En la compañía no se realiza ningún tipo de planificación debido al desconocimiento de parte de todos los socios que la integran, por esta razón no se lleva un control adecuado y ordenado de las diferentes actividades que se realizan en la compañía para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Mediante la aplicación de la matriz FODA se logró conocer en qué situación está actualmente la compañía porque se identificaron sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que permitieron caracterizar los elementos tanto internos como externos determinando factores que afectan a la compañía como es: la falta de capacitación, no contar con reglamento interno, entre otros; los cuales se deben disminuir y los que favorecen que son: contar con un sistema de control de llamadas, tiene páginas en algunas redes sociales, ofrece el servicio las 24 horas, entre otros; los mismos que hay que activar y fortalecer.
- La compañía de taxis no cuenta con una filosofía corporativa en la que se establezca la misión visión, principios corporativos, valores, políticas generales y políticas de calidad, que le den una dirección para su supervivencia y crecimiento en un entorno altamente competitivo, permitiéndole adaptarse a los cambios del mercado, mejorar su eficiencia operativa y mantenerse relevante para sus clientes.
- No existen formuladas estrategias que ayuden a que la compañía cumpla con sus objetivos como: satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mejorar la gestión administrativa, aplicar nuevas tecnologías a nivel de TICs, planificar y evaluar el desempeño laboral, desarrollo de destrezas y aptitudes, mejorar el servicio, fortalecer el trabajo en equipo, entre otros.
- Un plan estratégico consta de objetivos claros y sus respectivas estrategias las mismas que contribuyen a cumplir con la misión y visión establecidas en la filosofía empresarial con el fin de que la situación actual de la empresa cambie en base al análisis FODA y convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, demostrando altos niveles de eficiencia y eficacia y contribuyendo al éxito de la compañía.

5.2 Recomendaciones:

- Implementar la planificación estratégica en la compañía ya que ayudara a orientar a la compañía hacia sus metas planteadas, para generar ventajas competitivas y de esta manera logren posicionarse en la mente de los usuarios obteniendo mayor rentabilidad posible, y para mejorar la efectividad de la compañía el gerente debe de dar a conocer a los socios todo los procesos o las actividades que se llevan a cabo, para que de esa manera trabajando en equipo se pueda lograr un máximo desarrollo organizacional.
- La compañía de taxis LUBUVIR debe elaborar de forma periódica un análisis FODA el mismo que ayudara a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales para realizar planes estratégicos que contrarresten las nuevas debilidades y amenazas que se presenten debido a que hoy en día se ha vuelto una necesidad en las empresas conocer las diferentes estrategias para competir en un mercado cada día más creciente y competitivo.
- Implementar los planes operativos anuales propuesto con la finalidad de proporcionar una hoja de ruta detallada para que todos los miembros de la compañía LUBUVIR puedan llevar a cabo las acciones necesarias y lograr los objetivos estratégicos propuestos asegurando que la compañía avance en la dirección deseada.
- Socializar y explicar la planificación estratégica planteada para la compañía de taxis ejecutivos LUBUVIR, con los socios y colaboradores con la finalidad de que todos conozcan cada una de las actividades establecidas en los POAS, sepan cuáles son los responsables de cada actividad para que estén pendientes de llevar a cabo las actividades según el cronograma.

BIBLIOGRAFÍA

- ABCM. (2022). *Los 5 top KPIs financieros para monitorear su negocio*. Recuperado el 18 de Agosto de 2023, de <https://myabcm.com/es/5-top-kpis-financieros/#:~:text=Los%20indicadores%20clave%20de%20rendimiento,proceso%20de%20toma%20de%20decisiones>.
- Actualícese. (23 de julio de 2021). *Control interno: definición, objetivos e importancia*. Recuperado el 13 de junio de 2023, de <https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>
- Actualícese. (2 de junio de 2021). *Control interno: tipos de control y sus elementos básicos*. Recuperado el 13 de junio de 2023, de <https://actualicese.com/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>
- Alfonso, Y. (2023). *Servicio: qué es, características, clasificación y tipos*. Recuperado el 19 de Agosto de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/servicio-que-es-caracteristicas-clasificacion-y-tipos/>
- Allauca, E. F. (2018). *FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS HOSPITAL HOSPITAXI S.A., RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2017 - 2022*. Recuperado el 3 de abril de 2023, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10209/1/12T01233.pdf>
- Asana. (9 de febrero de 2023). *¿Qué es la implementación de la estrategia?* Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://asana.com/es/resources/strategy-implementation>
- Baird, K. (01 de Febrero de 2022). *Los 7 KPIs más recomendados para analizar tus campañas de marketing online*. Recuperado el 18 de Agosto de 2023, de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/los-7-kpis-mas-recomendados-para-analizar-tus-campanas-de-marketing-online.html>
- Barrera, O. (20 de marzo de 2021). *Los 4 Factores de las Empresas Eficientes: Antropología Empresarial en Acción*. Recuperado el 11 de julio de 2023, de <https://antropologiacorporativa.mx/2021/03/20/4-factores/>

- Bello, E. (7 de febrero de 2022). *IEBS*. Recuperado el 5 de junio de 2023, de Las 5 Fuerzas de Porter: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Betancourt, D. (24 de diciembre de 2019). *ISO 9001 y cómo hacer la política de calidad*. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://www.ingenioempresa.com/politica-de-calidad-iso-9001/>
- Blasco, M. (2017). *Dianet*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de Un análisis de los factores socioculturales en el emprendimiento: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157465>
- Bold. (31 de diciembre de 2021). *IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL*. Recuperado el 8 de abril de 2023, de <https://bold.com.ec/importancia-planificacion-estrategica/>
- BOLD. (2022). *INDICADORES DE CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA ¿CÓMO MEDIRLO?* Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://bold.com.ec/indicadores-para-medir-el-crecimiento-de-una-empresa/#:~:text=los%20meses%20posteriores,-,Crecimiento%20del%20valor%20financiero%20de%20la%20empresa,valor%20intr%C3%ADnseco%20de%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa.>
- Calle, J. (08 de junio de 2022). *Características de un buen sistema de control interno*. Recuperado el 13 de junio de 2023, de <https://www.piranirisk.com/es/blog/caracteristicas-de-un-buen-sistema-de-control-interno>
- Cámara de comercio. (2021). *Análisi Interno- Externo*. Recuperado el 11 de junio de 2023, de <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/analisis#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20externo%20se%20basa,ideas%20innovadoras%20para%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- Cartagena, M. (2016). *DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - ESPOCH, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO*. Recuperado el 4 de abril de 2023, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5980/1/82T00633.pdf>

- Cascade. (2020). *Análisis GAP: Qué es y cómo realizarlo*. Recuperado el 31 de mayo de 2023, de <https://www.cascade.app/blog/es-gap-analysis>
- Cascade. (2023). *84 Ejemplos de KPI (Indicadores claves de rendimiento)*. Recuperado el 18 de Agosto de 2023, de <https://www.cascade.app/blog/es-kpi-examples#:~:text=Un%20KPI%20es%20un%20valor,si%20necesitan%20cambiar%20a%20estrategia.>
- Castillo, A., & Godoy, J. (2011). Recuperado el 3 de abril de 2023, de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1805/1/TESIS%20INGENIERIA%20EN%20CONTABILIDAD%20ANA%20CASTILLO%20JHANETH%20GODOY.pdf>
- CEFNE. (12 de enero de 2023). *TPG*. Recuperado el 27 de julio de 2023, de Cuatro tipos de tácticas de negociación y cómo responder ante ellas.: <https://talentpremium.com/es/tacticas-de-negociacion/>
- COFAE. (2020). Recuperado el 14 de junio de 2023, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_uni_2.pdf
- Cuevas, W. (11 de mayo de 2020). *Concepto de visión*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Vol. Decimocuarta edición). (B. G. Hernández, Ed.) México: Cámara Nacional de la Industria. Recuperado el 16 de mayo de 2023
- David, F. R. (s.f.). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Dávila, F. (8 de enero de 2018). *Eumed.net*. Recuperado el 19 de julio de 2023, de DISEÑO DE POLÍTICAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA REGULACIÓN LABORAL Y COMERCIAL: <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2018/politicas-control-administrativo.html#:~:text=La%20conceptualizaci%C3%B3n%20de%20pol%C3%ADticas%20administrativas,o%20adoptadas%20por%20una%20organizaci%C3%B3n.>

DocuSign. (15 de septiembre de 2022). *Conoce qué son las políticas de una empresa y algunos ejemplos*. Recuperado el 23 de junio de 2023, de <https://www.docusign.mx/blog/politicas-de-una-empresa#:~:text=Las%20pol%C3%ADticas%20de%20una%20empresa%20son%20el%20conjunto%20de%20normas,en%20todos%20los%20niveles%20jer%C3%A1rquicos>.

Dussán, C. (19 de agosto de 2020). *Pensamiento Estratégico*. Recuperado el 26 de 05 de 2023, de *¿Qué es el Diagnóstico Estratégico?*

Economía. (2022). *Satisfacción laboral*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de factores de influencia positivos y negativos: <https://www.aguaeden.es/blog/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos>

EPMMOP. (2022). *Experiencia urbana en el distrito metropolitano de Quito*. Recuperado el 19 de Agosto de 2023

Equipo editorial. (11 de junio de 2022). *Impacto social*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de <https://concepto.de/impacto-social/#:~:text=Se%20llama%20impacto%20social%20al,de%20manera%20directa%20o%20indirecta>.

Escobar, A. (2021). *Instructivo para Formular Tu Plan Operativo Anual en La Empresa*. Recuperado el 18 de Agosto de 2023, de <https://www.genwords.com/blog/plan-operativo/>

Etecé. (16 de diciembre de 2020). *Concepto*. Recuperado el 25 de julio de 2023, de Táctica: <https://concepto.de/tactica/>

Etecé. (5 de agosto de 2021). *Meta*. Recuperado el 24 de julio de 2023, de Concepto de: <https://concepto.de/meta/>

GCFGlobal. (2021). *Planeación y cumplimiento de metas: ¿Qué es una meta y qué tipos de metas existen?* Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://edu.gcfglobal.org/es/planeacion-y-cumplimiento-de-metas/que-es-una-meta-y-que-tipos-de-metas-existen/1/#>

- Genwords. (2021). *SCRIBD*. Obtenido de Manual Táctico Del Marketing de Contenido: <https://es.scribd.com/document/467067029/Genwords-Manual-Tactico-Del-Marketing-de-Contenido>
- Granizo, M. S. (13 de marzo de 2020). Recuperado el 2 de abril de 2023, de <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/14327/1/22T0568.pdf>
- Hernández, A. (2022). *Factores motivacionales del directivo*. Recuperado el 17 de julio de 2023, https://issuu.com/andres.hnava/docs/habilidades_directivas_segunda_edicion/s/1246698
1
- ITM. (2015). Recuperado el 30 de junio de 2023, de itmplatform.com/es/blog/factores-ambientales-de-la-empresa-que-afectan-a-la-gestion-de-proyectos/
- Iván, E. (2022). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>
- Laoyan, S. (14 de noviembre de 2022). *Cómo implementar el análisis de brechas para alcanzar los objetivos de negocios*. Recuperado el 31 de mayo de 2023, de <https://asana.com/es/resources/gap-analysis>
- Laoyan, S. (18 de diciembre de 2022). *Los 4 pasos del proceso de análisis PEST*. Recuperado el 11 de junio de 2023, de <https://asana.com/es/resources/pest-analysis>
- LOFTON. (18 de marzo de 2022). *La importancia de la planeación estratégica en las organizaciones*. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de <https://loftonsc.com/blog/consultoria-estrategica/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>
- Londoño, P. (2 de noviembre de 2022). Recuperado el 30 de mayo de 2023, de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-pest>
- Loor, A. (29 de octubre de 2016). *Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661258004/html/>

- López, T., & Flores, M. (2013). *EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. Recuperado el 11 de junio de 2023, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Ludeña, J. A. (1 de mayo de 2021). *Planificación Táctica*. Recuperado el 27 de julio de 2023, de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-tactica.html>
- Marciniak, R. (22 de agosto de 2013). *Gestión empresarial*. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
- MTOP. (2016). *Plan Estratégico de Movilidad*. Recuperado el 23 de junio de 2023, de Diseño de un plan estratégico para la compañía de taxis Conquistadora S.A., de la ciudad de Cuenca
- Navarro, V. (2017). *El proceso de la administración*. Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://docplayer.es/47358020-El-proceso-de-la-administracion-estrategica-consta-de-tres-etapas-a-formulacion-de-las-estrategias.html>
- Olivares, J. (13 de junio de 2023). 2022. Obtenido de <file:///C:/Users/ANA%20PAILACHO/Downloads/Dialnet-EjecucionDeLaEstrategiaClaveParaElExitoEmpresarial-4106559.pdf>
- Orozco, m. (2 de enero de 2023). *Los ocho factores que definirán a la economía ecuatoriana en 2023*. Recuperado el 17 de julio de 2023, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ocho-factores-definen-economia-ecuador/>
- Ortega, C. (2022). *QuestionPro*. Recuperado el 8 de junio de 2023, de Cuestionario de control interno: Qué es y cómo implementarlo: <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-control-interno/>
- Premiere Actors. (30 de septiembre de 2020). *4 pasos para conseguir tus metas*. Recuperado el 24 de julio de 2023, de <https://www.premiereactors.com/4-pasos-para-conseguir-tus-metas/>

- Procuos. (10 de marzo de 2023). *Factores Sociales*. Recuperado el 2023 de junio de 30, de <https://biddown.com/factores-sociales-esg-que-es-es-procurement-topics/>
- Proyecto Hidroeléctrico Miel. (2020). *Manual técnico de principios y valores organizacionales*. Recuperado el 30 de junio de 2023, de <https://promotoraenergeticacentro.com/wp-content/uploads/2019/02/DOCUMENTOS-PRINCIPIOS-Y-VALORES-MIEL-2.pdf>
- Pupo, G. A. (11 de marzo de 2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. Recuperado el 25 de julio de 2023, de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- QuestionPro. (2023). *Planificación estratégica: ¿Qué es y para qué sirve?* Recuperado el 4 de abril de 2023, de <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>
- Quiroa, M. (1 de enero de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 15 de mayo de 2023, de Administración: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
- Quiroa, M. (9 de marzo de 2020). *Planificación estratégica*. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Quiroa, M. (1 de abril de 2021). *Economipedia*. Recuperado el 30 de junio de 2023, de Principios corporativos: <https://economipedia.com/definiciones/principios-corporativos.html>
- Recuenco, M. (2020). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS WILSON MOROCHO S.A, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2020 - 2023*. Recuperado el 23 de julio de 2023, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14327/1/22T0568.pdf>
- Redalyc. (2007). *ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN*. Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=425942331004>
- Roncacio, G. (2022). *Pensemos*. Recuperado el 04 de abril de 2023, de ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

- Scielo. (2 de agosto de 2020). *Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná*. Recuperado el 12 de junio de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Silva, D. (14 de junio de 2022). Recuperado el 19 de agosto de 2023, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/kpis-experiencia-cliente/>
- Stefania, G. F. (marzo de 2022). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXIS*. Recuperado el 4 de abril de 2023, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/8838/1/PI-002016.pdf>
- TOGIO. (2022). *Taxi ejecutivo en Ecuador: todas las cosas importantes y esenciales que deberías saber acerca de este magnífico servicio de transporte*. Recuperado el 19 de Agosto de 2023, de <https://togiorastreo.com/taxi-ejecutivo-ecuador/>
- Torres, D. (18 de enero de 2022). Recuperado el 04 de abril de 2023, de Qué es el plan estratégico de una empresa, cómo crearlo y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa>
- Trenza, A. (01 de marzo de 2020). *El blog de Ana Trenza*. Recuperado el 04 de abril de 2023, de Mis finanzas: <https://anatreza.com/plan-estrategico-empresa/>
- UNIR. (20 de abril de 2021). *Acciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. Recuperado el 5 de junio de 2023, de <https://www.unir.net/ingenieria/revista/acciones-responsabilidad-social-corporativa/#:~:text=La%20RSC%20tiene%20dos%20C3%A1mbitos,que%20pueden%20entra%20sus%20productos.>
- Universidad Católica. (20 de agosto de 2014). *Beneficios de un Sistema de control interno*. Recuperado el 13 de junio de 2023, de <http://200.16.4.26/wiki-calidad/beneficios-de-un-sistema-de-control-interno#sthash.GA2zeqII.dpbs>
- Vásquez, A. (23 de marzo de 2023). *¿Cómo crear las políticas de una empresa?* Recuperado el 19 de julio de 2023, de <https://emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html>

Westreicher, G. (1 de agosto de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 25 de julio de 2023, de Estrategia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

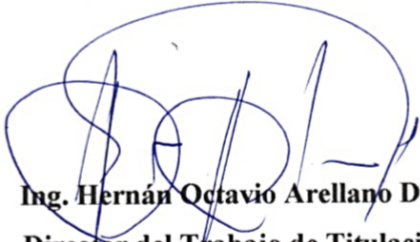
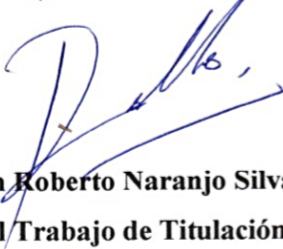
Total 82 referencias bibliográficas





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 15/03/2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: JENNY CECILIA CHÁVEZ LLAMUCA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
Título a optar: LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
 Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz Director del Trabajo de Titulación
 Ing. Edwin Roberto Naranjo Silva Asesor del Trabajo de Titulación