

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”

ERIKA ESTEFANIA PALMA QUIROZ

DIRECTOR ING. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, JUNIO – 2022

DIRECTOR

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA

LECTORES:

Dr. Carmen Danza

Mgtr. Pablo Hernández

DEDICATORIA

Al haber culminado con el trabajo de titulación, le dedico primer lugar a Dios, por darme fuerza, sabiduría y guía en todo el proceso de mi proyecto de trabajo.

Le dedico de manera especial a mis padres, quien me apoyaron en cada paso de mi vida, brindándome fuerza para continuar con mi carrera, gracias a ellos, se hizo posible cumplir una gran etapa de mi vida.

A toda mi familia que siempre estuvo ahí brindando su apoyo incondicional y anónimo para seguir adelante y no desmayar.

Erika Palma

AGRADECIMIENTO

Expreso con gran amor y agradecimiento mis padres José y Holanda, quien me ha dado fuerza y motivación para continuar luchado en todos estos años.

Agradezco al Ing. Rodrigo saltos, MBA director del trabajo de titulación, por su apoyo y valioso guía en el desarrollo del presente trabajo.

Además, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que ha permitido haber construido el crecimiento profesional.

Erika Palma

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
Diseño metodológico.....	13
Tipo de estudio.....	13
Método de investigación.....	14
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL APLICADA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”.....	15
1.1 Antecedentes.....	15
1.2 Reseña Histórica.....	15
1.3 Análisis Externo de la Cooperativa de transporte de taxis “5 de Marzo”. 17	
1.3.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Global y Demográfico (PESTGAD).	17
1.3.2 Los cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	30
1.3.3 Oportunidades y Amenazas.....	35
1.4 Análisis Interno de la Cooperativa de transporte de taxi “5 de marzo”	36
1.4.1 Organigrama.....	36
1.4.2 Análisis de recursos y capacidades.....	41
1.4.3 Cadena de Valor.....	44
1.4.4 Fortalezas y Debilidades.....	45
1.4.5 FODA.....	45

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”	48
2.1 Establecer misión, visión y valores	48
2.1.1 Misión	48
2.1.2 Visión	48
2.1.3 Valores	49
2.2 Objetivos	50
2.3 Estrategias	50
2.3.1 Matriz FODA	51
2.3.2 Estrategias Genéricas de Porter	55
2.4 Políticas	57
3. IMPLEMENTACIÓN- PLAN OPERATIVO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”	59
3.1 Mejoramiento de servicio en la cooperativa de taxis “5 de marzo”	60
3.2 Objetivos del Plan Operativo	62
3.3 Actividades para cumplir el objetivo estratégico	62
3.4 Requisitos del personal y Recursos	62
3.4.1 Requisitos del personal para implementar la inscripción a la app Tripcar	62
3.4.2 Recursos	63
3.5 Plazos	63
3.6 Presupuesto	64
3.6.1 Propuesta Económica app Tripcar	64
3.6.2 Activos Fijos	64
3.6.3 Presupuesto	65
3.6.4 Estado de resultado proyectado	67
3.6.5 Estado de situación financiero proyectado	67
3.6.6 Flujo de caja	69
3.7 Matriz de Plan Operativo	70

3.8	Análisis Financiero.....	71
3.8.1	Estado de Situación Financiera del 2020	71
3.8.2	Estado de Resultado Integral del 2020.....	72
3.8.3	Valor Presente Neto (VPN o VAN)	77
3.8.4	Tasa Interna de Retorno (TIR)	77
3.8.5	Período de recuperación inversión (PRI)	78
3.8.6	Relación beneficio/Costo	78
3.8.7	Punto de Equilibrio.....	79
3.8.8	Indicadores Financieros.....	79
3.9	Elaboración de Encuesta	80
3.9.1	Diseño de la encuesta	80
3.9.2	Resultados e interpretación de la encuesta de la cooperativa de transporte de taxis”5 de marzo”	82
4.	CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”	88
4.1	Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	88
4.1.1	Perspectiva financiera	94
4.1.2	Perspectiva del cliente	97
4.1.3	Perspectiva de Procesos Internos	100
4.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	103
4.2	Mapa Estratégico.....	105
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1	Conclusiones	109
5.2	Recomendaciones.....	111
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
6.1.	Bibliografía.....	113
ANEXOS.....		119

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultado P.I.B. 2020 por países.....	20
Figura 2. Variación del VAB (Evaluación del Valor Agregado Bruto) por industria Porcentaje 2020.....	21
Figura 3. Medio de traslado de las personas de 5 años y más a nivel nacional 2018....	29
Figura 4. Logo Lubriflores	33
Figura 5. Logo Durallanta S.A.	33
Figura 6. Logotipo Moyabaca.....	33
Figura 7. Logotipo Reindauto.....	34
Figura 8. Organigrama Funcional.....	37
Figura 9. Organigrama de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	38
Figura 10. Diseño de la encuesta.....	80
Figura 11. Pregunta N° 1 - Género	82
Figura 12. Pregunta N° 2 - Cómo califica la atención de los conductores cuando adquieres un servicio de taxis	83
Figura 13. Pregunta N° 3 - ¿Cuál es el horario que más utiliza el servicio de Taxis?.	84
Figura 14. Pregunta N° 4 - Alguna vez usted ha tenido problemas con el conductor de cooperativa de taxis “5 de marzo”	84
Figura 15. Pregunta N° 5 - ¿Por qué usted elige el servicio de la cooperativa de taxis “5 de marzo”?	85
Figura 16. Pregunta N° 6 - Le gustaría que la cooperativa de taxis tenga su propia APP	86
Figura 17. Pregunta N° 7 - El servicio de Cal Center le ha ayudado a resolver el problema que presenta.	86
Figura 18. Pregunta N° 8 - La atención por parte de Call Center es.....	87
Figura 19. Pasos para realizar el <i>Balanced Scorecard</i>	89
Figura 20. Partes del <i>Balanced Scorecard</i>	91
Figura 21. Mapa Estratégico de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recuperación Económica 2021	21
Tabla 2. Comercio de Quito	22
Tabla 3. Población del Ecuador 2020.....	23
Tabla 4. Tasa de Población por Edades y Género del Ecuador 2020.....	23
Tabla 5. Características de estrato socioeconómico de Ecuador	24
Tabla 6. Cadena de valor para la cooperativa de taxis “5 de Marzo”	44
Tabla 7. FODA de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	46
Tabla 8. Análisis FODA.....	47
Tabla 9. Matriz FODA de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	51
Tabla 10. Costos estimados del proyecto	64
Tabla 11. Activos Fijos	65
Tabla 12. Presupuesto	66
Tabla 13. Estado de resultado proyectado.....	67
Tabla 14. Estado de situación financiero proyectado.....	68
Tabla 15. Flujo de caja	69
Tabla 16. Plan Operativo Anual de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	70
Tabla 17. Estado de situación financiera del 2020.....	71
Tabla 17. (Continuación)	72
Tabla 18. Estado de Resultado integral del 2020	73
Tabla 19. Estado de situación financiera del 2021	74
Tabla 20. Estado de Resultado Integral del 2021	75
Tabla 20. (Continuación)	76
Tabla 21. Valor presente Neto.....	77
Tabla 22. Tasa Interna de Retorno	77
Tabla 23. Período de recuperación de Inversión	78
Tabla 24. Relación beneficio/costo	78
Tabla 25. Punto de Equilibrio	79
Tabla 26. Indicadores Financieros	79
Tabla 27. BSC – Perspectiva Financiera de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	94
Tabla 28. BSC – Perspectiva Clientes de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	97
Tabla 29. BSC – Perspectiva Procesos Internos de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	100
Tabla 30. BSC – Perspectiva Aprendizaje de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”	103

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo la formulación del plan estratégico para la cooperativa de transporte de taxis “5 de Marzo”, que realiza el servicio de taxis en la ciudad de Quito, asegurándose el cumplimiento, responsabilidad y eficiencia del servicio que presenta cada uno de los conductores o choferes.

Se realizó un análisis externo e interno de la cooperativa de taxis, para el análisis externo se eligió las siguientes variables las cuales son: factor político, factor económico, factor social, factor tecnológico, factor global, factor ambiental y factor demográfico y también se realizó una búsqueda de los principales competidores, proveedores y sustitutos, para identificar cuál es la situación actual de la cooperativa taxis.

Sobre la base del análisis interno, se procedió a realizar la cadena de valor de la cooperativa de taxis, es una herramienta que ayuda analizar las actividades, las estrategias y analizar las ventajas competitivas. De igual forma, se procedió a realizar la formulación del plan estratégica, en donde se reformuló la misión, visión y valores, además, se estableció objetivos estratégicos para así cumplir con el propósito de la cooperativa de taxis y para tomar mejores decisiones futuras.

Además, se realizó un plan operativo para implementar la inscripción a la app Tripcar en la cooperativa de taxis “5 de Marzo”, por tanto, el presupuesto que se va a manejar para esta aplicación es \$23.450,00. Finalmente, se procedió a realizar el estudio financiero del proyecto, en el que se analizó diferentes factores como el balance de la cooperativa del año 2020 y 2021, inversión inicial, costos, gastos e ingresos, por medio de esto se analizó el VAN es de \$3.466,75, con lo que se concluye que el proyecto es factible, también se analizó el TIR es del 16,68%, es decir que es rentable realizar este proyecto.

ABSTRACT

The objective of this work is to formulate a strategic plan for the taxi transport cooperative "5 de Marzo", which performs the taxi service in the city of Quito, ensuring compliance, responsibility and efficiency of the service presented by each of the drivers or drivers.

An external and internal analysis of the taxi cooperative was carried out, for the external analysis the following variables were chosen which are: political factor, economic factor, social factor, technological factor, global factor, environmental factor and demographic factor and a search of the main competitors, suppliers and substitutes was also carried out, to know what the current situation of the taxi cooperative.

Based on the internal analysis, the value chain of the taxi cooperative was carried out, it is a tool that helps analyze activities and strategies and analyze competitive advantages. In the same way, the formulation of the strategic plan was carried out, where the mission, vision, and values were reformulated, in addition, strategic objectives were established in order to fulfill the purpose of the taxi cooperative and to make better future decisions.

In addition, an operational plan was made to implement the registration to the Tripcar app in the taxi cooperative "March 5", therefore, the budget that will be managed for this application is \$ 23,450.00. Finally, the financial study of the project was analyzed, different factors were analyzed such as its balance of the cooperative for the year 2020 and 2021, initial investment, costs, expenses and income, through this the NPV was analyzed is \$ 3,466.75, which means that the project is feasible because it is greater than zero. Also analyzed the IRR is 16.68%, it means that if it is profitable to carry out this project.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

En la actualidad el servicio de transporte de taxis es importante para el ser humano, ya que se brinda el traslado de grupos pequeños de pasajeros a diferentes destinos, dentro de la ciudad de Quito, además garantiza comodidad y seguridad.

Cooperativa de taxis “5 de Marzo” está ubicada en el centro histórico de Quito, lleva 38 años brindando servicio de transporte, posee 44 socios inscritos, los mismos que laboran con sus vehículos; en la actualidad dispone de dos consejos, uno de administración que se encarga de regular las normas establecidas por la asociación y otro de vigilancia conformado por los directivos que gestionan las finanzas, además existen unidades fuera de servicio por mora de cuotas estipuladas en el reglamento interno de la cooperativa.

La asociación de taxis se enfrenta a conductores informales y la aparición de aplicaciones digitales de transporte, carece de una gestión estratégica para afrontar los cambios de precio de gasolina, no posee correcta publicidad ni servicio de atención al cliente; por lo que es necesaria una planificación estratégica para elevar los índices de clientes.

Un plan estratégico permite establecer los objetivos estratégicos junto con una evaluación del plan operativo y la señalización de un presupuesto para un período determinado.

Objetivos

Objetivo general

- Elaborar un plan estratégico para el desarrollo comercial de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la cooperativa de taxis.
- Plantear estrategias a corto y largo plazo para enfrentar la creciente competencia y obtener resultados óptimos de la cooperativa de taxis.
- Elaborar un plan operativo para mejorar el servicio al cliente.
- Elaborar un cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) para monitorear la ejecución y evolución de las estrategias.

Diseño metodológico

A continuación, se describirá el diseño metodológico correspondiente a la investigación, con el cuál se especificará los métodos más eficientes a aplicar para la obtención y procesamiento de los datos que se van a analizar y permitan concluir los objetivos de esta investigación.

Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se describirá y explicará el análisis de los datos recopilados.

El estudio descriptivo se caracteriza por tener métodos de observación cuantitativos de variables no controladas, incluye estudio de secciones de temas de un mismo grupo y los recopilados pueden ser usados en investigaciones futuras (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para este trabajo es necesario realizar una encuesta a las personas que habitan en el Centro Histórico de la Ciudad de Quito, la encuesta va a ayudar recopilar información precisa sobre el grado de satisfacción del cliente y también el servicio de operación de Call Center.

Método de investigación

Las herramientas que se implementarán en esta investigación son:

- Método de observación

Este método conlleva a que el investigador se fije muy bien en cada detalle y desde diferente perspectiva al objeto de observación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Es decir, se enfocará todo el interés en observar la empresa y lo que sea necesario para cumplir el propósito de la investigación.

- Método deductivo

Partir del sentido general para así llegar a un análisis más profundo o particular es la esencia del método deductivo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL APLICADA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”

1.1 Antecedentes

La cooperativa de transporte de taxi “5 de Marzo”, es una institución que fue fundada el 20 de diciembre de 1982, con el acuerdo ministerial N°: 949, está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, sector Toctiuco, es una institución que brinda servicios a todas las personas, especialmente dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2 Reseña Histórica

Se procedió a formalizar esta cooperativa con un grupo de personas que habitaban en el barrio 5 de Marzo, ya que en aquella época era un sector que no disponía de transporte público para los habitantes del lugar, por lo tanto, surgió la necesidad para las personas que requerían trasladarse a sus trabajos o ir a destinos de larga trayectoria.

Observando las dificultades que se presentaron, un grupo de personas que disponían de vehículos, decidieron formar una operadora de taxi con el nombre del barrio 5 de Marzo.

La organización posee 44 socios inscritos, los mismos que laboran con sus vehículos, en la actualidad dispone de dos consejos, uno de administración que se encarga de regular las normas establecidas por la asociación y otro de vigilancia conformado por los directivos que gestionan las finanzas.

Clasificación CIU

H Transporte y almacenamiento.

H4922.0 Otras actividades de transporte de pasajeros por vía terrestre.

H4922.02 Servicios de taxis.

Dentro de la clasificación otras actividades de transporte de pasajeros por vía terrestre están:

“Actividades de transporte de pasajeros por carretera como servicios regulares de autobuses de larga distancia, servicios de viajes contratados, excursiones y otros servicios ocasionales de transporte en autobús, tricimotos, servicios de enlace con aeropuertos, Servicios de teleféricos, funiculares, telesillas y telecabinas, si no forman parte de sistemas de transporte urbano o suburbano, actividades de alquiler de automóviles privados con conductor, servicios de autobuses escolares y autobuses para el transporte de empleados, transporte de pasajeros en vehículos de tracción humana o animal” (INEC, 2012, pág.134).

Infraestructura

La cooperativa de taxis cuenta con dos sitios de estacionamiento en el sector de San Roque: la primera y principal de la organización queda en la calle Álvarez de Cuellar, y la segunda en la calle El Pinar, sucursal uno de la compañía.

Característica del sector comercial de taxis

- Fácil de ingresar en el sector comercial de transporte.
- Es un servicio cómodo, rápido y seguro.
- Servicio de buena calidad y precios accesibles.

1.3 Análisis Externo de la Cooperativa de transporte de taxis “5 de Marzo”

El análisis externo de la cooperativa de taxis nos ayuda a identificar y evaluar todos los acontecimientos que influyen en el desarrollo de la organización, para ello se realizará un análisis PESTGAD.

El objetivo del análisis externo es analizar las Amenazas y las Oportunidades que se presentan, de manera que esta investigación nos ayudará aprovechar las oportunidades para tener un mejor desempeño comercial de taxis y disminuir las amenazas de la organización.

1.3.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Global y Demográfico (PESTGAD).

1.3.1.1 Factor Político

Tras las elecciones nacionales el 7 de febrero de 2021, Guillermo Lasso quedó posicionado como jefe de Estado y gobierno en la segunda vuelta con 52% de los votos, en su plan de trabajo los principales puntos que se enfocará por 4 años son:

1. Plan masivo de vacunación.
2. Salud, garantizar gratuidad y calidad.
3. Generar al menos un millón de empleos productivos.
4. Reforma laboral, nueva Ley de Oportunidades Laborales.
5. Reducción de tasas de intereses y eliminación de impuestos.
6. Emprendimiento, reducción de impuestos a la renta a quienes contraten beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano.
7. Crédito dirigido para microempresas y artesanos.
8. Seguridad Social, reformas normativas que permitan una jubilación justa.
9. Educación, fortalecimiento de escuelas rurales.
10. Educación superior, proyecto de Ley reformativa a la Ley de Educación Superior (El Universo, 2021).

Transporte y Almacenamiento

Una de las reformas que marcó controversia en el país fue la eliminación de subsidios de gasolina, sin embargo, en octubre de 2021 el Ejecutivo estableció precios fijos de gasolina Diésel \$1.90, Extra \$2,55, mientras que para la gasolina Súper el precio va cambiando según el sistema de bandas encargado por la Agencia de Regulación y Control de Energía (A.R.C.) (Vásconez, 2021).

Otras Actividades de Transporte de Pasajeros por Vía Terrestre.

La reforma a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial vigente desde el 10 de agosto del 2021, que tiene por objeto organizar, planificar, fomentar, regular, modernizar y controlar el transporte terrestre con el fin de proteger a las personas y objetos que circulan por el territorio ecuatoriano.

Los cambios relevantes son:

- Incentivos para autos 100% eléctricos y de cero emisiones. Como gratuidad en parqueaderos públicos y quedarán exentos de restricción vehicular.
- Prioridad a peatones y ciclistas. Como creación de registros de “Bici usuarios”, implemento de parqueaderos públicos de corta y larga estancia, seguros y visibles en sitios estratégicos.
- Sistema de Monitoreo para las unidades de transporte.
- El exceso de velocidad no será castigado con menos puntos en la licencia.
- Prohibición de ventas ambulantes en las unidades públicas.
- Creación de un Sistema Nacional Unificado de Peajes Automáticos.
- Cámaras para vigilar los controles policiales y evitar coimas.
- Se organizará un registro sobre el desplazamiento de las personas para conocer los factores, condiciones y necesidades que motivan el desplazamiento de personas en el territorio nacional.
- Se incorpora a la malla académica de colegios la materia de Tránsito, transporte Terrestre y Seguridad Vial.

- La A.N.T. ya no acreditará a las escuelas de conducción sino por el Sistema de Educación Superior (Safety Enforcement Systems, 2021).

Servicios de taxis que se realiza dentro de la ciudad de Quito.

Bajo la gestión del ex alcalde de Quito Jorge Yunda, en agosto de 2021 se publicó la resolución A037-2021 en la que se establece “los vehículos que presten el servicio de transporte público y comercial se sujetarán a una revisión técnica vehicular que será un requisito previo al otorgamiento de la matrícula respectiva” (Quito Informa, 2021, párrafo 1), anteriormente se realizaba la revisión vehicular 2 veces al año por lo que dificultaba realizar los trámites de regulación de taxis, durante ese tiempo el Municipio de Quito mantuvo conversaciones con los dirigentes de gremios de transporte acerca de revisión vehicular, tarifas de transporte y el control sobre las plataformas digitales.

En un principio la reforma a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial manifestó el control de plataformas digitales ancladas a cooperativas de taxis para poder operar en el país y la prohibición a ceder acciones o participaciones durante cinco años en las compañías de transporte terrestres, puntos que fueron vetados por el presidente del Ecuador Guillermo Lasso. Para febrero de 2023 se tiene previsto las elecciones de alcalde de Quito, se tiene como posibles candidatos a Patricio Alarcón, empresario; Andrés Castillo, abogado; Luz Elena Coloma, concejala; Jéssica Jaramillo, abogada; Wilson Merino, activista social; Medardo Oleas, abogado; y Javier Ortiz, abogado; Pedro Freire, ex candidato a la Presidencia; Pábel Muñoz, asambleísta; y, Fernando Carrión, urbanista. Los cuales los 7 primeros ya se han reunido para intercambiar ideas y formar alianzas para el beneficio y desarrollo de la ciudad de Quito (Romero, 2022).

1.3.1.2 Factor Económico

La economía ecuatoriana decreció por causa de la emergencia sanitaria mundial del Covid-19, afectando a todas las empresas industriales, comerciales y de servicios, impactó directamente a la economía de cada organización.

Para el año 2020 el Producto Interno Bruto (P.I.B.), hubo en totalidad USD 66.308 millones, lo que representa una disminución de 7,78% en Ecuador, con el que se posiciona como el cuarto país más afectado por el covid-19. (Banco Central del Ecuador, 2021).

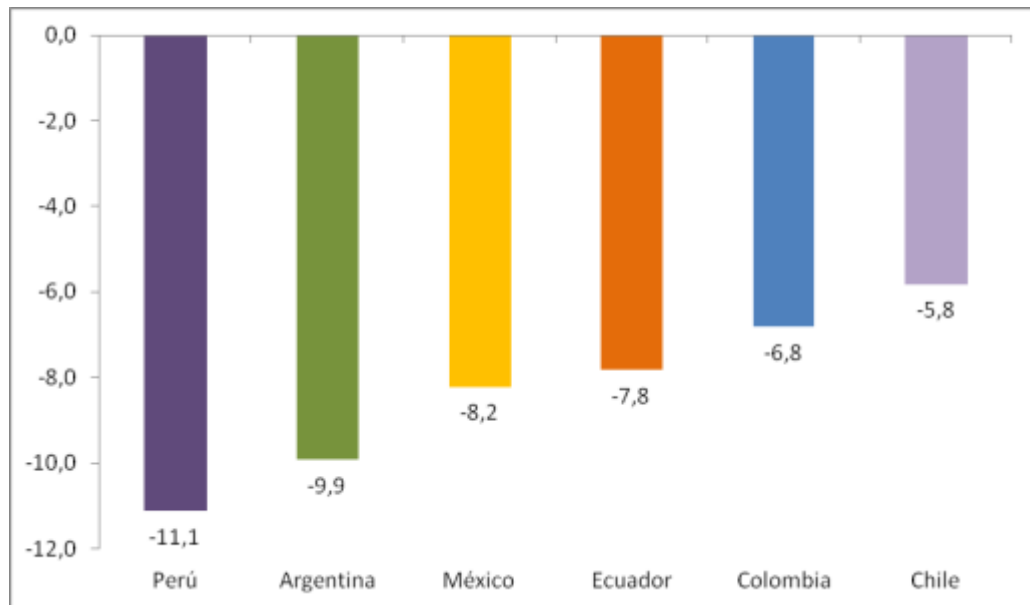


Figura 1. Resultado P.I.B. 2020 por países
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Para el cierre de 2021 la economía del Ecuador mostró una recuperación en la que el P.I.B. podría sobrepasar en 4%, según las proyecciones realizadas por B.C.E. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

Tabla 1. Recuperación Económica 2021

Ventas	Incremento al 21%	Con relación al 2020
Empleo	350 000 nuevos empleos	Destacan jóvenes y mujeres
Pobreza	750 mil personas salieron de la pobreza	Cobertura de protección social
Créditos Y Depósitos	Incremento del 15% en créditos y 10% en depósitos	Beneficio hogares y sector productivo

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

Transporte y Almacenamiento

En el transporte indica que “esta actividad presentó un decrecimiento de 13,6% en 2020. En este sentido, el consumo de gasolina extra y diésel, destinado al transporte terrestre y marítimo mostró un decrecimiento anual de 19,4%” (Banco Central del Ecuador, 2021, párrafo 26).

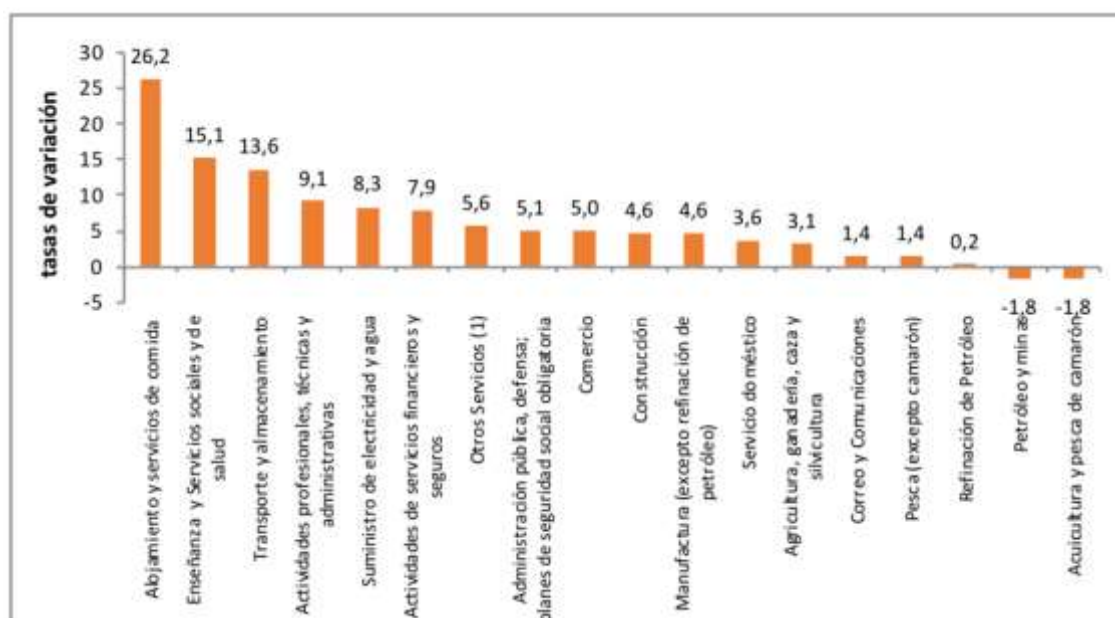


Figura 2. Variación del VAB (Evaluación del Valor Agregado Bruto) por industria Porcentaje 2020

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2021)

Otras Actividades de Transporte de Pasajeros por Vía Terrestre.

Según el estudio realizado por la Corporación Financiera Nacional (C.F.N.), las empresas del sector de transporte de pasajeros estuvieron concentradas en Guayas (16%), Pichincha (15%), Azuay (11%), Manabí (8%) y Los Ríos (6%), además el Valor Agregado Bruto del sector de transporte y almacenamiento participó sobre el PIB total del 7% en promedio, en el 2019. En el año 2020 las exportaciones del sector incrementaron al 61%, mientras que las importaciones del sector disminuyeron en 79%, junto las ventas en 50%, por lo que se apoyó financieramente de la Banca Privada hasta marzo de 2021 (Corporación Financiera Nacional B.P., 2021).

A partir de marzo de 2021 se reflejó un incremento en exportaciones y ventas al 100% “Por su parte, la CFN B.P. de 2018 a abril 2021 ha aprobado al sector la suma de \$7.99 MM, siendo el 96% de los créditos aprobados de la provincia de Guayas y todo dirigido al subsegmento Pymes” (Corporación Financiera Nacional B.P., 2021, último párrafo).

Servicios de taxis que se realiza dentro de la ciudad de Quito.

El comercio en Quito para el 2021 mejoró un 27% con respecto al 2020, sin embargo, si se compara con el 2019 aún está por debajo del 3%, aún se refleja una caída del consumo tras la crisis por pandemia de Covid-19 por efecto de pérdidas de empleo y reducción de ingresos. Las ventas del sector transporte y almacenamiento de Quito aumentaron aproximadamente \$500 millones del 2020, a pesar de que faltan más de \$300 millones para superar a las ventas de 2019. (Primicias, 2021)

Tabla 2. Comercio de Quito

Quito	Recaudación tributaria	Mercado Laboral
2021	\$ 5 477 millones	Desempleo 11,5 %
2020	\$ 4 989 millones	Desempleo 15,8 %
2019	\$ 6 107 millones	Desempleo 3,8 %

Fuente: (Primicias, 2021)

1.3.1.3 Factor Social

Según los últimos datos recopilados y publicados por el Banco Mundial, Ecuador presenta las siguientes tasas de población en 2020 (Banco Mundial, 2020).

Tabla 3. Población del Ecuador 2020

Población Total	17.643.060 personas
Población Activa	7.697.701 personas
Mujeres	49.9 % del total
Hombres	50.1 % del total
Migrantes	2.4 % del total

Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Tabla 4. Tasa de Población por Edades y Género del Ecuador 2020

POBLACIÓN	TASA (%)
Crecimiento Anual	1,5 del total de la población
Mujeres 25-29 años	8 del total de mujeres
Hombres 25-29 años	8 del total de hombres
Menores de 15 años	40 del total de la población
Mujeres mayores de 65 años	8 del total de mujeres
Hombres mayores de 65 años	7 del total de hombres

Fuente: (Banco Mundial, 2020)

Según el Ministerio de Salud Pública, la agencia de información Bloomberg, ubica al Sistema Público de Salud ecuatoriano en el puesto número 20 a nivel mundial, en agosto de 2021 y el segundo en Sudamérica respecto a eficiencia (Ministerio de Salud Pública, 2021).

El 77.5% de la población en Ecuador están completamente vacunados contra Covid-19 (Estadísticas, 2022).

Transporte y Almacenamiento

Los medios de transporte son esenciales no solo para el traslado de personas, sino también de objetos tomando en cuenta las mejores maneras de almacenamiento, para beneficio y necesidades de la sociedad fomentando el desarrollo del comercio.

Otras Actividades de Transporte de Pasajeros por Vía Terrestre.

A través de la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos a hogares urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, marca una categorización socioeconómica con sus características (INEC, 2011).

Tabla 5. Características de estrato socioeconómico de Ecuador

Estrato	Vivienda	Bienes	Tecnología	Consumo	Educación	Economía
A	Piso de duela, parquet, tablón. Dos baños	2 tv, cocina, lavadora, refrigeradora, 2 vehículos	Internet, 2 computadoras, 4 celulares	Centros comerciales, compra por internet.	Jefe de hogar instrucción superior	Profesionales científicos o intelectuales, seguros privados.
B	Piso de duela, parquet, tablón. Dos baños	2 tv, cocina, lavadora, refrigeradora, 1 vehículo	Internet, 1 computadora, 3 celulares	Centros comerciales, compra por internet.	Jefe de hogar instrucción superior	Profesionales técnicos, seguro social.
C+	Piso de cerámica, baldosa, vinil. 1 baño	1 tv, cocina, lavadora, refrigeradora	Internet, 1 computadora, 2 celulares	Centros comerciales.	Jefe de hogar instrucción secundaria completa	Trabajadores de servicios, comerciantes, seguro social.

C-	Piso de ladrillo, cemento. 1 baño	1 tv, cocina, lavadora, refrigeradora	1 computadora, 2 celulares	Centros comerciales.	Jefe de hogar instrucción primaria completa	Trabajadores de servicios, comerciantes, seguro social.
D	Piso de cemento, tierra. 1 baño	1 tv, cocina, lavadora, refrigeradora	1 celular	Usan internet	Jefe de hogar instrucción primaria completa	Trabajadores de servicios, comerciantes, seguro social. Algunos inactivos.

Fuente: (INEC, 2011)

Servicios de taxis que se realiza dentro de la ciudad de Quito.

Quito, ciudad capital que cuenta con 2.239.191 millones de habitantes en el área urbana (32 parroquias urbanas); siendo 1.150.380 millones de mujeres y 1.088.811 millones de hombres, así es la ciudad más poblada y capital económica del país (ECU11, 2022).

Según Torres R. , (2019) los principales problemas de cultura ciudadana de Quito son:

- Alto nivel de accidentes de tránsito.
- Fácil influencia a la pelea, la riña, la bronca callejera.
- Abierta discriminación, intolerancia a la diversidad.
- Incumplimiento de la ley y de la legalidad.
- Predisposición a la justicia por mano propia.
- Posición favorable a portar armas para protegerse.
- Indiferencia frente a la violencia contra niños.
- Débil confianza interpersonal.
- Desconfianza en la justicia y las autoridades.

Un estudio realizado en julio y agosto del 2021 a 985 habitantes por Quito *Cómo Vamos* concluyó los problemas que enfrenta la sociedad Quiteña, como son: inseguridad en plazas y parques, desempleo, falta de arreglo de vías terrestres, mal servicio de transporte público, mala administración e indiferencia en la gente en medidas de bioseguridad por Covid-19, incremento de delincuencia (Primicias, 2021).

1.3.1.4 Factor Tecnológico

Transporte y Almacenamiento

Por la crisis sanitaria de Covid-19 fue necesario para el Ecuador ingresar a la era de la digitalización, el sector de transporte y almacenamiento en 2019 no hacían uso de herramientas tecnológicas que faciliten o apoyen el funcionamiento en época de cuarentena, además descubrieron que tenían redes de logística interrumpidas. Las tecnologías que benefician al sector son las de automatización de los sistemas y de las actividades operativas, sin embargo, no se cuenta con el conocimiento para hacer uso de estas (DATTA, 2021).

Otras Actividades de Transporte de Pasajeros por Vía Terrestre.

Para los servicios de transporte público hacen uso de la tecnología para brindar un mejor servicio con seguridad, confort y orden, para ello usan cámaras de seguridad en las unidades, sensores que permitan contar los pasajeros y monitorear la velocidad de las puertas (Colorado, 2021).

Servicios de taxis que se realiza dentro de la ciudad de Quito.

En el campo de la tecnología las aplicaciones digitales de transporte van en aumento, siendo K-Taxi, Rapidcar, FedoTaxi, AzuTaxi, EasyCar, apps nacionales exitosas.

Clipp es una plataforma de origen ecuatoriano creada en 2019 por la empresa lojana Kradac, la cual tiene reconocimientos internacionales y es usada en 5 países de Latinoamérica.

“Es una aplicación que integra las diferentes alternativas de movilidad que encontramos en las ciudades en una sola app, esto es: buses, taxis, scooters, bicicletas, carsharing o carpooling, además que busca digitalizar el pago en cada medio de transporte y crear planes de movilidad” (CITEC, 2019, párrf. 5).

Para los siguientes años busca que el usuario tenga mayor conocimiento del transporte que va a usar, ya sea tiempo, ruta, espacio del transporte, tráfico vehicular, etc.

1.3.1.5 Factor Global

Transporte y Almacenamiento

Una de las empresas extranjeras mejor consolidada en Ecuador es Remar ubicada en el Guayas, fue fundada en 1979 y se dedica a la transportación y almacenamiento de carga por vía marítima (Great Place to Work).

Otras Actividades de Transporte de Pasajeros por Vía Terrestre.

Más de 9 empresas extranjeras están interesadas en operar el metro de Quito, según el Distrito Metropolitano iniciará el funcionamiento del metro a finales de 2022 con 18 trenes realizaran un recorrido de 22,6 kilómetros, equivalente a 15 estaciones (El Comercio, 2022).

Servicios de taxis que se realiza dentro de la ciudad de Quito.

Las empresas extranjeras que rivalizan con las operadoras de taxis en Quito son Uber y Cabify que son apps que brindan servicio de transporte, preocupándose por el servicio al cliente y además usadas en varios países del mundo (CITEC, 2019).

1.3.1.6 Factor Ambiental

Transporte y Almacenamiento

Los transportes que funcionan a través de gasolina impactan en la contaminación del medio ambiente, siendo los motorizados el de mayor contaminación, sin embargo, el aéreo, marítimo y fluvial no queda excelso de participación en la contaminación.

Son los transportes por carretera que desprenden químicos de los hidrocarburos en el suelo más la combustión que malogra el aire, fomentando los cambios climáticos, al existir temperaturas excesivas promueven la aparición de virus y bacterias que perjudican a la salud humana (CEUPE).

Otras Actividades de Transporte de Pasajeros por Vía Terrestre.

Todo el transporte público del Ecuador opera con gasolina diésel ya que no existe en el país una buena calidad de este combustible, los transportes emiten gases invernadero que contaminan el aire, aunque se provee el cambio de unidades eléctricas, es más realista la implantación de híbridos, sin embargo, si no hay un cambio en los hidrocarburos los esfuerzos serían inefficientes.

Además, la revisión vehicular es importante ya que permite monitorear las emisiones de combustión por diésel (Piedrahita, 2018).

Servicios de taxis que se realiza dentro de la ciudad de Quito.

Los transportes que brindan servicio de taxis usan las gasolinas extra y ecopaís, que son amigables con el medio ambiente, sin embargo, si el vehículo no está en buenas condiciones afecta a la combustión de estas incrementando el nivel de gases invernadero (Vásconez L. , 2021).

1.3.1.7 Factor Demográfico

Transporte y Almacenamiento

En el último informe del INEC de 2018 el 50.68% de la población ecuatoriana hace uso del transporte público, mientras que el 21.68% vehículo particular como principal medio de traslado diario. Al agrupar por edades el 61.36%, personas de entre 15 y 24 años hacen uso del transporte público, para las personas en rango de 5 a 14 años se trasladan caminando, mientras que el 28.83%, personas de 35 a 44 años hacen uso de vehículos particulares (Multiplica, 2018).

En conclusión, nos quiere decir que la cooperativa de taxis tendrá un porcentaje de 28.83% de personas que tiene la edad de 35 hasta 44 años que solicitan un servicio de taxis, además el porcentaje de 21.68% de la población indica que pocas personas utilizan el servicio de taxis y eso hay que mejorar para el sector industrial de transporte de servicios de taxis y es posible que la cooperativa de taxis tenga aumento de cliente con el objetivo de brindar un servicio de alta calidad.



Figura 3. Medio de traslado de las personas de 5 años y más a nivel nacional 2018

Fuente: (Multiplica, 2018)

Otras Actividades de Transporte de Pasajeros por Vía Terrestre.

“El 76% de los quiteños usa medios masivos para movilizarse” (El Telegrafo, 2014, párrafo 1).

El 75.9 % de mujeres de Quito usan el transporte público las mujeres de entre 15 a 25 años son las más propensas a sufrir acoso sexual en las unidades (Hermida, 2021).

Servicios de taxis que se realiza dentro de la ciudad de Quito.

La ciudad de Quito es uno de los destinos turísticos más importantes del país, 280 996 visitantes extranjeros no residenciales marcan las cifras de 2021 (Quito en Cifras, 2022).

Es esta población extranjera que se beneficia del servicio de taxis, al no tener pleno conocimiento de las calles y rutas de la Ciudad.

1.3.2 Los cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

1.3.2.1 Clientes

Desde 1982, la cooperativa de taxi ha brindado servicios a toda la ciudadanía que habitan en Quito, principalmente en el sector San Roque y de igual forma a los turistas que visitan la capital, el servicio de transporte de taxi empieza la jornada diaria de 05h00 a 22h00.

El cliente es la razón de ser de la operadora de taxis, es el pilar para el desarrollo de la organización, ya que pagan por el servicio de traslado de un lugar a otro, de manera segura, cómoda y rápida.

El servicio de taxis cubre la necesidad del cliente para llegar a un lugar específico, puede ser para su trabajo, Universidad, Colegio, Escuela, Fundación, Hospitales, Restaurante, Bancos, Clínicas Hotel, Centro Comercial, Conjunto y Urbanizaciones.

Los clientes de la cooperativa de taxis son principalmente los usuarios del sector de San Roque, ya que ahí se encuentra ubicada la compañía y brinda servicios por medio de radio o llamadas telefónicas de su operadora.

Los clientes principales de la cooperativa de taxis cumplen el rango de edad entre 35 a 44 años, por efecto de dos razones; primero, cuentan con un ingreso mensual estable y segundo, no usa con frecuencia las aplicaciones o no tienen la confianza en las apps de transporte.

Mientras que, existe una minoría de clientes del rango de edad entre 17 a 29 años, ya que, al no tener ingresos económicos estables, hacen uso de las apps de servicio de transporte en busca de precios más bajos y no es seguro.

Clase social por ingresos económicos

Clase social baja tiene un presupuesto de ingreso de \$161 a \$321 al mes, ya que el monto no llega ni a la canasta básica, se caracterizan por usar el transporte público. En esta categoría hay un bajo índice de usuarios de transporte privado, por motivo económico (La hora, 2021).

Clase media tiene un presupuesto de ingresos de \$450 hasta \$720 por mes, por lo que tienen más posibilidad de usar transporte privado (Vistazo, 2021).

1.3.2.2 Nuevos competidores

- **Sector formal**

Existe 15.500 taxis legales en el Distrito Metropolitano de Quito, dando servicios a todos los ciudadanos, más de 2, 3 millones de habitante (El comercio, 2017).

Para la cooperativa de taxis “5 Marzo”, los competidores más cercanos en el sector de San Roque son los siguientes:

- ❖ La cooperativa de taxis San Blas No 6
- ❖ La cooperativa de taxis 25 América
- ❖ Cooperativa de taxis San Fernando
- ❖ Compañía de Taxis RUTSANROQUE S.A.
- ❖ Cooperativa De Taxis Julio Jaramillo

- **Sector informal**

En la actualidad existe una fuerte competencia con taxistas informales dentro de la ciudad de Quito, las cuales son los siguientes:

Uber

Uber taxi brinda un servicio a los ciudadanos de Quito, que permite pedir un viaje por medio de una aplicación, la cual se puede descargar en su celular y desde ahí solicitar un servicio de transporte con un costo más bajo (Uber Newsroom, 2020).

Uber ya se encuentra disponible en diferentes países las cuales son: Chile, Ecuador, Santiago, Estado Unidos, Alemania y Japón (Uber Newsroom, 2020).

Cabify Driver

Cabify es una plataforma tecnológica que brinda servicio de forma informal, a través de una app móvil, por la cual las personas solicitan un servicio de transporte, poniendo la dirección del destino y el valor que van a pagar por la carrera que se realiza, por eso muchas personas usan la app Cabify por tener el menor costo de todos sus competidores (Arias).

1.3.2.3 Proveedores

La cooperativa de taxis cuenta con los siguientes proveedores:

- **Lubriflores**



Figura 4. Logo Lubriflores
Fuente: (Yellowplace, s.f.)

Realiza servicios para la cooperativa de taxis “5 de Marzo” con beneficio de descuento del 20% por cambio de aceite y cambio de filtro para todos los dueños de vehículos, es decir, para los socios que conforma la organización.

- **Durallanta S.A.**



Figura 5. Logo Durallanta S.A.
Fuente: (Durallanta, 2020)

Es una empresa que se dedica a las ventas de llantas para el vehículo, es uno de los mejores proveedores que tiene la cooperativa de taxis, tiene un descuento de 30% para todos los socios que pertenecen a la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

- **Moyabaca**



Figura 6. Logotipo Moyabaca
Fuente: (Moyabaca, 2020)

Moyabaca realiza servicio de primera calidad, brinda mantenimiento vehicular como Alineamiento, Balanceo y ABC de motor, para la cooperativa de taxi “5 de Marzo” con un descuento de 15% para todos los socios que conforma la organización.

- **Reindauto cía. Ltda**



La compañía se dedica a la venta de producto automotriz como pernos, tornillos, tuerca, tapones, conos, entre otros. La compañía Reindauto Cía. LTDA, brinda servicio a la cooperativa de taxi “5 de Marzo” con un descuento de 15% en compras.

Figura 7. Logotipo Reindauto

Fuente: (REINDAUTO cía. Ltda, 2022)

1.3.2.4 Sustitutos

La operadora de transporte de taxis no cuenta con muchos productos sustitutos, por lo que es un beneficio para la compañía, los sustitos son los siguientes:

- Motos
- Motos Eléctricas
- Bicicleta Eléctrica
- Bicicleta
- Mototaxi

Este sustituto pese que brindan servicio de transporte privado se limitan por la capacidad de pasajeros, la seguridad y la comodidad al viajar.

1.3.2.5 Rivalidad entre competidores

Revalidad es cuando el servicio de taxi, uno de ellos es Cabify, le deja por su carrera en menos costo, además, no es seguro para los ciudadanos que desean el servicio.

En cambio, la cooperativa de taxis “5 de Marzo”, tiene un costo más elevado, pero la diferencia es que es seguro al momento de subir en un taxi amarillo que puede llegar a su destino con confianza y segura.

Los competidores de la cooperativa de taxis “5 de Marzo” son los siguientes:

- ❖ Cooperativa de Taxis Carcelén 92
- ❖ Cooperativa de Taxi Real Audiencia de Quito
- ❖ Cooperativa de transporte en Taxi Swissotel Quito
- ❖ Cooperativa de Taxis Colón N.º 10
- ❖ Cooperativa de Taxis la Tola
- ❖ Cooperativa De Taxis Rodrigo De Chávez
- ❖ Cooperativa de Taxis Argelia
- ❖ Compañía De Taxis Puengasi
- ❖ Cooperativa De Taxis Plaza Del Valle
- ❖ Compañía De Taxis Deanval
- ❖ Compañía de Taxis Trans-Ilaló
- ❖ Compañía de Taxis Tiesotax
- ❖ Compañía De Taxis Convencional
- ❖ Cooperativa de Taxis teniente Hugo Ortiz
- ❖ Cooperativa de Taxis 69 Santiago
- ❖ Compañía De Taxis Ejecutivos Quitotaxeje S.A.
- ❖ Compañía De Taxis Ejecutivos Servejquito S.A.
- ❖ Compañía De Transporte De Taxis Convencional Periferico Macrorbe S.A.
- ❖ Compañía De Taxis Ejecutivos Amaruñan S.A.
- ❖ Compañía De Taxis Ejecutivos Bilotaxi S.A.

1.3.3 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Incremento de turistas.
- Capacitar a socios de la cooperativa
- Incremento de socios por facilitación al tramitar regularización vehicular.
- Uso de apps ecuatorianas de transporte.
- Asociación con otras operadoras para ganar mercado a informales.

- Infraestructura adecuada para la cooperativa de taxis.
- Crear un seguro de accidentes para las unidades de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.
- Demanda de los clientes en hora pico en la ciudad de Quito.
- Conocimiento del mercado.

Amenazas

- Incremento de costo del combustible.
- Unidades que no pasen la revisión vehicular.
- Políticas que fomentan el uso de bicicleta como medio de transporte.
- Apertura del Metro de Quito.
- Incremento del desempleo en la capital.
- Competidores con costo bajos.
- El incremento de taxis informales.
- Nuevos competidores.

1.4 Análisis Interno de la Cooperativa de transporte de taxi “5 de marzo”

1.4.1 Organigrama

El organigrama es la estructura que representa la organización, relacionado con diferentes departamentos de la cooperativa de taxis y además nos ayuda identificar el rol del empleado e identificar los problemas que están afectando dentro de la cooperativa.

La cooperativa de taxis tiene su organigrama que se muestra a continuación:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

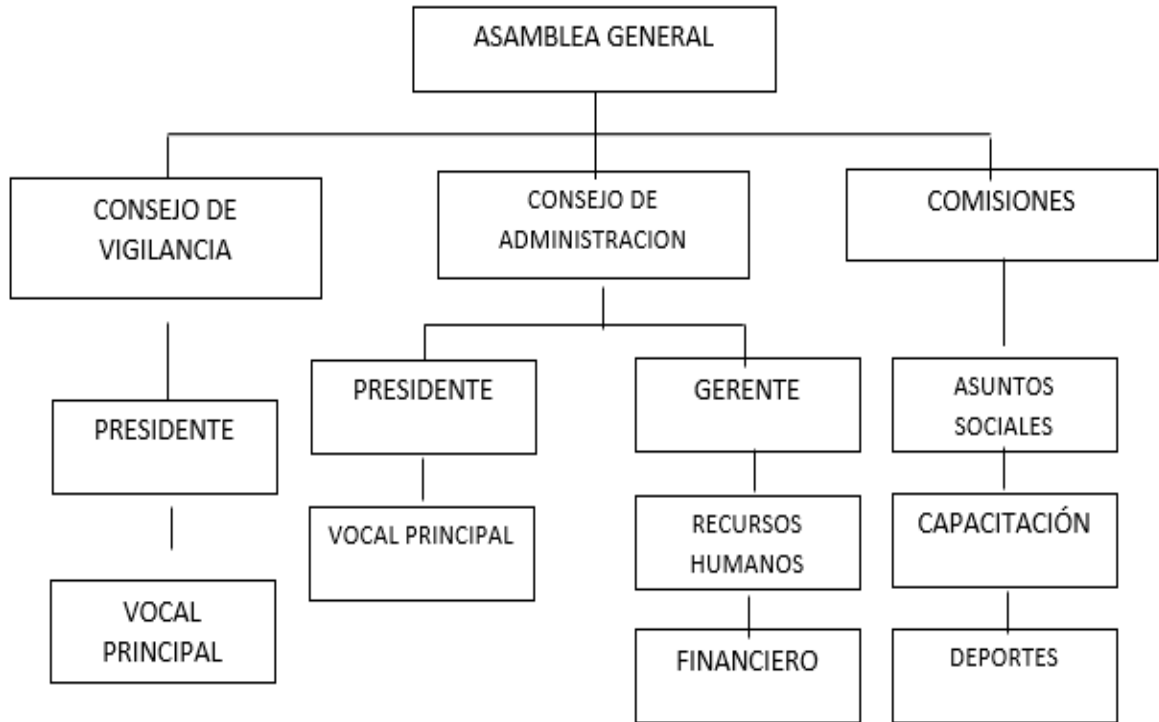


Figura 8. Organigrama Funcional

La autora del trabajo propone el siguiente Organigrama:

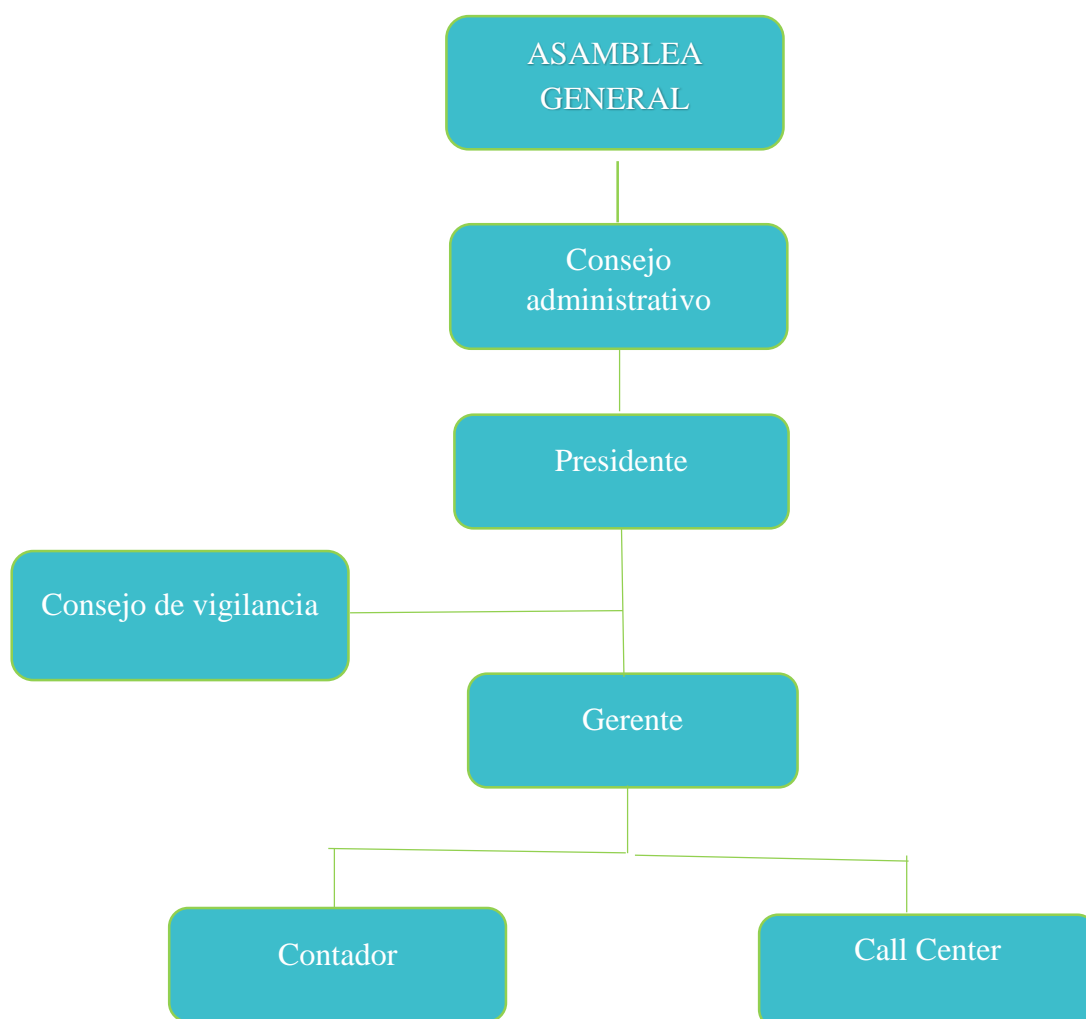


Figura 9. Organigrama de la Cooperativa de taxis "5 de Marzo"

Descripción y función

Asamblea general

La asamblea general es la máxima autoridad de la cooperativa de taxis, controla que los directivos y socios no contradigan la ley y hacerla cumplir. Ayuda las apelaciones o conflicto que presentan los socios.

Las funciones que realiza la asamblea general son las siguientes:

- Conocer los balances generales de la cooperativa de taxis.
- Aprobación y reforma el estatuto de la cooperativa.
- Conocer el plan estratégico y plan operativo.
- Establecer normas de la compañía.

Consejo administrativo

El consejo administrativo gestiona y lidera la cooperativa de taxis, es el que toma decisiones dentro de la organización para lograr tener una rentabilidad económica y competitiva de la cooperativa de taxis (González).

Las funciones del consejo administrativo son:

- Control de actividades.
- Toma de decisiones sobre inversionistas importantes.
- El consejo aprueba las estrategias, objetivos y misión de la cooperativa de taxis.
- Hacer cumplir la política y el reglamento de la cooperativa de taxis.

Gerente

El gerente general es la máxima autoridad en la cooperativa de taxis, se encarga de cumplir las políticas, coordinar con el personal, tomar decisiones para un mejoramiento en la organización y lo principal, hacer cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.

Consejo de vigilancia

El consejo de vigilancia es el órgano interno de la organización, vigila que los socios de la cooperativa de taxis cumplan con las obligaciones que están establecidas en el estatuto.

También el consejo debe tener conocimiento de los estados financieros, para ver si ha evolucionado la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

Presidente

Es el encargado de convocar a las reuniones a todos los socios para la asamblea general y tener un liderazgo junto con el consejo de vigilancia y el gerente. El presidente es el encargado de dirigir la organización y también establecer metas para tener un mejor rendimiento en la cooperativa de taxis.

Contador

El contador es un pilar fundamental para cooperativa de taxis, se encarga de llevar los informes financieros, los libros contables con sus respectivos análisis y realizar declaración tributaria.

El contador tiene buena comunicación con todo el personal de la organización, para así tomar mejores decisiones estratégicas y tener un mejor desarrollo para la cooperativa de taxis.

Las funciones del contador son las siguientes:

- Análisis financiero.
- Realización de declaraciones de impuestos.
- Realizar libro diario.
- Realización de amortizaciones.
- Realización de balance general.
- Realización de indicadores para tomar decisiones.

Call Center

El Call Center se centra en la atención al cliente, es como un canal de comunicación de la cooperativa de taxis, el call center se encarga de contestar las llamadas del cliente que solicita un servicio, quejas o comentarios respecto al servicio de transporte de taxis.

Las funciones del Call Center son las siguientes:

- Recibir y realizara llamadas.
- Resolver las inquietudes del cliente.
- Resolver reclamos, quejas y dudas de la cooperativa de taxis.

1.4.2 Análisis de recursos y capacidades

Es donde vamos a identificar las fortalezas internas de la organización y además conocer el potencial de la cooperativa de taxis mediante recursos y habilidades que poseen en cada departamento.

Recursos físicos

La cooperativa de taxis cuenta con dos equipos de oficinas y dos equipos de cómputos, en conclusión, uno ocupa el contador y otro el presidente.

La capacidad de equipos son muy pocos recursos, porque todos utilizan el mismo recurso que tiene y adema tiene una sola oficina.

Activo tangible de la cooperativa de taxis son los siguientes:

- Equipos de cómputos.
- Vehículos.
- Equipos de oficinas.
- Instrumentos de comunicación.

Los recursos intangibles de la cooperativa de taxis son los siguientes:

- Rentabilidad.
- Clientes.
- Patentes.
- Reglamento interno de la cooperativa de taxis.

Listado de capacidades de la cooperativa de taxis “5 de marzo”

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad para brindar un servicio adecuado de taxis.
- Capacidad de cumplir adecuadamente con los horarios de rotación de taxis.

Capacidades de perspectiva financiera

- Endeudamiento

Con los indicadores se señala las fortalezas y debilidades del estado financiero como cuál es el valor óptimo. Se podrá observar que por cada dólar que tenga se podrá pagar las obligaciones como deuda y disponibilidad de línea de crédito.

- Rentabilidad

Es la capacidad que genera la utilidad o ganancia, gracias a un mejor servicio que se ofrece a los clientes. Una mejor rentabilidad tiene que llevar un control del gasto de la cooperativa de taxis ya que tendrá una ventaja para que pueda ahorrar.

- Imagen y prestigio

La cooperativa de taxis “5 de Marzo” tiene escasez de capacitación específicamente atención al cliente, es por eso que brinda un servicio inadecuado y tiene un prestigio no muy favorable, pero cabe de recalcar que no son todos los taxis del sector San Roque que realiza una atención inapropiada, además la imagen hace sentir segura a los clientes y genera fidelidad de estos.

No existe una marca la corporativa de taxis, como con los VTC (Vehículo de Transporte con Conductor) como Uber o Cabify y además los taxistas no tienen conocimiento de la marca personal, ese plus que brinda una experiencia gratificante al usuario (Orientación para el empleo , s.f.).

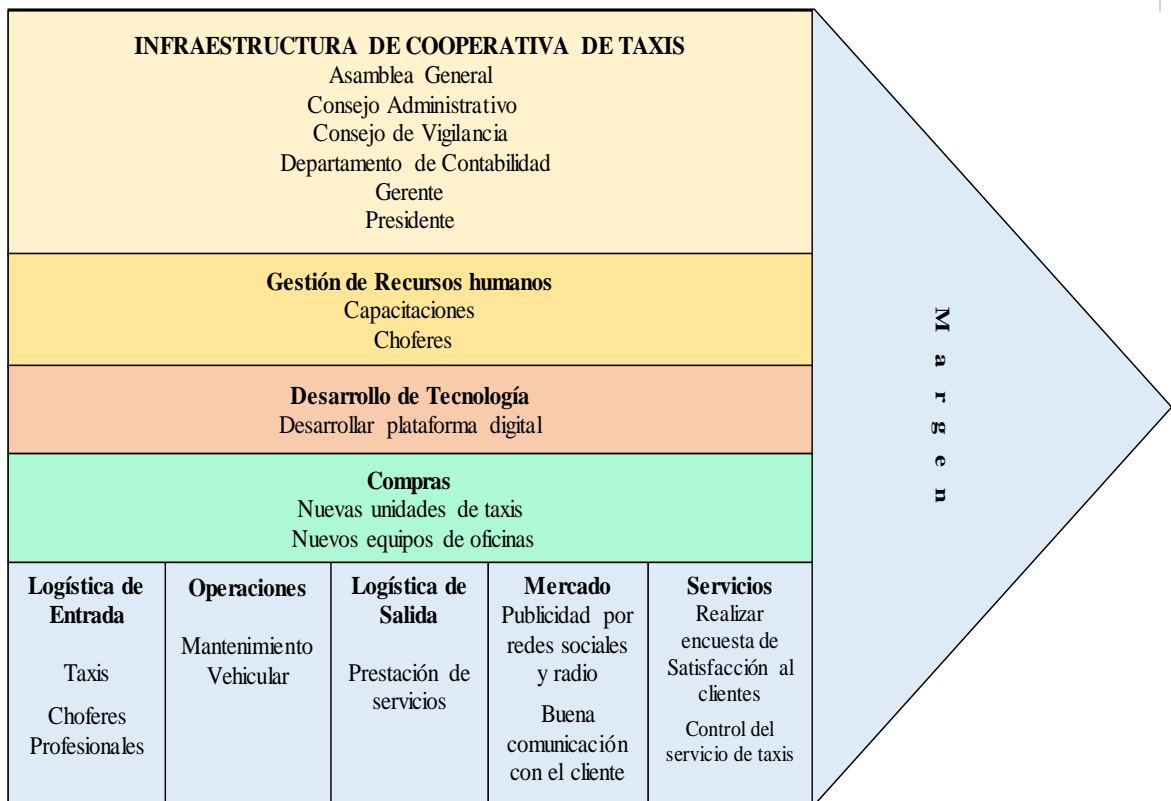
Reputación del servicio

La reputación de taxis es baja por la manera en cómo brinda el servicio de transporte, ya sea por falta de aseo del vehículo o falta de conocimiento de las calles de los taxistas, en ocasiones el cliente busca llegar en el menor tiempo a su destino sin importar el costo, cuando el taxista no maneja varias rutas es propenso a recibir palabras irrespetuosas, afectando directamente a la marca.

1.4.3 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta muy importante, ya que se usa para analizar las actividades de la cooperativa de taxis, así como analizar las ventajas competitivas y también analizar las estrategias de la cooperativa de taxis, con el propósito que los clientes se sientan satisfechos y además nos ayude a realizar un servicio a bajo costo (Gestiopolis).

Tabla 6. Cadena de valor para la cooperativa de taxis “5 de Marzo”



1.4.4 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Es constituida legalmente.
- Experiencia laboral.
- Cuenta con una oficina en Quito barrio Toctiuco.
- Brinda un servicios seguro y cómodo.
- Los socios conozcan la ley de transporte terrestre.
- Tiene buena comunicación entre los socios y directiva.
- Capacidad para incorporar nuevas unidades.

Debilidades

- No cuenta con una infraestructura propia.
- Falta de publicidad.
- Falta de capacitación especialmente para el servicio al cliente.
- Falta de asesoramiento en el cuidado de automotores.
- No hay una base de datos de clientes principales.
- Falta de orientación tecnológico.
- No tiene unidades nuevas.
- Falta de planes y proyectos para el futuro.

1.4.5 FODA

El FODA es una herramienta muy importante, en donde nos indica las características de la cooperativa de taxis, además ayuda a crear un plan estratégico, para tomar mejores decisiones para la organización.

Tabla 7. FODA de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”

FORTALEZA		DEBILIDADES	
F1	Es constituida legalmente	D1	No cuenta con una infraestructura propia
F2	Experiencia laboral	D2	Falta de publicidad
F3	Cuenta con una oficina en quito barrio Toctuico	D3	Falta de capacitación especialmente para el servicio al cliente
F4	Brinda un servicio de excelencia, seguro y como	D4	Falta de asesoramiento en el cuidado de automotores
F6	Los socios conozcan la ley de transporte terrestre	D5	No hay una base de datos del cliente principales
F7	Tiene buena comunicación entre los socio y directiva	D6	Falta de orientación tecnológico
F8	Incorporación de nuevas unidades	D7	No tiene unidades nuevas
		D8	Falta de planes y proyectos para el futuro
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Incremento de turistas	A1	Incremento de costo del combustible
O2	Capacitar a socios de la cooperativa	A2	Unidades que no pasen la revisión vehicular
O3	Incremento de socios por facilitación al tramitar regularización vehicular	A3	Políticas que fomentan el uso de bicicleta como medio de transporte
O4	Uso de apps ecuatorianas de transporte	A4	Apertura del Metro de Quito
O5	Asociación con otras operadoras para ganar mercado a informales.	A5	Incremento del desempleo en la ciudad
O6	Infraestructura adecuada para la cooperativa de taxis	A6	Competidores con costo bajos
O7	Crear un seguro de accidentes para las unidades de la cooperativa de taxis “5 de marzo”	A7	El incremento de taxis informales
O8	Demanda de los clientes en hora pico en la ciudad de Quito	A8	Nuevos competidores
O9	Conocimiento del mercado		

Análisis FODA

En la cooperativa de taxis “5 de marzo” se identificará las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, correspondiente a las más importantes de la organización para realizar la planificación estratégica para mejorar el servicio de taxis, con los siguientes datos:

Tabla 8. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia laboral	No cuenta con una infraestructura propia
Capacidad de incorporar nuevas unidades	Falta de publicidad
Brinda un servicio seguro y cómodo	Falta de capacitación, especialmente para el servicio al cliente
Está constituida legalmente	No hay una base de datos de clientes principales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Asociación con otras operadoras para ganar mercado a informales.	Incremento de costo del combustible
Incremento de turistas	Apertura del Metro de Quito
Crear un seguro de accidentes para las unidades de la cooperativa de taxis “5 de marzo”	El incremento de taxis informales
Uso de apps ecuatorianas de transporte	Competidores con costos bajos

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”

Para la cooperativa de taxis es muy importante la planeación estratégica, ya que es una herramienta, en donde se va a realizar la visión, metas y establecer objetivos estratégicos para así cumplir el propósito de la organización, con el fin que tenga una idea más clara al tomar mejores decisiones.

2.1 Establecer misión, visión y valores

2.1.1 Misión

En la cooperativa de taxis “5 de Marzo”, definió su misión así: **“Somos una Institución sin fines de lucro, creada para precautelar y fortalecer los intereses de los socios. Brindar servicio de Transporte de Pasajeros en Taxis, difundiendo en nuestros usuarios la seguridad, respeto, confiabilidad y confortabilidad al viajar y con ello lograr el mejoramiento y superación en el ámbito social, cultural, económico y humano”**.

La autora del trabajo propone lo siguiente:

Ser una cooperativa que brinda servicio de Transporte de Pasajero en Taxis en la ciudad de Quito, que realizan un servicio de calidad, cómodo, seguro, rápido y una excelente atención en nuestras unidades, ganándose confiabilidad y preferencia de los usuarios.

2.1.2 Visión

La visión de la cooperativa de taxis “5 de Marzo” definió su misión así: **“Ser una institución líder, mejorando continuamente y buscando la excelencia en el servicio. Fortalecer las relaciones económicas con los demás sectores reproductivas del país, para organizar un trabajo mancomunado y de esa forma propender al fortalecimiento de la industria del transporte”**.

La autora del trabajo propone lo siguiente:

Ser una cooperativa competitiva y estar entre los líderes del sector industrial del servicio de Transporte de Pasajeros en taxis en la ciudad de Quito, mediante la implementación de aplicaciones tecnológicas, para tener un desarrollo a largo plazo, enfocado al mejoramiento de servicio de calidad, responsabilidad y honestidad, para satisfacer las necesidades de los clientes y también de los socios de la organización.

2.1.3 Valores

Los valores que se identifica a la cooperativa de taxis “5 Marzo”, son los siguientes:

- **Honestidad:** Es la sinceridad y honradez de los choferes o conductores de taxis de la cooperativa “5 de marzo”, no tener segundas intenciones que pueden perjudicar a los clientes, para así fomentar la confiabilidad en la organización.
- **Calidad:** Es el cumplimiento de la expectativa del cliente, donde ellos van a observar la calidad del servicio que se brinda, para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- **Compromiso:** Es el cumplimiento con responsabilidad y puntualidad al momento que el usuario requiere un servicio.
- **Lealtad:** Cumplir con las obligaciones, reglamentos y normativa de la cooperativa de taxis y también respetar las leyes de nuestro país.
- **Seguridad:** Constamos con una seguridad de excelencia, ya que los vehículos tienen cámaras, una para el conductor o chofer y otra para los pasajeros, creando un sentido de seguridad al momento de adquirir el servicio.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las normas de la organización de taxis para afrontar de manera positiva, tanto como los socios y como los directivos de la cooperativa de taxis.

2.2 Objetivos

Perspectiva Financiera

- Aumentar la rentabilidad de la cooperativa de taxis.
- Disminuir la deuda de la organización.

Perspectiva del Clientes

- Incremento de satisfacción del cliente.
- Fortalecer el número de clientes en la cooperativa de taxis.
- Modernizar flota de vehículos.

Perspectiva de Procesos Internos

- Mejoramiento del servicio de Call Center.
- Mejorar el proceso de comunicación interno.
- Mejorar la gestión de cartera de los socios.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Cumplir el cronograma de capacitación de atención al cliente.
- Cumplir el cronograma de capacitaciones de publicidad.
- Ejecutar el cronograma de capacitación de reglamentos y normas.

2.3 Estrategias

Las estrategias ayudan para la toma de decisiones para un desarrollo general de la cooperativa de taxis, a través de métodos de administración estratégica.

A continuación, se presenta la matriz FODA, en donde se analizará la situación actual de la cooperativa ya que es muy importante conocer cómo está la organización, para obtener una información precisa para la toma de decisiones, con el fin de cumplir la misión y visión de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

2.3.1 Matriz FODA

Tabla 9. Matriz FODA de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”

Análisis Externo	Análisis Interno	
	Fortalezas	Debilidades
	F1. Está constituida legalmente.	D1. No cuenta con una infraestructura propia
	F2. Experiencia laboral.	D2. Falta de publicidad
	F3. Brinda un servicio seguro y cómodo.	D3. Falta de capacitación especialmente para el servicio al cliente
F4. Capacidad de incorporar nuevas unidades.	D4. No hay una base de datos de clientes principales	
Oportunidades	FO	DO
O1. Incremento de turista.	1. Capacitación al conductor dirigida al servicio de turistas (O1;F3;F1) 2. Implementar la inscripción a la app Tripcar (O2;F2) 3. Motivar a los socios en inscripción a la Unión de taxistas de Pichincha(O3;F2;F3) 4. Adquirir seguros contra accidentes, a través del capital al abrir nuevas unidades tras legalización(O4;F4)	1. Capacitar a los conductores, en atención al cliente(O1;D3) 2. Capacitación a los socios en uso de herramientas tecnológicas(O2;D2;D3) 3. Creación de una base de datos de clientes frecuentes y rutas de viaje (O3;D4) 4. Comprometer a los socios para adquirir crédito hipotecario(O4;D1)
O2. Uso de apps ecuatorianas de transporte		
O3. Asociación con otras operadoras para ganar mercado a informales.		
O4. Crear un seguro de accidentes para las unidades de la cooperativa de taxis “5 de marzo”.		
Amenazas	FA	DA
A1. Incremento de costo del combustible.	1. Buscar convenio con gasolinera, para adquirir combustible a precios justos (A1;F1) 2. Analizar rutas que minimicen tiempos de viaje (A2; F2; F3) 3. Crear beneficio para los clientes frecuentes(A3;F3) 4. Dar ingreso a nuevos socios a precio razonable y justo(A4;F1;F4)	1. Campaña publicitaria de la cooperativa en redes sociales (A1;D2) 2. Creación de buzón de sugerencias del cliente para mejorar el servicio(A2; D3) 3. Creación de página web de la cooperativa (A3; D4) 4. Brindar servicio de transporte por horas(A4; D4)
A2. Apertura del Metro de Quito.		
A3. Competidores con costos bajos		
A4. El incremento de taxis informales		

Selección de estrategias basada en la matriz FODA

Se analizará cuál de las estrategias seleccionadas es más rentable para aumentar con éxito los ingresos en la cooperativa taxis.

A continuación, se presentará cuatro estrategias más importantes que es obtenida sobre la base de la matriz FODA, que van a ayudar a tener un mejor rendimiento en la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

Implementar la inscripción a la app TripCar

Porque se seleccionó esta estrategia:

TripCar es una aplicación en donde se solicita un servicio de taxis que tiene protocolos de bioseguridad, además los conductores o choferes son amables y respetuosos. La aplicación es solo para taxis legales que circula en la ciudad de Quito, puede descargar desde su celular y solicitar un servicio de transporte de pasajeros (Medina, 2021).

Para la cooperativa de taxis “5 de Marzo” es muy relevante que se inscriba a esta aplicación, porque incrementa clientes y obtiene mejores ingresos, ofreciendo mejores servicios y también tiene una seguridad de excelencia ya que están conectada con ECUA-911, cubriendo las necesidades de los clientes de un mejor servicio con precio adecuado y seguridad (Medina, 2021).

Las ventajas que obtiene la cooperativa de taxis al momento de implementar la inscripción a la app TripCar son las siguientes:

- ❖ El usuario puede solicitar un servicio de taxis cualquier lado que se encuentre en la ciudad de Quito.
- ❖ Veinte convenios con restaurantes en la ciudad de Quito (donde el usuario puede realizar pedidos de comida).

- ❖ El usuario puede proponer una cifra y hablar con el conductor del costo de la carrera.
- ❖ Puedes realizar carreras para las personas turísticas.
- ❖ Nuevos clientes.
- ❖ Conectado con ECU-911.
- ❖ Todos los conductores o choferes son capacitados para atención de los clientes.
- ❖ Aumento de ingreso para la cooperativa de taxis.

Creación de página web de la cooperativa

Porque se seleccionó esta estrategia:

Es una herramienta importante para la cooperativa de taxis porque es necesario tener una página web, para que los clientes puedan visualizar todo respecto a la marca también tener un mejor crecimiento en la cooperativa de taxis “5 de Marzo” (Vicente, 2018).

El objetivo de una página web, para la cooperativa de taxis es atraer más clientes y nuevas oportunidades y así generar ingresos aumentando la rentabilidad en sector industrial de servicios de taxis (Vicente, 2018).

Las ventajas que puede tener la cooperativa de taxis al momento de crear página web son las siguientes:

- ❖ Alcanzar clientes potenciales.
- ❖ Obtiene información de la cooperativa de taxis.
- ❖ Mayor confiabilidad y fidelidad.
- ❖ Brindar una atención adecuada a los clientes.
- ❖ Mejoramiento de imagen de cooperativa de taxis.
- ❖ Aumento de ingreso a la cooperativa de taxis.

Crear beneficios para los clientes frecuentes

Porque se seleccionó esta estrategia:

El cliente es muy importante y es el sustento de la cooperativa de taxis, los clientes frecuentes pueden recomendar a familiares y amigos y eso puede traer ingreso para la cooperativa.

Lo clientes solicitan un servicio más frecuente por la confianza y precio adecuado que se brinda a los usuarios y beneficios exclusivos.

Las ventajas que obtiene la cooperativa de taxis al momento de dar beneficios a los clientes frecuentes son las siguientes:

- ❖ Recomendaciones amigos o familiares.
- ❖ Confiabilidad.
- ❖ Clientes nuevos.

Campaña publicitaria de la cooperativa en redes sociales

Porque se seleccionó esta estrategia:

Las campañas de publicidad es una estrategia muy importante para la cooperativa de taxis, ayuda a difundir el servicio de taxis en la ciudad de Quito, obteniendo más clientes y una mejor de rentabilidad en la organización.

Las ventajas que obtiene la cooperativa de taxis, si realiza campaña publicidad son las siguientes:

- ❖ El crecimiento económico en la cooperativa de taxis.
- ❖ Reconocimiento de marca.
- ❖ Atraer nuevos clientes.

Selección de una estrategia para la elaboración de Plan Operativo

La estrategia que se seleccionará de los cuatros descritos anteriormente se escogerá solo una para presentar en el plan operativo del capítulo III. Esta estrategia va a ser muy valiosa para cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

La estrategia seleccionada es la siguiente:

- ❖ Implementar la inscripción a la app TripCar

La razón por la que se seleccionó esta estrategia es la siguiente; la cooperativa de taxis “5 de Marzo” no cuenta con una aplicación donde pueda atraer nuevos clientes y generar ingresos en la organización, con esta app Tripcar ayudará a mejorar la rentabilidad de la cooperativa y ser un competidor fuerte entre los rivales de taxis formales e informales.

2.3.2 Estrategias Genéricas de Porter

Las estrategias Genéricas nos ayuda a obtener una ventaja competitiva entre el resto de los competidores y aumentar la rentabilidad de la cooperativa de taxis, además la estrategia es muy importante porque se obtiene un rendimiento alto y un beneficio para la organización (Trenza, 2022).

A continuación, se presentará los cincos Estrategia Genérica de Porter:

- **Estrategia de costos bajos**

Esta estrategia nos permite tener un costo más bajo que todos los rivales y así tener un mejor posicionamiento en el mercado (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, Página 149).

- **Estrategia de diferenciación amplia**

La estrategia de diferenciación nos permite crear una marca o un producto nuevo y único que le diferencia a los demás rivales y además que atraiga al cliente (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, Página 149).

- **Estrategia dirigida de bajo costo**

La estrategia de bajo costo tiene como objetivo mantener un menor costo en dicho mercado y realizado innovaciones para los clientes (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, Página 149).

- **Estrategia dirigida de diferenciación**

La estrategia dirigida de diferenciación busca una ventaja competitiva, en donde ofrecen servicio que satisface las necesidades de los clientes y brindar el mejor servicio que los demás competidores (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, Página 149).

- **Estrategia de mejores costos del proveedor**

La estrategia de mejor costo del proveedor nos ayuda a brinda un servicio de calidad con precios justo que los rivales no le pueden ofrecer (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012, Página 149).

Para la cooperativa de taxis “5 de Marzo” se realizará la siguiente estrategia de:

Estrategia dirigida de diferenciación

La estrategia dirigida de diferenciación es la siguiente:

- **Implementar la inscripción a la app Tripcar**

Esta estrategia ofrece mejor servicio y también una alta seguridad porque está conectado al Ecu-911, los clientes se sientan más seguros al momento de solicitar, mientras que los demás taxis tienen cámara que solo se mantiene grabando.

Por otro lado, cuenta con veinte convenios de restaurante en la ciudad de Quito, para que los clientes puedan realizar sus pedidos con entrega a su domicilio, brindando un servicio de calidad.

2.4 Políticas

Las políticas de la cooperativa de taxis son reglas, protocolos, pautas, formas de actuar y criterios que identifican a la organización, deben ser claras, precisas y coherentes, son tomadas en cuenta por la Alta Dirección que tienen, con objetivo de poder delegar y mantener en orden la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

Es decir, son principios que ayudan a cumplir la visión y los objetivos de la organización aceptados por todos los miembros que conforma la cooperativa de taxis empleados, socios y choferes o conductores para un mejor ambiente laboral.

Políticas generales

La cooperativa de taxis “5 de Marzo” establece políticas generales que son las siguientes:

- ✓ Realizar capacitaciones de las normas y leyes vigentes en nuestro país, a todos quienes conforman la organización.
- ✓ Realiza capacitaciones especialmente a los socios y empleados de atención al cliente, trabajo en equipo; para crear un ambiente laboral apropiado.
- ✓ Cumplimiento de las políticas y reglamento de la organización para un mejor desempeño.
- ✓ El gerente es el único que aprueba y autoriza los préstamos de los socios.
- ✓ Convocar junta a todos los socios.
- ✓ Los socios que no asistan a las reuniones de Asamblea General, será sancionado.

Políticas para el área contable

- ✓ Presentar informe y balance general a la Alta Dirección, Asamblea General y socios del estado financiero de la cooperativa de taxis.
- ✓ Cumplir con los pagos de impuestos de la cooperativa de taxis.
- ✓ Informar a la Asamblea General los aportes que deben dar los socios.
- ✓ Realizar informe de análisis de utilidades de un año y hacer comparaciones con el año actual.
- ✓ Realiza reporte de cobros para los socios de la cooperativa de taxis.
- ✓ Verificar y controlar los pagos de los socios.

Políticas para el Call Center

- ✓ Capacitar al personal de Call Center para mejoramiento de servicios al cliente.
- ✓ Resolver inmediatamente las quejas e inquietudes de los clientes.
- ✓ Memorizar la información de la cooperativa de taxis.
- ✓ Capacitación en manejo de equipos y tecnología a usar.
- ✓ Informa todos los beneficios que tiene el cliente al momento de adquirir un servicio.
- ✓ Asegurarse que el cliente esté satisfecho por el servicio brindado.

3. IMPLEMENTACIÓN- PLAN OPERATIVO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”

Con el fin de incrementar los ingresos de la organización se realizará un plan operativo anual del proyecto de inscripción a la aplicación Tripcar para conductores de la cooperativa de taxis, que se podrá descargar y usar los clientes.

Un plan operativo anual también conocido como (POA), es una herramienta fundamental para las empresas públicas y privadas, está diseñada para generar información en beneficio de la toma de decisiones que permitan conseguir los objetivos de cada organización.

En el POA se escribirá de forma sencilla y detallada todo lo que se va a realizar durante un año (Sordo).

El plan operativo anual se relaciona con la creación de productos, servicios y aplicaciones ya que es una hoja de procesos que se realizan y recopila toda la información técnica y organizacional (Retos en Supply Chain, 2020).

La importancia de realizar un plan operativo anual en la cooperativa de taxis, es para incrementar los ingresos con la aplicación Tripcar, que podrá descargar y ver los beneficios que se ofrece a los clientes; en el plan operativo va todo referente al proyecto de implementar la inscripción a la app Tripcar.

3.1 Mejoramiento de servicio en la cooperativa de taxis “5 de marzo”

Plan operativo de implementar la inscripción a la app Tripcar

Antecedente

Para este año 2022, la cooperativa de taxis implementa la inscripción de una aplicación llamada Tripcar a fin de fortalecer los ingresos y atraer nuevos clientes para la organización, la aplicación se puede descargar en el celular de cada persona, donde puede ver los vehículos de taxis más cercanos al punto de partida que se encuentra para solicitar un servicio.

La app Tripcar ofrece mejores servicios y además puede negociar con los conductores o choferes de taxis, sobre la carrera que se solicita y además brinda el mejor precio para el cliente.

Desarrollo

La aplicación móvil de Tripcar se descarga en el teléfono móvil, donde se puede visualizar en poco tiempo, los lugares que se encuentran los vehículos de taxi y que tan cercanos están para solicitar un servicio, ver cuál es la mejor ruta para llegar al destino del cliente. Esta aplicación solo es para taxis formales dentro de la ciudad de Quito, dirigida para el usuario que busca un mejor servicio, mejor precio y una excelente seguridad, garantizando que el cliente se siente seguro al momento de ir al lugar que solicito (Medina, 2021).

Esta aplicación también lo pueden descargar los turista que llegan a la ciudad de Quito, para que puedan solicitar un servicio que le ayudaría a llevar lugares turístico como, El Teleférico, Mitad del Mundo, El Panecillo, Basílica y Centro Histórico entre otros y además brindarle la mejor atención con el conocimiento que se tiene de la ciudad de Quito, recomienda lugares seguros para que las personas que visitan del extranjero se puedan llevar una experiencia muy linda de la ciudad y como también del uso de servicio de taxis con la nueva aplicación de Tripcar (Medina, 2021).

Los conductores o choferes de taxis están capacitados para dar el mejor trato a los clientes de la ciudad de Quito como también a las personas que visitan del extranjero, con buena atención a los usuarios y obteniendo la confianza de los clientes (Medina, 2021).

Cada unidad de taxis cuenta con kits de protección, para que los clientes se sientan más seguros y confiables al momento de viajar.

En qué se diferencia de los demás competidores:

- Alta seguridad que se brinda (conectada con ECUA-911).
- Un buen trato a los clientes.
- Precios justos.
- Conductores o choferes están calificados para brindar el servicio de taxis.
- Elegir ruta para evitar el tráfico.
- Indica punto de partida y punto de llegada.
- Descuento para los clientes más frecuentes.
- Puede ver en la aplicación, toda la información del chofer o conductor de los taxis.
- Puede compartir en tiempo real el viaje con amigo o familiar.
- Puede solicitar el servicio de taxis que realiza entrega comidas y entrega de productos u objetos a domicilio.
- Puede llamar o escribir al call center para cualquier reclamo o quejas.
- kits de protección.

La estrategia seleccionada es para cumplir el objetivo que consta en el plan estratégico.

Los objetivos son los siguientes:

- Incremento de satisfacción del cliente.
- Aumentar el número de clientes en la cooperativa de taxis.

3.2 Objetivos del Plan Operativo

- Implementar la inscripción a la app Tripcar que permita mejorar el servicio al cliente.
- Aumentar los ingresos de los socios.

3.3 Actividades para cumplir el objetivo estratégico

- Cada unidad de taxis cuenta con kits de protección, para que el cliente se sienta más seguro y confiable al momento de viajar.
- Taller y capacitación para los conductores o socios, especialmente al servicio al cliente.
- Minimizar el tiempo de espera.
- Escuchar las quejas y sugerencia de los clientes.
- Realizar descuento a los clientes más frecuente.
- Convenio con veinte restaurantes en la ciudad de Quito.
- Realizar encuesta de satisfacción a los clientes.

3.4 Requisitos del personal y Recursos

3.4.1 Requisitos del personal para implementar la inscripción a la app Tripcar

En la cooperativa de taxis, las personas que se van a hacer responsables de este nuevo proyecto para un mejoramiento de la organización.

- Gerente.
- Contador.
- Call Center.
- Desarrollador de móviles.
- Desarrollador web.

3.4.2 Recursos

Los recursos necesarios para tener una mejor coordinación en la cooperativa con base a implementación de suscripción a la app Tripacar:

- Computadora.
- Escritorios de oficina.
- Impresora.
- Arrendar un lugar más amplio.
- Calculadora.
- Grapadora.
- Perforadora.
- Teléfono.
- Silla gerencial.
- Silla giratoria.
- Archivadora.
- Teléfono.
- Puertos telefónicos.
- Redes.
- Papelera y suministros.
- Basurero.
- Capacitadores del servicio al cliente.

3.5 Plazos

Aumentar los ingresos y satisfacción al cliente, por los servicios que brinda la cooperativa de taxis, para el año 2023, con la aplicación de Tripacar en dirección a cumplir todos los objetivos planteados.

3.6 Presupuesto

3.6.1 Propuesta Económica app Tripcar

A continuación, se muestra un resumen de los costos estimados del proyecto:

Tabla 10. Costos estimados del proyecto

Aplicativo Móvil Taxis	\$	5.200,00
Aplicativo Móvil Clientes	\$	7.250,00
Aplicativo Administrativo	\$	11.000,00
Total	\$	23.450,00

El presupuesto que se va a manejar para este nuevo proyecto en la cooperativa de taxis “5 de Marzo” es de \$23.450,00 a continuación, se detallar el presupuesto para la organización

3.6.2 Activos Fijos

El activo fijo, hace referencia es un bien para la cooperativa de taxis, puede ser tangible o intangible, son necesarios para un adecuado funcionamiento en la organización.

Tabla 11. Activos Fijos

Muebles, equipos de oficina y equipos de computación			
Descripción	Cant.	Cost Unit	Costo Total
Muebles y Enseres			
Escritorios	3	\$ 120,83	\$ 362,50
Silla giratoria	5	\$ 60,00	\$ 300,00
Silla gerencial	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Archivadores	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Total Muebles y Enseres			\$ 947,50
Equipos de Oficina			
Teléfono	5	\$ 100,00	\$ 500,00
Puertos telefónicos	5	\$ 120,00	\$ 600,00
Redes	5	\$ 100,00	\$ 500,00
Papelera y suministros	3	\$ 16,50	\$ 49,50
Calculadora	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Basurero	4	\$ 6,00	\$ 24,00
Grapadora y perforadora	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Total Equipos de oficina			\$ 2.859,64
Equipos de Computación y Software			
Software	1	\$ 224,00	\$ 224,00
Computadora de escritorio	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00
Impresora 530 Multifunción	2	\$ 308,58	\$ 617,16
Total Equipos de Computación			\$ 3.391,16
Total Muebles, equipos de oficina y de computación			\$ 7.198,30

El activo fijo es necesario para un funcionamiento y desarrollo en la cooperativa de taxis “5 de marzo”, el total del activo es 7.198,30 dólares americano, además todos los activos están distribuidos en toda el área administrativa de la organización.

3.6.3 Presupuesto

El presupuesto que se tiene para iniciar un proyecto es importante y necesario para el correcto desarrollo y funcionamiento dentro de la cooperativa “5 de marzo”; en donde el total de este es de 13.841,53 dólares americanos.

Tabla 12. Presupuesto

PRESUPUESTO DE INGRESOS										
	% ANT	% PROY	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
74 INGRESOS OPERACIONALES										
75 APORTE SOCIOS CONTRIBUCIONES		8%	-	6.900,50	7.452,54	8.048,74	8.692,64	9.388,05	10.139,10	10.950,23
76 APORTE ORDINARIO ADMINISTRATIVO	281%	15%	6.480,00	24.660,00	28.359,00	32.612,85	37.504,78	43.130,49	49.600,07	57.040,08
77 MULTAS INCUMPLIMIENTOS OBLIGACIONES SOCIOS			-	1.528,86	1.528,86	1.528,86	1.528,86	1.528,86	1.528,86	1.528,86
78 APORTE EXTRA-ADMINISTRATIVO SOCIOS	-59%		2.500,00	1.029,09	1.029,09	1.029,09	1.029,09	1.029,09	1.029,09	1.029,09
79 TOTAL INGRESOS OPERACIONALES			8.980,00	34.118,45	38.369,49	43.219,54	48.755,37	55.076,50	62.297,12	70.548,25
PRESUPUESTO DE CARTERA										
	% ANT	% PROY	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS DE CONTADO			8.980,00	34.118,45	38.369,49	43.219,54	48.755,37	55.076,50	62.297,12	70.548,25
INGRESOS A CRÉDITO			-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS			8.980,00	34.118,45	38.369,49	43.219,54	48.755,37	55.076,50	62.297,12	70.548,25
PRESUPUESTO DE GASTOS										
	% ANT	% PROY	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
GASTOS DIRECTIVOS	79%	25%	1.832,43	3.281,16	4.101,45	5.126,81	6.408,52	8.010,64	10.013,31	12.516,63
GASTOS HONORARIOS	294%	5%	2.099,19	8.280,81	8.694,85	9.129,59	9.586,07	10.065,38	10.568,65	11.097,08
GASTOS DE OFICINA	55%	5%	2.110,54	3.280,54	3.444,57	3.616,80	3.797,64	3.987,52	4.186,89	4.396,24
GASTOS SOCIALES	-83%	10%	7.261,73	1.267,97	1.394,77	1.534,24	1.687,67	1.856,43	2.042,08	2.246,29
GASTOS DEL PROYECTO					23.450,00					
OTROS GASTOS	2738%	3%	537,64	15.260,76	15.718,58	16.190,14	16.675,84	17.176,12	17.691,40	18.222,15
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				531,12	531,12	531,12	531,12	531,12	531,12	531,12
GASTOS FINANCIEROS	6606%	0%	8,47	568,01	568,01	568,01	568,01	568,01	568,01	568,01
TOTAL GASTOS			13.850,00	32.470,37	57.903,35	36.696,71	39.254,87	42.195,22	45.601,46	49.577,51
PRESUPUESTO DE PAGOS										
	% ANT	% PROY	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
PAGOS DE CONTADO			13.841,53	31.371,24	56.804,22	35.597,58	38.155,74	41.096,09	44.502,33	48.478,38
PAGOS A CRÉDITO			-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS			13.841,53	31.371,24	56.804,22	35.597,58	38.155,74	41.096,09	44.502,33	48.478,38

3.6.4 Estado de resultado proyectado

El estado de resultados proyectado muestra los ingresos y gastos de la organización, es una visualización a futuro de pérdida o ganancia dentro de 5 años, en el que se proyecta los cambios que van teniendo respectivamente al implementar el proyecto.

Tabla 13. Estado de resultado proyectado

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS OPERACIONALES								
APORTE SOCIOS CONTRIBUCIONES	-	6.900,50	7.452,54	8.048,74	8.692,64	9.388,05	10.139,10	10.950,23
APORTE ORDINARIO ADMINISTRATIVO	6.480,00	24.660,00	28.359,00	32.612,85	37.504,78	43.130,49	49.600,07	57.040,08
MULTAS INCUMPLIMIENTOS OBLIGACIONES SOCIOS	-	1.528,86	1.528,86	1.528,86	1.528,86	1.528,86	1.528,86	1.528,86
APORTE EXTRA-ADMINISTRATIVO SOCIOS	2.500,00	1.029,09	1.029,09	1.029,09	1.029,09	1.029,09	1.029,09	1.029,09
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	8.980,00	34.118,45	38.369,49	43.219,54	48.755,37	55.076,50	62.297,12	70.548,25
GASTOS OPERACIONALES								
GASTOS DIRECTIVOS	1.832,43	3.281,16	4.101,45	5.126,81	6.408,52	8.010,64	10.013,31	12.516,63
GASTOS HONORARIOS	2.099,19	8.280,81	8.694,85	9.129,59	9.586,07	10.065,38	10.568,65	11.097,08
GASTOS DE OFICINA	2.110,54	3.280,54	3.444,57	3.616,80	3.797,64	3.987,52	4.186,89	4.396,24
GASTOS SOCIALES	7.261,73	1.267,97	1.394,77	1.534,24	1.687,67	1.856,43	2.042,08	2.246,29
GASTOS DEL PROYECTO			23.450,00	-	-	-	-	-
OTROS GASTOS	537,64	15.260,76	15.718,58	16.190,14	16.675,84	17.176,12	17.691,40	18.222,15
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-	531,12	531,12	531,12	531,12	531,12	531,12	531,12
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	13.841,53	31.902,36	57.335,34	36.128,70	38.686,86	41.627,21	45.033,45	49.009,50
OTROS INGRESOS	% PROY							
INTERESES BANCARIOS	5%	52,86	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15	1,21
INTERESES POLIZA A PLAZO FIJO	7%	0	1412,12	1.510,97	1.510,97	1.510,97	1.510,97	1.510,97
INTERESES POR INVERSIONES				-	-	223,30	572,26	1.024,35
TOTAL OTROS INGRESOS		52,86	1.413,07	1.511,97	1.512,02	1.512,07	1.735,42	2.536,59
GASTOS FINANCIEROS		8,47	568,01	568,01	568,01	568,01	568,01	568,01
TOTAL GASTOS		13.850,00	32.470,37	57.903,35	36.696,71	39.254,87	42.195,22	45.601,46
EXCEDENTE (DÉFICIT) ANTES DE PT E IR		-4.817,14	3.061,15	-18.021,89	8.034,84	11.012,57	14.616,70	23.507,34
15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		-	459,17	-	1.205,23	1.651,89	2.192,50	2.817,02
IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE		-	-	-	-	-	-	-
RESERVA 50% EXCEDENTE IRREPARTIBLE		-	1.300,99	-	3.414,81	4.680,34	6.212,10	7.981,54
EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL PERIODO		-4.817,14	1.300,99	-18.021,89	3.414,81	4.680,34	6.212,10	9.990,62

3.6.5 Estado de situación financiero proyectado

El estado de situación financiero proyectado, muestra los resultados o situación basada al proyecto de la organización, además para la cooperativa de taxis “5 de marzo “se proyecta para seis años, se puede observar que para el año 2023 disminuyo el activo con una diferencia de 4.128,96 y para el año 2024 aumento el activo con una diferencia de 4.000 y para los siguientes años de igual forma siguió aumentado el activo.

Tabla 14. Estado de situación financiero proyectado

ACTIVO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO CORRIENTE								
CAJA CHICA	741,29	486,59	510,92	536,47	563,29	591,45	621,03	652,08
BANCOS Y COOPERATIVAS	3.504,95	13.122,96	\$ 4.734	\$ 2.966	\$ 3.180	\$ 3.425	\$ 3.709	\$ 4.040
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	41.477,32	31.073,11	31.073,11	31.073,11	31.073,11	31.073,11	31.073,11	31.073,11
OTRAS CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	17.996,67	17.949,97	17.949,97	17.949,97	17.949,97	17.949,97	17.949,97	17.949,97
INVERSIONES CORRIENTES			-	-	8.932,00	22.890,51	40.974,00	63.737,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	63.720,23	62.632,63	54.409,47	50.484,19	54.358,12	61.216,90	69.929,18	80.735,10
ACTIVO NO CORRIENTE								
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO								
MUEBLES Y ENSERES	947,50	947,50	947,50	947,50	947,50	947,50	947,50	947,50
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	-806,82	-806,82	-913,04	-947,50	-947,50	-947,50	-947,50	-947,50
EQUIPO DE COMPUTACION	3.167,16	3.167,16	3.167,16	3.167,16	3.167,16	3.167,16	3.167,16	3.167,16
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE COMPUTACION	-3.167,16	-3.167,16	-3.167,16	-3.167,16	-3.167,16	-3.167,16	-3.167,16	-3.167,16
EQUIPO DE OFICINA	2.859,64	2.859,64	2.859,64	2.859,64	2.859,64	2.859,64	2.859,64	2.859,64
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA	-1.549,65	-1.549,65	-1.655,87	-1.762,10	-1.868,32	-1.974,55	-2.080,77	-2.186,99
SOFTWARE CONTABLE	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA SOFTWARE CONTABLE	-224,00	-224,00	-224,00	-224,00	-224,00	-224,00	-224,00	-224,00
TOTAL DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1.450,67	1.450,67	1.238,22	1.097,54	991,32	885,09	778,87	672,65
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES								
GARANTIA ARRIENDO	-	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
INVERSION PARTICIPACION GEOLINK	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
VALORES EN GARANTIA	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL DE OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	5.100,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00	5.460,00
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	6.550,67	6.910,67	6.698,22	6.557,54	6.451,32	6.345,09	6.238,87	6.132,65
TOTAL ACTIVOS	70.270,90	69.543,30	61.107,69	57.041,73	60.809,44	67.561,99	76.168,05	86.867,75
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
PROVEEDORES	4.200,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00
15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	-	459,17	-	1.205,23	1.651,89	2.192,50	2.817,02	3.526,10
PRESTAMOS BANCARIOS E INTERES			10.045,45	1.359,46	0	-	-	-
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	9.050,82	7.076,08	7.076,08	7.076,08	7.076,08	7.076,08	7.076,08	7.076,08
TOTAL PASIVO CORRIENTE	13.250,82	8.165,25	17.751,53	10.270,76	9.358,13	9.898,58	10.523,10	11.232,18
PASIVO NO CORRIENTE								
APORTE FONDO COMÚN	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07	12.976,07
TOTAL PASIVOS	26.226,89	21.141,32	30.727,60	23.246,83	22.334,20	22.874,65	23.499,17	24.208,25
PATRIMONIO								
CAPITAL	43.504,32	44.104,32	44.104,32	44.104,32	44.104,32	44.104,32	44.104,32	44.104,32
RESERVAS IRREPARTIBLES	600,00	2.952,29	2.952,29	2.952,29	2.952,29	2.952,29	2.952,29	2.952,29
EXCEDENTES ACUMULADOS	4.756,83	44,38	44,38	44,38	44,38	44,38	44,38	44,38
EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL PERIODO	-4.817,14	1.300,99	-16.720,90	-13.306,09	-8.625,75	-2.413,65	5.567,89	15.558,51
TOTAL PATRIMONIO	44.044,01	48.401,98	30.380,09	33.794,89	38.475,24	44.687,34	52.668,88	62.659,50
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	70.270,90	69.543,30	61.107,69	57.041,73	60.809,44	67.561,99	76.168,05	86.867,75
CONTROL	-	-	-	-	-	-	-	-

3.6.6 Flujo de caja

El flujo de caja es un indicador muy importante para la cooperativa de taxis, por tanto, hace referencia a las variaciones de entradas y salidas de dinero del negocio y ayuda tomar decisiones estratégicas sobre el funcionamiento de actividades, a continuación, se presenta el flujo de caja de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

Tabla 15. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO									
INGRESOS				2022	2023	2024	2025	2026	2027
TOTAL COBROS				\$ 38.369	\$ 43.220	\$ 48.755	\$ 55.076	\$ 62.297	\$ 70.548
EGRESOS									
PAGO DE GASTOS DIRECTIVOS				\$ 4.101	\$ 5.127	\$ 6.409	\$ 8.011	\$ 10.013	\$ 12.517
PAGO DE GASTOS HONORARIOS				\$ 8.695	\$ 9.130	\$ 9.586	\$ 10.065	\$ 10.569	\$ 11.097
PAGO DE GASTOS DE OFICINA				\$ 3.445	\$ 3.617	\$ 3.798	\$ 3.988	\$ 4.187	\$ 4.396
PAGO DE GASTOS SOCIALES				\$ 1.395	\$ 1.534	\$ 1.688	\$ 1.856	\$ 2.042	\$ 2.246
PAGO DE GASTOS DEL PROYECTO				\$ 23.450	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE OTROS GASTOS				\$ 15.719	\$ 16.190	\$ 16.676	\$ 17.176	\$ 17.691	\$ 18.222
TOTAL PAGOS				\$ 56.804	\$ 35.598	\$ 38.156	\$ 41.096	\$ 44.502	\$ 48.478
FLUJO NETO DE CAJA				\$ -18.435	\$ 7.622	\$ 10.600	\$ 13.980	\$ 17.795	\$ 22.070
SALDO INICIAL DE CAJA				\$ 13.123	\$ 4.734	\$ 2.966	\$ 3.180	\$ 3.425	\$ 3.709
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAM		(+)		\$ -5.312	\$ 12.356	\$ 13.566	\$ 17.160	\$ 21.219	\$ 25.778
INVERSIONES		(-)				\$ 8.932	\$ 22.891	\$ 40.974	\$ 63.737
COBRO DE CAPITAL		(+)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.932	\$ 22.891	\$ 40.974
COBRO DE INTERESES		(+)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 223	\$ 572	\$ 1.024
CONTRATAC PRESTAMOS		(+)		\$ 10.045	\$ 1.359	\$ 0			
PAGO DE CAPITAL		(-)		\$ -	\$ 10.045	\$ 1.359	\$ 0	\$ -	\$ -
PAGO DE INTERESE		(-)		\$ -	\$ 703	\$ 95	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE CAPITAL L/P		(-)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE INTERESE L/P		(-)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) SALDO FINAL DE CAJA		15		\$ 4.734	\$ 2.966	\$ 3.180	\$ 3.425	\$ 3.709	\$ 4.040
CONTROL				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -0	\$ -0

3.7 Matriz de Plan Operativo

Tabla 16. Plan Operativo Anual de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”

**Cooperativa de Taxis "5 de marzo"
Plan Operativo**

Proyecto		Plan operativo de implementar la inscripción a la app Tripcar																		
Perspectiva		Crecimiento y satisfacción al cliente																		
Objetivo		Implementar la inscripción a la app Tripcar que permita mejorar el servicio al cliente y aumentar los ingresos de los socios de la cooperativa de taxis “5 de marzo”																		
		Periodo						Responsable												
		Para el año 2023						Gerente, Contador y Call Center												
Actividad	Periodo	Cronograma												Indicador	Medio de Control	Frecuencia de revisión	Recursos necesarios	Costos	Responsable	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Cada unidad de taxis cuenta con kit's de protección, para que el cliente se sienta más seguro y confiable al momento de viajar.	Julio del 2022														Cantidad de taxis a suministrar kit's	Reporte de cumplimiento de Kit's	Trimestral	Materiales Kit's	\$500	Gerente y Contador
Convenio con veinte restaurantes en la ciudad de Quito	Julio del 2022														Acta de convenio	Informe de convenio realizado	Anual	- Equipo de computo - Papeles	0	Gerente y Contador
Minimizar el tiempo de espera de los clientes, puntualidad del taxi al solicitar el servicio.	Agosto del 2022														El nivel de cumplimiento de puntualidad al solicitar	Reporte de horarios laboral	Trimestral	- Equipo de computo - Personal de Call Center	0	Call center
Escuchar las quejas y sugerencia de los clientes.	Septiembre del 2022														Informe de evaluación	Informe de todas las quejas de los clientes	Semanal	- Equipo de computo - Personal de Call Center	0	Call center
Realizar descuento a los clientes más frecuentes.	Octubre del 2022														Estudio de descuentos	Informe de los descuentos a los clientes	Trimestral	- Equipo de computo - Listado de los clientes mas frecuente	15% de cada carrera	Gerente
Taller y capacitación para los conductores o socios, especialmente al servicio al cliente.	Noviembre del 2022														Cronograma de talleres de idiomas de English	Informe de asistencia de talleres	Trimestral	- Equipo de computo - Listado de los choferes o conductores - Aula para las capacitaciones - Papeles -Esferos -Proyector	\$250	Gerente y Presidente
Realizar encuesta de satisfacción a los clientes	Diciembre del 2022														Diseño de encuesta	Informe y análisis de los resultados de la encuesta	Trimestral	-Equipo de computo	0	Gerente y Call Center

3.8 Análisis Financiero

3.8.1 Estado de Situación Financiera del 2020

El estado de situación financiera se muestra el ejercicio económico de un año de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”, está estructurada por activo, pasivo y patrimonio, a continuación, se detalla el estado de resultado financiero.

Tabla 17. Estado de situación financiera del 2020

**COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS 5 DE MARZO
QUITO - ECUADOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
1o. DE ENERO AL 30 DICIEMBRE 2020**

ACTIVOS		
ACTIVO DISPONIBLE		4.246,24
Caja chica	500,00	
Caja Tesoreria	241,29	
Banco Cta. Cte. Banco Pichincha	546,50	
Coop. Ah. Crdto. San Francisco de Asis	2.754,57	
Coop. Ah. Crdto. Tulcan	203,88	
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS		59.473,99
Cuotas de Administracion	15.334,86	
Ayudas Socios	2.306,10	
Permiso de Operacion	123,50	
Multas Administrativas	12.257,63	
Prestamos Socios	4.705,04	
Cuentas por Cobrar Geolink	3.400,00	
Multas Incumplimiento Prestaciones	2.783,69	
Cuota Ingreso Socios	566,50	
Otras Cuentas por cobrar Socios	305,00	
Multas Asambleas	2.829,00	
Ayudas Social Reembolsable	8.963,89	
Contribuciones Socios	5.898,78	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		63.720,23
ACTIVO FIJO		
Muebles y Enseres	947,50	
(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-806,82	
Equipo de Computacion	3.167,16	
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computacion	-3.167,16	
Equipo de Oficina	2.859,64	
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	-1.549,65	
Software Contable	224,00	
(-) Depreciación Acumulada Software Contable	-224,00	
TOTAL ACTIVO FIJO		1.450,67
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inversion Participacion Geolink	100,00	
Valores en Garantia	5.000,00	
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE		5.100,00
TOTAL ACTIVOS		70.270,90

Tabla 18. (Continuación)

PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		13.250,82
Proveedores Locales (Honorarios Contadora)	300,00	
Cuenta por Pagar Klever Izurieta(Geolink)	3.900,00	
Ahorro Provisional Socios	27,00	
Fondo ahorro Deportes	181,22	
Fondo Ahorro Navidad	3.842,60	
Garantia de Gerencia	5.000,00	
PASIVO A LARGO PLAZO		12.976,07
Fondo Comun Inversion	12.976,07	
CAPITAL Y RESERVAS		48.861,15
Certificados de Aportación	43.504,32	
RESERVAS		
Reserva 50% Excdente Irrepartible	600,00	
Reserva Cert. En la Union de Taxis	1.651,30	
Excedentes de Años Anteriores	3.105,53	
TOTAL DEL PASIVO Y CAPITAL		75.088,04
DEFICIT PERIODO		-4.817,14
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL		70.270,90

CONSEJO DE ADMINSTRACION
Presidente

CONSEJO DE VIGILANCIA
Presidente

JHOANA RUALES
Gerente

ADRIANA ESPINOSA A
Contadora Reg. 028369

3.8.2 Estado de Resultado Integral del 2020

El estado de resultado integral muestra los resumes de operaciones, que determina perdida o ganancia de la cooperativa de taxis “5 de marzo” a continuación se detalla el estado de resultado del año 2020.

Tabla 19. Estado de Resultado integral del 2020

COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS " 5 DE MARZO "		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES		
1o. DE ENERO AL 30 DICIEMBRE 2020		
INGRESOS OPERACIONALES		
APORTE ORDINARIO ADMINISTRATIVO	6.480,00	
APORTE EXTRA-ADMINISTRATIVO SOCIOS	2.500,00	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		8.980,00
OTROS INGRESOS		
INTERESES BANCARIOS	52,86	
TOTAL OTROS INGRESOS		52,86
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES Y OTROS INGRESOS		9.032,86
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
GASTOS DIRECTIVOS		
MOVILIZACION PRESIDENTE	510,00	
MOVILIZACION SECRETARIO	250,00	
DIETAS CONSEJO ADMINISTRACION	230,93	
DIETAS CONSEJO VIGILANCIA	290,00	
MOVILIZACION GERENTE	225,00	
MOVILIZACIONES VARIAS	76,50	
SERVICIOS OCASIONALES(SECRETARIA)	100,00	
GASTOS INDENIZACIONES	150,00	
TOTAL GASTOS DIRECTIVOS		1.832,43
GASTOS HONORARIOS		
SERVICIOS CONTABLES	300,00	
HONORARIOS ABOGADO (JUCIO SRA. XIMENA MORENO)	550,00	
HONORARIOS REFORMA ESTATUROS Y REGLAMENTO	180,00	
HONORARIOS GERENTE	651,50	
TOTAL GASTOS HONORARIOS		1.681,50
GASTOS SERVICIOS BASICOS		
CONSUMO DE TELEFONO E INTERNET	417,69	
TOTAL GASTOS SERVICIOS BASICOS		417,69
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
GASTOS DE OFICINA		
UTILES DE OFICINA	240,14	
ARRIENDO DE OFICINA	1.720,00	
TOTAL GASTOS DE OFICINA		1.960,14
GASTOS MANTENIMIENTOS - REPARACIONES		
MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTACION	130,40	
MANTENIMIENTO OFICINA	20,00	
TOTAL GASTOS MANTENIMIENTO - REPARACIONES		150,40
GASTOS SOCIALES		
ANIVERSARIO COOPERATIVA	45,00	
REFRIGERIO CONS ADMINISTRACION	55,58	
REFRIGERIO CONS. VIGILANCIA	55,58	
AGASAJO NAVIDEÑO	705,00	
TOTAL GASTOS SOCIALES		861,16
GASTOS CONTRIBUCIONES - IMPUESTOS		
CUOTAS DE UNION DE TAXIS	1.200,00	
PERMISO OPERACIÓN AMT	200,57	
GASTOS DE GEOLINK	5.000,00	
TOTAL GASTOS CONTRIBUCIONES - IMPUESTOS		6.400,57
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		13.303,89
GASTOS FINANCIEROS		
COMISIONES, SERVICIOS Y OTROS	8,47	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		8,47
OTROS GASTOS		
GASTO NO DEDUC. ATENCIONES SOCIALES	5,00	
GASTO NO DEDUC. MOVILIZACIONES	8,05	
GASTO NO DEDUC. RECARGAS TELEFONICAS	44,59	
GASTO NO DEDUC. GESTION FISACALIZACION AMT	480,00	
TOTAL OTROS GASTOS		537,64
TOTAL GASTOS PERSONAL Y ADMINISTRACION		13.850,00
DEFICIT DEL PERIODO		-4.817,14

- **Estado de Situación Financiera del 2021**

El estado de situación financiera se muestra el ejercicio económico de un año de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”, está estructurada por activo, pasivo y patrimonio, a continuación, se detalla el estado de resultado financiero.

Tabla 20. Estado de situación financiera del 2021

**COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS 5 DE MARZO
QUITO - ECUADOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
1o. DE ENERO AL 30 DICIEMBRE 2021**

ACTIVOS		
ACTIVO DISPONIBLE		13.609,55
Caja Chica	486,59	
Banco Cta. Cte. Banco Pichincha	5.206,58	
Coop. Ah. Crdto. San Francisco de Asis	7.716,04	
Coop. Ah. Crdto. Tulcan	200,34	
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS		49.023,08
Cuotas de Administracion	8.751,95	
Ayudas Socios	1.891,10	
Permiso de Operacion	123,50	
Multas Administrativas	12.251,33	
Prestamos Socios	4.705,04	
Prestamo Auxilio Mecanico	0,00	
Multas Incumplimiento Prestaciones	2.783,69	
Cuota Ingreso Socios	566,50	
Otras Cuentas por cobrar Socios	305,00	
Multas Asambleas	2.740,00	
Ayudas Social Reembolsable	9.032,89	
Contribuciones Socios	5.872,08	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		62.632,63
ACTIVO FIJO		
Muebles y Enseres	947,50	
(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-806,82	
Equipo de Computacion	3.167,16	
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computacion	-3.167,16	
Equipo de Oficina	2.859,64	
(-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	-1.549,65	
Software Contable	224,00	
(-) Depreciación Acumulada Software Contable	-224,00	
TOTAL ACTIVO FIJO		1.450,67
ACTIVO NO CORRIENTE		
Garantia Arriendo	360,00	
Inversion Participacion Geolink	100,00	
Valores en Garantia	5.000,00	
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE		5.460,00
TOTAL ACTIVOS		69.543,30

- **Estado de Resultado Integrales del 2021**

El estado de resultado integral muestra los resúmenes de operaciones, que determina pérdida o ganancia de la cooperativa de taxis “5 de Marzo” a continuación se detalla el estado de resultado del año 2021.

Tabla 21. Estado de Resultado Integral del 2021

COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS " 5 DE MARZO"		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES		
1o. DE ENERO AL 30 DICIEMBRE 2021		
INGRESOS OPERACIONALES		
APORTE ORDINARIO ADMINISTRATIVO	24.660,00	
APORTE EXTRA-ADMINISTRATIVO SOCIOS	1.029,09	
APORTE SOCIOS CONTRIBUCIONES	6.900,50	
MULTAS INCUMPLIMIENTOS OBLIGACIONES SOCIOS	1.528,86	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		34.118,45
OTROS INGRESOS		
INTERESES BANCARIOS	0,95	
INTERESES POLIZA A PLAZO FIJO	1.412,12	
TOTAL OTROS INGRESOS		1.413,07
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES Y OTROS INGRESOS		35.531,52
GASTOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
GASTOS SUELDOS-OBLIGACIONES PATRONALES		
SUELDOS Y SALARIOS	1.652,48	
HORAS EXTRAS	206,06	
APORTES IESS PATRONAL	235,98	
VACACIONES	46,05	
DECIMO TERCER SUELDO	136,91	
DECIMO CUARTO SUELDO	124,94	
FONDOS DE RESERVA	146,04	
TOTAL GASTOS SUELDOS OBLIGACIONES PATRONALES		2.548,46
GASTOS DIRECTIVOS		
DIETAS PRESIDENTE	600,00	
MOVILIZACION TRAMITES PRESIDENTE	133,30	
DIETAS SECRETARIO	600,00	
MOV. TRAMITES SECRETARIO	176,36	
MOVILIZACION VICEPRESIDENTE	151,43	
MOVILIZACION PRIMER VOCAL	232,33	
MOVILIZACION SEGUNDO VOCAL	280,91	
MOVILIZACION GERENTE	497,71	
DIETAS PRESIDENTE C.V	600,00	
MOVILIZACION C. VIGILANCIA	562,33	
MOVILIZACIONES VARIAS	234,99	
MOVILIZACION PRESIDENTE C.VIGILANCIA	183,05	
TOTAL GASTOS DIRECTIVOS		4.252,41
GASTOS HONORARIOS		
SERVICIOS CONTABLES	1.180,00	
HONORARIOS ABOGADO	110,00	
HONORARIOS GERENTE	3.061,42	
TOTAL GASTOS HONORARIOS		4.351,42

Tabla 22. (Continuación)

GASTOS SERVICIOS BASICOS		
CONSUMO DE LUZ	126,01	
CONSUMO DE AGUA	25,00	
CONSUMO DE TELEFONO E INTERNET	519,68	
TOTAL GASTOS SERVICIOS BASICOS		670,69
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
GASTOS DE OFICINA		
UTILES DE OFICINA	423,91	
UTILIES DE ASEO	95,95	
ARRIENDO DE OFICINA	2.232,14	
CAFETERIA	106,23	
PUBLICACIONES	480,30	
TOTAL GASTOS DE OFICINA		3.338,53
GASTOS MANTENIMIENTOS - REPARACIONES		
MANTENIMIENTO ACTIVOS	516,50	
ACTUALIZACION Y ADECUACIONES ACTIVOS	30,00	
MANTENIMIENTO OFICINA	514,49	
MANTENIMIENTO EQUIPOS DE OFICINA	20,00	
TOTAL GASTOS MANTENIMIENTO - REPARACIONES		1.080,99
GASTOS SOCIALES		
ANIVERSARIO	1.980,00	
AGASAJO NAVIDEÑO SOCIOS	4.347,26	
REFRIGERIO CONS ADMINISTRACION	366,37	
REFRIGERIO CONS. VIGILANCIA	68,11	
REFRIGERIO DIRECTIVOS	157,31	
REFRIGERIOS ASAMBLEAS	1.029,98	
DEPORTES	2.864,81	
ATENCIONES SOCIALES	55,00	
MISA VIRGEN	1.644,00	
CAPACITACION SOCIOS	105,00	
TOTAL GASTOS SOCIALES		12.617,84
GASTOS CONTRIBUCIONES - IMPUESTOS		
CUOTAS ORGAN. MATRICES	1.229,00	
IVA QUE SE GARGA AL GASTO	1.063,56	
TOTAL GASTOS CONTRIBUCIONES - IMPUESTOS		2.292,56
GASTOS DEP. ACTIVOS FJOS		
GASTO DEP. MUEBLES Y ENSERES	94,70	
GASTO DEP. EQUIPO DE OFICINA	285,96	
GASTOS DEP. ACUM. ACTIVOS FIJOS	150,46	
GASTOS DEP. ACUM. ACTIVOS FJOS		531,12
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		31.684,02
GASTOS FINANCIEROS		
COMISIONES, SERVICIOS Y OTROS	1,51	
GASTOS BANCARIOS	9,71	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		11,22
OTROS GASTOS		
GASTO NO DEDUC. CAFETERIA	49,55	
GASTO NO DEDUC. ATENCIONES SOCIALES	81,80	
GASTO NO DEDUC. MOVILIZACIONES	68,03	
GASTO NO DEDUC. RECARGAS TELEFONICAS	35,00	
GASTO NO DEDUC. UTILES DE OFICINA	27,10	
GASTO NO DEDUC. REFRIGERIOS	290,25	
GASTO NO DEDUC. COMISIONES	5,90	
GASTO NO DEDUC. MULTAS E INTERESES	165,00	
GASTO NO DEDUC. MANTENIMIENTO OFICINA	52,50	
TOTAL OTROS GASTOS		775,13
TOTAL GASTOS PERSONAL Y ADMINISTRACION		32.470,37
EXCEDENTE DEL PERIODO		3.061,15

3.8.3 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

El valor presente neto, es un indicador financiero, permite determinar si un proyecto es rentable o no. Para la cooperativa de taxis obtuvo un resultado del VAN de \$3.466,75, significa que, si es factible implementar la inscripción app Tripcar en la cooperativa de taxis “5 de marzo”, por el motivo que el VAN es mayor a 0.

Tabla 23. Valor presente Neto

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (17.490,77)	1,0000	\$ (17.490,77)
1	\$ 2.883,69	0,9050	\$ 2.609,67
2	\$ 4.149,22	0,8190	\$ 3.398,15
3	\$ 5.680,98	0,7412	\$ 4.210,52
4	\$ 7.450,42	0,6707	\$ 4.997,26
5	\$ 9.459,50	0,6070	\$ 5.741,91
VAN			\$ 3.466,75

3.8.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es un indicador financiero importante para la organización, que indica en porcentaje si tiene beneficios o pérdida en su inversión, entonces el TIR para este proyecto es de 16,68%, nos quiere que si es rentable porque es mayor a la tasa de descuento.

Tabla 24. Tasa Interna de Retorno

TIR	16,68%
------------	--------

3.8.5 Período de recuperación inversión (PRI)

El tiempo en el cual se recupera mi capital de inversión es de 3 años, 5 meses y 21 días.

Tabla 25. Período de recuperación de Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 17.490,77	\$ (17.490,77)
1	\$ 2.609,67	\$ 2.609,67
2	\$ 3.398,15	\$ 6.007,82
3	\$ 4.210,52	\$ 10.218,35
4	\$ 4.997,26	\$ 15.215,60
5	\$ 5.741,91	\$ 20.957,52

3.8.6 Relación beneficio/Costo

La relación beneficio/costo, es un indicador que determina cuál son mis beneficios por cada dólar que invierta, para este proyecto por cada dólar de inversión se genera \$0,94 por lo tanto se acepta este proyecto por el motivo que es mayor a cero.

Tabla 26. Relación beneficio/costo

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 56.804,22	\$ 56.804,22
1	\$ 43.219,54	\$ 37.812,37	\$ 35.597,58	\$ 31.143,99
2	\$ 48.755,37	\$ 37.319,00	\$ 38.155,74	\$ 29.205,68
3	\$ 55.076,50	\$ 36.883,12	\$ 41.096,09	\$ 27.520,85
4	\$ 62.297,12	\$ 36.499,17	\$ 44.502,33	\$ 26.073,41
5	\$ 70.548,25	\$ 36.162,22	\$ 48.478,38	\$ 24.849,46
SUMA		\$ 184.675,89		\$ 195.597,61
RELACIÓN B / C			0,94	

3.8.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio para el proyecto será cuando la cooperativa de taxis empieza a tener ingreso de 43.719,31, para no tener pérdida ni tampoco ganancia, es importante porque determina cuando los ingresos y los egresos están al mismo nivel.

Tabla 27. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		41.085,63
	1 -	15.718,58
		260.930,00
PE en dólares =	41.085,63	
	0,94	
PE en dólares =	43.719,31	Dólares

3.8.8 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros permiten tener una visión más amplia para la cooperativa de taxis, para tomar mejores decisiones y conocer la rentabilidad del proyecto mediante sus ingresos, utilidades, activo y patrimonio.

Tabla 28. Indicadores Financieros

INDICADORES	FÓRMULA	2022	2023	2024	2025	2026	
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante	=	3,07	4,92	5,81	6,18	6,65
	Pasivo Circulante						
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta	=	-47%	8%	10%	11%	13%
	Ventas						
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional	=	-49%	16%	21%	24%	28%
	Ventas						
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta	=	-47%	8%	10%	11%	13%
	Ventas						
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta	=	-59%	10%	12%	14%	15%
	Patrimonio						
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta	=	-26%	6%	8%	10%	12%
	Total Activos						

3.9 Elaboración de Encuesta

Para recopilar datos de los clientes se realizará una encuesta virtual, la cual se podrá acceder a través de un enlace electrónico.

Objetivo

Medir el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio de taxis de la cooperativa “5 de marzo”, a través de una encuesta.

Población

Se encuestará a residentes o trabajadores del sector del Centro Histórico de la ciudad de Quito.

Muestra

Se analizará los datos de 100 personas para obtener el 90% de confiabilidad.

3.9.1 Diseño de la encuesta



Figura 10. Diseño de la encuesta

- 1. Género.**
 - A. Mujer
 - B. Hombre

- 2. Cómo califica la atención de los conductores cuando adquieres un servicio de taxis.**
 - A. Excelente
 - B. Bueno
 - C. Regular
 - D. Malo

- 3. ¿Cuál es el horario en que más utiliza el servicio de Taxis?**
 - A. 6am y 7am
 - B. 8am y 9am
 - C. 10am y 11am
 - D. 4pm y 5pm
 - E. 6pm y 7pm
 - F. 8pm y 9pm
 - G. 10 pm y 11pm

- 4. Alguna vez usted ha tenido problemas con el conductor de cooperativa de taxis “5 de marzo”.**
 - A. Si
 - B. No

- 5. ¿Por qué usted elige el servicio de la cooperativa de taxis “5 de marzo”?**
 - A. Seguridad
 - B. Comodidad
 - C. Rapidez

6. Le gustaría que la cooperativa de taxis tenga su propia APP

- A. Si
- B. No

7. El servicio de Call Center le ha ayudado a resolver el problema que presenta.

- A. Si
- B. No

8. La atención por parte de Call Center es:

- A. Bueno
- B. Regula
- C. Malo

3.9.2 Resultados e interpretación de la encuesta de la cooperativa de transporte de taxis”5 de marzo”

Pregunta 1.- Sexo

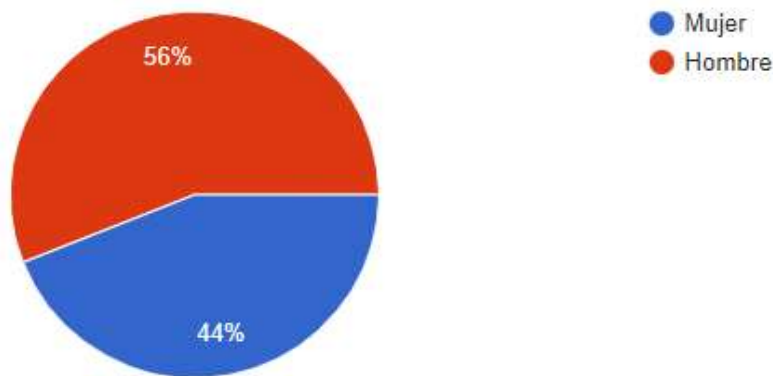


Figura 11. Pregunta N° 1 - Género

Análisis

Del total de las personas que se realizó la encuesta, el 44% indica que son mujeres que utilizara taxis y el 56% son de los hombres, es decir, los hombres utilizan más el servicio de taxis.

Pregunta 2.- Cómo califica la atención de los conductores cuando adquieres un servicio de taxis.

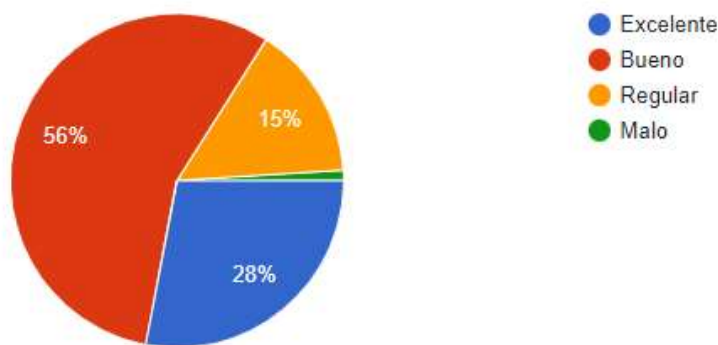


Figura 12. Pregunta N° 2 - Cómo califica la atención de los conductores cuando adquieres un servicio de taxis

Análisis

El 28% de los clientes considera que los conductores de taxis realizan una excelente atención a los clientes que adquiere un servicio, el 1% indica que la atención es mala, el 15% muestra que la atención es regular y el 56% de las personas indicaron que la atención es buena, es decir que los conductores sí brindan una atención adecuada y que los clientes están satisfechos por atención brindada.

Pregunta 3.- ¿Cuál es el horario que más utiliza el servicio de Taxis?

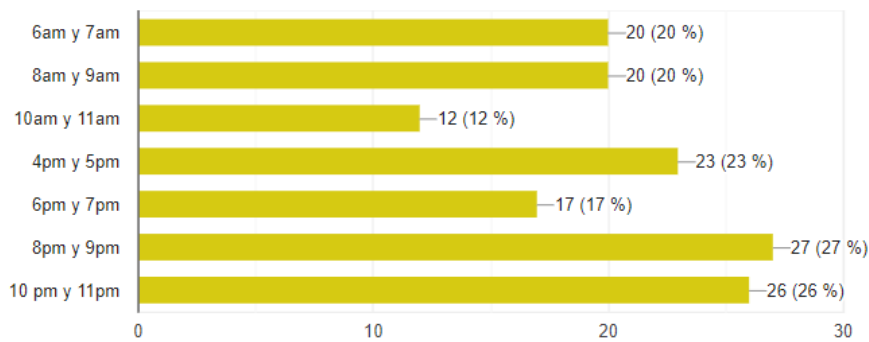


Figura 13. Pregunta N° 3 - ¿Cuál es el horario que más utiliza el servicio de Taxis?

Análisis

El 20% indica que las personas utilizan el servicio de taxis de 6am, 7am, 8am y 9am, el 12% muestra que las personas utilizan el servicio de taxis de 10am y 11am, mientras que el 23% muestra que las personas utilizan el servicio de taxis en la hora de 4pm y 5pm, el 17% de personas utilizan el servicio de taxis en la hora de 6pm y 7pm, además el 27% el porcentaje más alto indica que las personas utilizan taxis en el horario de 8pm y 9pm y por último tenemos el 26% indica que las personas utilizan el servicio de taxis de 10pm y 11pm.

Pregunta 4.- Alguna vez usted ha tenido problemas con el conductor de cooperativa de taxis “5 de marzo”.

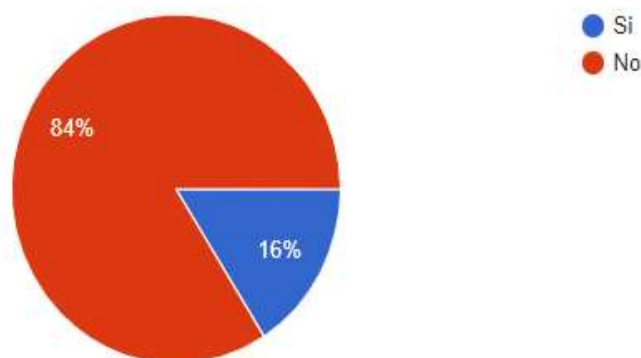


Figura 14. Pregunta N° 4 - Alguna vez usted ha tenido problemas con el conductor de cooperativa de taxis “5 de marzo”

Análisis

De todas las cien personas que se realizó la encuesta, el 16% muestra que los clientes no han tenido problemas con los conductores de la cooperativa de taxis y el 84% muestra que, si han tenido problemas con los conductores, esto indica una debilidad para la cooperativa ya que tiene que ofrecer el mejor servicio y una atención adecuada.

Pregunta 5.- ¿Por qué usted elige el servicio de la cooperativa de taxis “5 de marzo”?

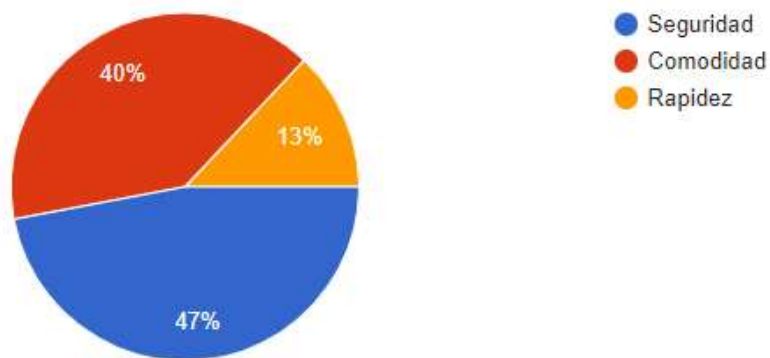


Figura 15. Pregunta N° 5 - ¿Por qué usted elige el servicio de la cooperativa de taxis “5 de marzo”?

Análisis

El 47% de las personas indicaron que elige el servicio de taxis por seguridad es algo importante para cooperativa de taxis que se podrá ganar la confiabilidad de los clientes, por otro lado, el 40% que elige el servicio por comodidad y por último el 13% utiliza el servicio de taxis por rapidez.

Pregunta 6.- Le gustaría que la cooperativa de taxis tenga su propia APP

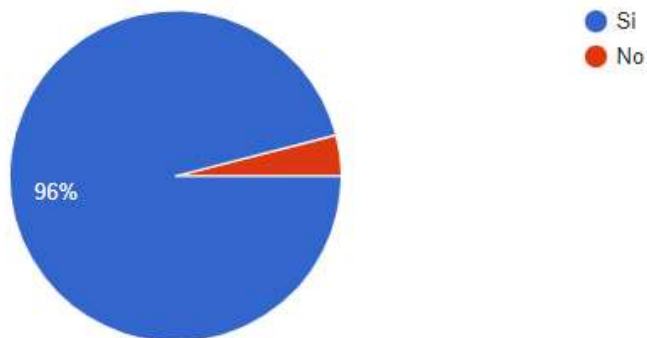


Figura 16. Pregunta N° 6 - Le gustaría que la cooperativa de taxis tenga su propia APP

Análisis

Como se puede observar en el gráfico, el 96% de las personas sí le gustaría que la cooperativa de taxis tenga su propia APP, por lo que le ayudaría a aumentar la rentabilidad de cooperativa y mejorar el servicio de cliente y el 4% las personas no deseen que la cooperativa de taxis tenga su propia APP.

Pregunta 7.- El servicio de Call Center le ha ayudado a resolver el problema que presenta.

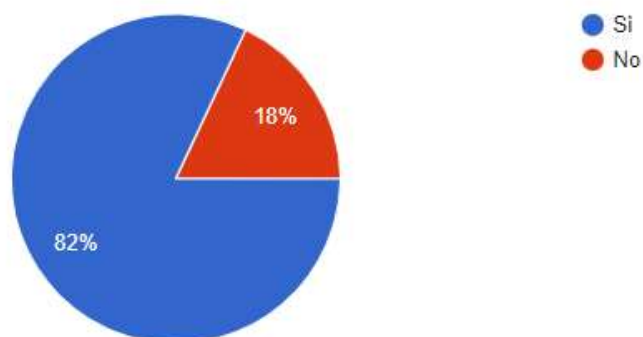


Figura 17. Pregunta N° 7 - El servicio de Cal Center le ha ayudado a resolver el problema que presenta.

Análisis

En el gráfico se observa que, el 82% de las personas indica que el Call Center si le ayuda a resolver los problemas que suelen presentar al momento de adquirir el servicio de taxis y el 18% de las personas indica que no le han ayudado a resolver los problemas que se presenta en ese momento, esto es una desventaja para cooperativa de taxis.

Pregunta 8.- La atención por parte de Call Center es:

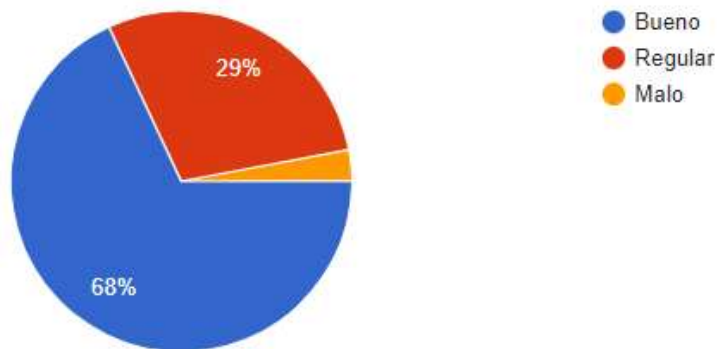


Figura 18. Pregunta N° 8 - La atención por parte de Call Center es

Análisis

Se puede evidenciar que el 68% de las personas indica que la atención de Call Center es buena, el 29% indica que la atención del Call Center es regulara y el 3% de las personas indica que la atención del Call Center es malo.

4. CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS “5 DE MARZO”

4.1 Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Balanced Scorecard también llamado como Cuadro de Mando Integrar, es una herramienta importante para las empresas y cooperativas, que permite analizar la perspectiva de indicadores que permite verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se planteó para un correcto funcionamiento de la organización y además alcanzar la visión de la cooperativa de taxis (Gallardo, 2012).

La cooperativa de taxis “5 de Marzo” se tomará el modelo de la matriz de Balanced Scorecard que nos permita diagnosticar y controlar el estado de la cooperativa de taxis, para tener un mejor equilibrio y lo principal que tenga éxito en la organización.

El Balanced Scorecard para la cooperativa de taxis es muy fundamental, que nos permite verificar si se está cumpliendo los objetivos estratégicos por medio de indicadores, la cooperativa taxis tendrá una estabilidad financieros y además un mejoramiento y un buen desempeño laboral de la organización.

Además, utilizando el BSC para la cooperativa de taxis, tendrá una visión más amplia y ver el desempeño a futuro por medio de indicadores, ayudará a evaluar cómo se está ejecutando todas las áreas de la organización para así estructurar los objetivos estratégicos que beneficiarán el desarrollo de la cooperativa de taxis “5 de Marzo” (Rocancio).

Cuadro de Mando Integral permite tener un mejor control de la organización, con el cual se transforma la visión por medio de indicadores y se tiene un mejor funcionamiento de este, además cabe recalcar que ninguna perspectiva funciona de manera separada (Gallardo, 2012).

Implementar Balanced Scorecard

Para la cooperativa de taxis es importante que se implemente un BSC, que será de mucha importancia, ya que puede ser exitosa para organización, además con un buen manejo se podrá cumplir con los factores clave para llevar a un camino correcto y así podrá tener éxito la cooperativa.

Pasos para realizar el Balanced Scorecard

A continuación, se detallará paso por paso de cómo elaborar el BSC, para tener un mejor seguimiento y además tener éxito en la ejecución de las estrategias de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”, en el gráfico se podrá observar los tres pasos que conforma el BSC (Pérez, PeopleNext, 2016).



Figura 19. Pasos para realizar el *Balanced Scorecard*

Fuente: (Pérez, PeopleNext, 2016)

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso sistemático, que no siempre se realiza una sola vez, si no que se debe realizar frecuentemente para alcanzar los objetivos o propósitos que se plantea.

Además, el proceso sistemático tiene que ser capaz de alcanzar los objetivos de la cooperativa de taxis y también algo muy importante es que planeación estratégica se debe analizar o pensar que se debe hacer para obtener una ventaja competitiva.

Los beneficios del Balanced Scorecard

- Diseñar indicadores clave o mejor gestión para la cooperativa de taxis.
- Aliñamiento en todas las estrategias para cumplir con el propósito.
- Con los indicadores se podrá tener un mejor desempeño concreto para la cooperativa de taxis.
- Tener un buen ambiente laboral y mejorar la comunicación en la cooperativa de taxis.
- Ayuda tener una visión más general de la cooperativa de taxis.
- Ayuda a ver el desempeño del personal de la cooperativa de taxis.
- Ayuda a tomar mejores decisiones para la cooperativa de taxis.

Ventajas de Balanced Scorecard

- Permite un mejor control para la organización.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se puede tomar mejores decisiones.
- Se puede observar cómo está funcionando la organización actualmente.
- Permite tener un mayor control de los cumplimientos de los objetivos.

Establecimiento de indicadores

Los indicadores son fundamentales en la elaboración del Balanced Scorecard para la organización, ayuda a tener más información exacta y así poder observar cómo se encuentra actualmente o cómo se puede encontrar en un futuro, además ayuda a controlar los objetivos de la cooperativa de taxis para tener un mejor desarrollo (ISOTools, 2015).

La perspectiva del Balanced Scorecard

La perspectiva se divide en cuatro categorías claves para realizar el análisis más profunda, para tener un mejor desempeño y así cumplir con visión de la cooperativa de taxis.

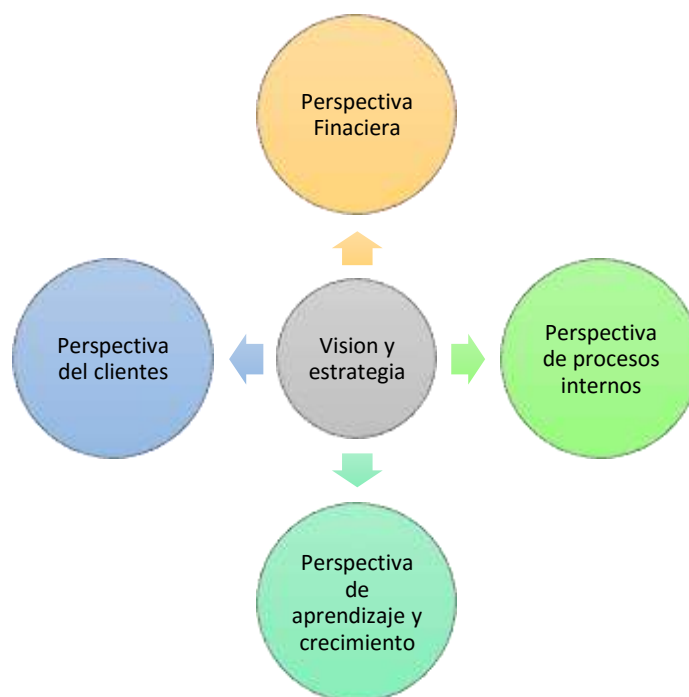


Figura 20. Partes del *Balanced Scorecard*

Fuente: (Gallardo, 2012)

- **Perspectiva financiera**

Su principal objetivo es maximizar el valor de los socios que están conformados en la cooperativa de taxis “5 de Marzo”, que por medio de indicadores financieros refleja el comportamiento, crecimiento que está sucediendo con las inversiones de la cooperativa, con los cuales se podrá realizar estrategia para obtener una mejor rentabilidad (Gallardo, 2012).

- **Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, es un pilar muy fundamental para la cooperativa de taxis que se asegura la lealtad del cliente y además visualizar cuanto está dispuesto a pagar por el servicio, también brinda información adecuada para garantizar la retención y satisfacción del usuario del servicio de taxis y así cumplir con sus metas y competir frente con los demás rivales de la industria (Gallardo, 2012).

- **Perspectiva de procesos internos**

Esta perspectiva está relacionada con el proceso interno, que permite analizar la capacidad y recursos de la cooperativa de taxis, además observar que es necesario desarrollar en la organización para tener un mejor desempeño (Gallardo, 2012).

Además, esta perspectiva está relacionada con la cadena de valor que ayudará divisar la descripción de todas las actividades de la organización, es importante dar lo mejor al cliente que se sienta parte de la cooperativa de taxis ya que la perspectiva del cliente está relacionada con perspectiva interna para tenga un buen funcionamiento dentro de la organización (Gallardo, 2012).

- **Perspectivas de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva ayuda a mejorar las habilidades del personal o equipo de trabajo, ósea dar capacitaciones para logra el mejor desempeño en el trato del cliente con la finalidad que se cumpla con los objetivos (Savkín, 2019).

Este indicador es necesario conseguir un bueno resultado por medio de recursos humanos que permite crecer y aprender al nuevo desafío en el ámbito laboral de la organización y así obtener mejor rendimiento en los lugares de trabajos (Pérez, 2021).

Además, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en tres áreas principales las cuales son los siguientes:

- ✓ **Capital Humano:** Se refiere a la capacidad que tiene el personal o equipo de trabajo de la cooperativa de taxis, para captar nuevos desafíos, que trasmitan liderazgo, concentración y el interés de aprender (Pérez, PeopleNext, 2021).
- ✓ **Sistemas e información:** Esto quiere decir la capacidad y el apoyo que la cooperativa tiene en la tecnología y la información, para tener un mejor rendimiento en las actividades de trabajo (Pérez, PeopleNext, 2021).
- ✓ **Clima Organizacional:** Se refiere a la experiencia y cómo se sienten trabajando en la cooperativa de taxis y si tiene un buen comportamiento y valores. Es importante para la cooperativa de taxis que se tenga un buen clima laboral que se sientan cómodos, alegres por los puestos de trabajo y así tener un mejor desarrollo en la organización (Pérez, PeopleNext, 2021).

4.1.1 Perspectiva financiera

Tabla 29. BSC – Perspectiva Financiera de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
								Rojo	Amarillo	Verde	
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la cooperativa de taxis.	1.- Realizar estudio de mercado para conocer la demanda de los clientes. 2.- Establecer un costo adecuado para los clientes.	Rentabilidad	Porcentaje	Aumentar un 3%	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}} \times 100$	Anual	Menor al 1 %	2%	3%	Departamento del Contador
	Disminuir las deudas de la organización.	1.- Realizar un presupuesto para llevar con responsabilidad. 2.- Consolidar todas las deudas en una sola deuda.	Endeudamiento	Porcentaje	Disminuir un 3%	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	Anual	8%	Entre 4 % y 7%	3%	Departamento del Contador
	Aumentar los ingresos de los socios	1.- Realizar un listado de los gastos innecesarios.	Aumento de ingresos de los socios	Porcentaje	Aumentar un 4%	$\frac{\text{Ingresos del período actual} - \text{Ingresos del período anterior}}{\text{Ingresos del período anterior}} \times 100$	Anual	Menor al 1 %	Entre 2% y 3%	4%	Departamento del Contador y Gerente

	Esta en riesgo
	En precaución
	Meta

Interpretación de Perspectiva Financiera

El primer objetivo de la parte financiera es aumentar la rentabilidad de la cooperativa de taxis, por medio del indicador, se observa si la organización tiene la capacidad de aprovechar los recursos para cumplir con los objetivos planteados, por tanto, se realizará algunas actividades para cumplir con el propósito de incrementar el 3% de rentabilidad. Para calcular este indicador se utilizará la siguiente fórmula que es utilidad neta dividido para inversión y multiplicado por 100, con este resultado se podrá ver si la cooperativa de taxis está en peligro o no, por lo tanto, si el resultado sale menor al 1%, se maraca en color rojo que significa que está en peligro, si el resultado sale el 2%, se marcará de color de amarillo, que indica en precaución y se tiene que tomar medidas rápidas y si el resultado sale con el 3% se marca de color verde, con lo que se está cumpliendo con los objetivos planeados y además, que la cooperativa de taxis va por buen camino.

El segundo objetivo es disminuir la deuda de la organización con una disminución de 3%, con el indicador de endeudamiento que se calcula pasivo dividido entre patrimonio neto y multiplicado para 100, se observará cuan endeudada se encuentra la cooperativa, por la cual si sale el resultado 8% se marcará en rojo que significa que la cooperativa está muy endeudada y es muy peligroso, si el resultado es entre 4% y 7% se maraca en amarillo, eso quiere decir que, hay que analizar y tomar decisiones correctas para minimizar las deudas, si el resultado es de 3% se marcará en verde, donde señala que se tiene poca deuda y se puede manejar correctamente la cooperativa de taxis.

El tercer objetivo que se planteó para la cooperativa de taxis es aumentar los ingresos de los socios, por medio este objetivo se realizará actividades para hacer cumplir la meta de la organización, para ello se plantea actividades que influirán al indicador de este objetivo, el cálculo será así, los ingresos del periodo actual menos ingresos de periodo anterior dividido para ingresos del periodo anterior multiplicado por 100, si con los cálculos sale menos 1% se señala en rojo que significa que el socio de la cooperativa tiene pocos ingresos es algo que no le beneficia a la organización, si el resultado sale entre 2% y 3%, se marcara de amarillo, que hay que tomar precaución y si sale el resultado de 4%, se señala de color verde donde muestra que los ingresos de los socios aumentado.

4.1.2 Perspectiva del cliente

Tabla 30. BSC – Perspectiva Clientes de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
								Rojo	Amarillo	Verde	
Clientes	Incremento de satisfacción del cliente.	1.- Mantener un control de satisfacción al cliente. 2.- Implementar beneficios para los clientes.	Disminución de quejas	Porcentaje	10%	$\frac{\text{\# de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Anual	7%	Entre 8% y 9%	10%	Gerente y Call center
	Fortalecer el número de clientes en la cooperativa de taxis.	1.- Realizar publicidad en redes sociales 2.- Promociones para los clientes fijos	Número de clientes	Meses	3 Nuevos clientes cada 6 meses	$\frac{\text{\# cliente nuevo}}{\text{\# cliente actual}}$	Trimestral	0	1 y 2	3	Gerente y presidente
	Implementar la inscripción a la app Tripcar que permita mejorar el servicio al cliente.	1.- Capacitaciones para el manejo de app Tripcar.	Mayor ingreso de los socios	Porcentaje	Aumento un 8%	$\frac{\text{Ganancia}}{\text{Inversión}} \times 100$	Anual	Menor al 4%	Entre 5% y 7%	8%	Gerente y Consejo Administrativo
	Modernizar flota de vehículos.	1.- Adquirir nuevos socios	Numero de vehículos nuevos	Años	2 Nuevos vehículos por año	$\frac{\text{\# vehículos nuevos}}{\text{Total de vehículos}}$	Anual	0	1	2	Gerente y presidente

	Esta en riesgo
	En precaución
	Meta

Interpretación de Perspectiva del cliente

El primer objetivo es incrementar la satisfacción del cliente, por lo cual se realizará algunas actividades para cumplir con la meta, además cuenta con indicadores que se utilizará para medir la satisfacción al cliente, el objetivo es de 10% de satisfacción, que se planteó para la cooperativa de taxis, con la medición se podrá observar si los clientes están satisfechos con el servicio de taxis, el cálculo es la siguiente, numero de cliente satisfechos dividido por total de cliente y multiplicado por 100, si el resultado de los cálculos sale 7% de satisfacción se marca en color rojo, quiere decir que está en riesgo el cumplimiento de la meta y se tiene que ver que está pasado y por qué los clientes no se encuentran satisfechos por el servicio de taxis, si el resultado sale entre 8% y 9% se marcará de color amarillo, es decir que hay que tomar precaución, que no se debe descuidar, si el resultado sale 10% se marcará de color verde, hace referencia que la cooperativa de taxis va por un buen camino, que está cumpliendo su objetivo por medio de las actividades que se planteó y ayudó a que los cliente se siente satisfecho por el servicio.

El segundo objetivo es fortalecer el número de clientes en la cooperativa de taxis de igual forma se va realizar dos actividades para poder llegar con el objetivo, el indicador que refleja el estado de la meta es el número de clientes; se establece como meta de la cooperativa de taxis tres clientes nuevos por cada seis meses, por tanto la forma de medición es la siguiente, número de clientes nuevos dividido por el número de cliente actual, la frecuencia de medir es de forma trimestral, si el resultado de los cálculos sale cero se identifica con color es de rojo, es decir que está en riesgo el cumplimiento del objetivo, si el resultados sale dos y tres tiene de color amarillo, indica que hay que tomar precaución y si el valor es de tres, muestra de color verde indica que la cooperativa de taxis si está cumpliendo con el objetivo.

El tercer objetivo, es implantar la inscripción a la app Tripcar que permita mejorar el servicio al cliente, lo cual se realizará una sola actividad, que es la capacitación para el manejo de app Tripcar, se tomará como indicador de cumplimiento de meta a la

ganancia neta de los socios , la meta de cooperativa de taxis es aumentar un 8% , por la cual la forma de sacar los cálculos es la siguiente, ganancia dividido para la inversión y multiplicado por 100, si el resultado sale menos del 4%, tiene de color rojo que indica que está en riesgo, es decir que la aplicación Tripcar no está funcionando de la mejor manera, si el resultado sale entre 5% y 7% se establece en color amarillo significa que hay que tomar precauciones o sea que algo falta para que esta aplicación funcione correctamente, si el resultado sale de 8% se pone de color verde, significa que se está cumpliendo con el objetivo que se planteó en la matriz, por lo tanto con la nueva aplicación se podrá tener más clientes para la cooperativa y también tener un aumento de ingresos de los socios.

El cuarto objetivo es de modernizar la flota vehicular, se utilizará como indicador en cuantos vehículos nuevos por años ingresa a la cooperativa de taxis, el objetivo de la organización es dos vehículos por año, la forma de sacar la medición es la siguiente, número de vehículos nuevos divididos por total de vehículos, si el resultados del cálculo sale 0 se señala de color rojo significa que el logro de la meta está en peligro porque no ha podido tener ningún vehículo nuevo en todo el año, si el resultados sale uno se señala el color amarillo, es decir que hay que tomar precaución y tomar medidas estrictas para la cooperativa de taxis, si el resultados sale dos se establece de color verde, significa que se cumplió con el objetivo de la cooperativa taxis.

4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 31. BSC – Perspectiva Procesos Internos de la Cooperativa de taxis “5 de Marzo”

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Forma de medición	Frecuencia de medición	Alarmas			Responsable
								Rojo	Amarillo	Verde	
Procesos internos	Mejoramiento del servicio de Call Center.	1.- Supervisar el trabajo y premiar los mejores desempeño. 2.- Brindar dispositivo adecuados.	Satisfacción a los clientes	Porcentaje	10%	$\frac{\text{Nivel de satisfacción}}{\text{Tiempo de respuesta}} \times 100$	Trimestral	5%	Entre 6% y 9%	10%	Gerente y Consejo Administrativo
	Mejorar el proceso de comunicación interno.	1.- Realizar dinámicas de grupos para ayudar la comunicación interna. 2.- Creación de ventas como almuerzo y viajes en grupo.	Confianza	Porcentaje	10%	$\frac{\# \text{ de quejas interna}}{\# \text{ de satisfacción Interna}} \times 100$	Trimestral	4%	Entre 5% y 9%	10%	Gerente y Consejo Administrativo
	Mejorar la gestión de cartera de los socios.	1.- Realizar informe de las deudas de los socios. 2.- Realizar llamadas a los socios.	Minimizar deudas	Porcentaje	≤ 4%	$\frac{\# \text{ de socios que deuda}}{\text{Total de socios}} \times 100$	Trimestral	Mayor a 8%	Entre 5% y 7%	Menor al 4%	Departamento del contador y Consejo Administrativo

	Esta en riesgo
	En precaución
	Meta

Interpretación de Perspectiva de Procesos Internos

El primer objetivo es mejorar el servicio de Call Center, en donde se realizará algunas actividades y se utilizara indicadores para diagnosticar o analizar el desempeño de los trabajadores, por lo cual la medida es de porcentaje y la meta es de 10% de mejoramiento del personal, el cálculo es nivel de satisfacción dividido para el tiempo de respuesta multiplicado por 100, esto se realizará de manera trimestral, si el resultado de los cálculos salieron 5% se señala de color rojo está en alerta la cooperativa de taxis ósea que está en peligro el cumplimiento del objetivo, no hay mejoramiento en servicio de Call Center, si el resultado sale entre 6% y 9% y señala el color amarillo significa que hay que tomar precaución, si sale 10% se señala el color verde, significa que la cooperativa de taxis si cumplió con meta ya que el servicio de Call Center es de calidad que se brinda a los clientes.

El segundo objetivo es mejorar el proceso de comunicación interno, por la cual el indicador ayuda ver la confianza que el personal tiene en la organización. La forma de medición es de número de quejas interna dividido con el número de satisfacción interna y multiplicado por 100, entonces la meta de la cooperativa de taxis es 10% de mejoramiento, por la cual si el resultado de los cálculos es de 4% se está marcando de color rojo significa que no tiene una buena comunicación del personal siendo muy peligroso para la organización.

El tercer objetivo es mejorar la gestión de cartera de los socios, se realizará algunas actividades para ayudar a cumplir el objetivo de la cooperativa de taxis, tiene como indicador minimizar las deudas, entonces la forma de medición para este objetivo es el siguiente, número de socios que deuda dividida por el total de socios y multiplicado por 100. La frecuencia de medición se realizará en de forma trimestral, además si el cálculo sale un resultado mayor a 8% se está señalado de color rojo, significa que está en peligro porque los socios no están pagando las cuentas administrativas, el permiso de operación entres otras cuentas que deben pagar, si el resultado del cálculo sale entre 5%

y 7% se está estableciendo con color amarillo, indica que tiene que tener precaución y tomar otras medidas más estricta y si el resultado del cálculo sale menor al 4% se está poniendo en color verde significa que se cumplió con el objetivo que tenía la cooperativa de taxis.

Interpretación de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El primer objetivo es cumplir el cronograma de capacitaciones de atención al cliente, por lo consiguiente existe algunas actividades que se debe realizar para ayudar a cumplir con el objetivo de la organización ya que la meta es de mayor al 90% y también con el indicador se podrá analizar si se está cumpliendo con el cronograma de capacitación o no y ver el porcentaje o monto del promedio el personal que asistió. La forma de medición es la siguiente, número de capacitaciones reales del año dividido por número de capacitaciones programadas para el año y multiplicada para 100, si al calcular sale 60% se marca de color rojo da la señal que está en riesgo, que no está cumpliendo con el cronograma de capacitación de atención al cliente, si el resultado del cálculo sale entre 75% y 85% se marca de color amarillo indica que hay tomar precaución y si sale el resultado mayor al 90% se está marcando en color verde indica que cumplió con el objetivo la cooperativa de taxis.

El segundo objetivo es cumplir con el cronograma de capacitaciones de publicidad, de igual forma se tendrá un indicador para ver el promedio de asistencia del personal en la capacitación, el objetivo para la cooperativa de taxis “5 de marzo” es tener mayor al 90% del personal que asistirá a la capacitación. La forma de medición es el número de capacitaciones reales del año dividido para el número de capacitaciones programadas para el año multiplicado por 100. Si el resultado del cálculo sale 70% se marca en rojo significa que está en riesgo, si el resultado del cálculo sale entre 75% y 85% se señala de color amarillo, significa que debe tener precaución, ósea indica que los personales no están asistiendo todos a las capacitaciones y si el porcentaje sale mayor a 90% se señala de color verde, eso quiere decir que la cooperativa de taxis cumplió con el objetivo.

El tercer objetivo es cumplir el cronograma de capacitación de reglamentos y normas, esto ayudará que los socios provoquen menos multas, por medio del indicador se va a analizar el porcentaje de multas que haya disminuido, el objetivo es tener menos de 7% de multas. La fórmula de medición es número de multas del periodo actual menos número de multas del periodo anterior dividido por el número de multas del periodo anterior y multiplicado por 100. Si el resultado de los cálculos sale 10% se marcará de

color rojo significa que está en peligro ósea que el socio está realizando muchas contravenciones, si el resultado sale entre 10% y 8% se marcará de color amarillo y si los cálculos salen menores a 7% y se marcará de color verde, significa que cumplió con el objetivo de tener pocas multas para los socios que conforma la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.

4.2 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta de representación gráfica que ayuda a entender la relación de los objetivos estratégicos de forma gráfica y además muestra como la organización cambia los recursos, bienes tangibles y la cultura de la cooperativa de taxis (Correa, Fernández, Cadeño, & Palacios).

Utilizando el mapa estratégico el personal de la cooperativa de taxis puede conocer las estrategias y también observar con claridad la estructura, el mapa estrategia es importante para la cooperativa de taxis, ya que ofrece información adecuada para una mejor la toma de decisiones, ver qué punto se puede cambiar y también mejorar el proceso del servicio de taxis, además es necesario tener todos los datos de la organización en los diferentes departamentos para tener éxito en la cooperativa de taxis (Martín, 2018).

Para la cooperativa de taxis se debe realizar el mapa estratégico donde nos va ayudará visualizar, analizar y entender el cumplimiento de los objetivos que beneficiará al rendimiento en la organización.

El mapa estratégico esta relaciona las cuatro perspectivas, Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, identificando que objetivos de una perspectiva influyen en los objetivos de otra perspectiva.

Interpretación del mapa estratégico

En el mapa estratégico para cumplir los objetivos se tiene que comenzar desde la parte inferior, es decir desde la sección de aprendizaje y crecimiento eso son los principales objetivos que se debe cumplir para así conseguir cumplir satisfactoriamente los objetivos de la sección financiera que se observa en la parte superior del mapa.

- **Perspectiva Aprendizaje y crecimiento**

El primer objetivo que se debe cumplir es el cronograma de capacitación de atención al cliente, si se cumple este objetivo se conseguirá tener un mejoramiento del servicio de Call Center esto los permite dar una mejor atención a los clientes.

El segundo objetivo que se debe poner en marcha es cumplir con el cronograma de capacitación de publicidad, este objetivo se debe cumplir para que se implemente la inscripción a la aplicación Tripcar que permite mejorar el servicio al cliente.

El tercer objetivo que se debe realizar es ejecutar el cronograma de capacitación de reglamentos y normas si se cumple este objetivo logramos mejorar el objetivo de proceso de comunicación interno para tener un mejor clima laboral y también mejorar la cultura organizacional de la cooperativa de taxis.

- **Prospectiva de proceso internos**

El primer objetivo es tener un mejoramiento del servicio de Call Center, si se logra cumplir este objetivo se tendrá una mejora de satisfacción del cliente y también fortalecer el número de clientes.

El segundo objetivo es mejorar el proceso de comunicación interna, si se logra cumplir este objetivo se conseguirá tener un aumento de ingresos de los socios, además con una buena comunicación se tendrá éxito en la cooperativa de taxis.

El tercer objetivo es mejorar la gestión de cartera de los socios, si se logra que se cumpla este objetivo disminuirá la deuda de la organización.

- **Perspectiva de clientes**

Los objetivos de perspectiva del cliente son; Incremento de satisfacción del cliente, fortalecer el número de clientes en la cooperativa de taxis e implementar la inscripción a la aplicación Tripcar que permite mejorar el servicio al cliente, si se logra cumplir estos objetivos se conseguirá mejorar los ingresos de los socios.

- **Perspectiva Financiera**

Culminando con los objetivos y lo más importante a observar la cooperativa de taxis es la parte financiera es donde va a ganar dinero la organización.

En la parte financiera se tiene tres objetivos el principal e importante de toda la organización es aumentar la rentabilidad de la cooperativa de taxis y como lo va a hacer, primer se tiene que cumplir con el objetivo de aumentar los ingresos de los socios y también disminuir las deudas de la organización, al cumplir con estos objetivos se puede tener un mejoramiento en aumentar la rentabilidad de la cooperativa de taxis.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Es necesario desarrollar y elaborar un plan estratégico para el desarrollo de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”. En él se deben abordar los principales aspectos de la organización como son el área operativa y financiera, para replantear y formular la misión y visión de la organización, haciéndola más acorde con los tiempos actuales, globales y competitivos.
- Parte del plan se debe reflejar en los valores que iluminan el quehacer, los que están presentes en el actuar y en las constantes decisiones que debe tomar la organización, lo que finalmente se traduce en una cultura de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”, es decir, “un cómo somos y un cómo actuamos” para quienes la conforman.
- Las principales oportunidades es el uso tecnológico del servicio de transporte y el incremento de turistas en la ciudad de Quito; como amenazas se observa el aumento de taxis informales que brindan servicios a costos bajos y la variación de precios de combustible; además se idéntica como mayores competidores a la Cooperativa de taxis “Real Audiencia de Quito” y la Cooperativa de transporte en taxis “Swissotel Quito”.
- Para la cooperativa de taxis “5 de Marzo” se identificaron como fortalezas la experiencia laboral, calidad humana y se identificaron debilidades como la falta de publicidad y la falta de capacitación en el servicio al cliente.

- Las metas para la cooperativa de taxis “5 de Marzo” se fundamentan en cuatro perspectivas; financiera como aumentar la rentabilidad y disminuir el endeudamiento, clientes como incremento de satisfacción y fidelidad, procesos internos como mejorar la comunicación y servicio del call center, aprendizaje y crecimiento como capacitaciones a recursos humanos en atención al cliente, uso de herramientas tecnológicas, reglamento y normas.
- La estrategia fundamental que ayudará a cumplir las metas establecidas para la cooperativa de taxis “5 de Marzo” es, implementar la inscripción a la aplicación Tripcar, aplicación tecnológica dirigida al incremento de clientes y desarrollo del servicio al cliente.
- Los clientes del servicio de taxis de la cooperativa “5 de Marzo” el 27% usan el servicio en el horario de 8 p.m. y 9 p.m., el 47% requieren taxis por seguridad, el 96% de usuarios está en de acuerdo de implementar una APP para la cooperativa de taxis “5 de marzo”, el 56 % de clientes califican la atención de los ductores un servicio como bueno, sin embargo, la atención del Call Center indicó un 68% de un resultado que significa que es bueno la atención que brinda la cooperativa de taxis.
- Para implementar la aplicación Tripcar y aumentar los ingresos de los socios. Se plantea un plan operativo con actividades de capacitación, kits de protección, minimización de tiempos, recibir quejas o sugerencias, aplicar descuentos, crear convenios, encuestas con un cronograma y también recursos como equipos de computación, enseres de oficina, además se estima un presupuesto de inversión de \$23.450,00 para realizar el proyecto que se podrá recuperar dentro de 3 años, 5 meses y 21 días. El proyecto es rentable ya que por cada dólar que se invierta se ganará \$0,94.
- Con el objetivo de registrar el seguimiento y evaluación de resultados, se define indicadores para evaluar el cumplimiento de cada meta de la cooperativa de taxis “5 de Marzo” en aspectos financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, puntualizando modos de evidenciar la adquisición de

las competencias declaradas con actividades y formas de cálculo, además de un señalamiento de semaforización (rojo se identifica como riesgo, amarillo se visualiza como precaución y verde se identifica como meta) con esto semaforización nos ayudara a visualiza e identifica el estado de cumplimiento de la mestas, si es alto o bajo.

- Las metas establecidas para la cooperativa de taxis “5 de Marzo” en cuanto aprendizaje y crecimiento son fundamentales para aumentar rentabilidad a la organización.

5.2 Recomendaciones

- Para la cooperativa de taxis “5 de Marzo” es primordial implementar en el menor plazo posible el plan estratégico, para incrementar los ingresos de los socios y desarrollo de la organización.
- Se recomienda a la cooperativa de taxis “5 de Marzo” realizar de manera correcta la misión, visión y valores, replanteados en el plan estratégico para fomentar el sentido de pertenencia a los funcionarios de la organización.
- Se sugiere a la cooperativa de taxis “5 de Marzo” asociarse con otras operadoras de taxis para aprovechar el uso de apps y disminuir la competencia de los conductores informales.
- A la cooperativa de taxis “5 de Marzo” se recomienda a realizar una campaña publicitaria a través de redes sociales, para atraer nueva clientela y aumentar la fidelidad de los usuarios.
- Se recomienda a la cooperativa de taxis “5 de Marzo” dar relevancia a todas las metas, ya que están relacionadas entre sí, para un desarrollo significativo de la organización.

- Es importante que se implemente adecuadamente app Tripcar, para elevar a un nivel competitivo a la cooperativa de servicio de taxis “5 de Marzo” dentro de la industria.
- Se recomienda implementar los talleres de capacitación en servicio al cliente sobre todo al Call Center para elevar los niveles de satisfacción de los usuarios del servicio de taxis de la cooperativa “5 de Marzo”.
- Es necesario la colaboración y compromiso de todos los socios para poner en marcha el plan operativo de acuerdo con el cronograma establecido en beneficio de la cooperativa de taxis “5 de Marzo”.
- Se recomienda que la cooperativa de taxis “5 de marzo” implemente el cuadro integral para hacer ser el seguimiento y cumplimiento de visión, misión, objetivos y estrategias, para esto es importante diseñar y realizar permanentemente los indicadores propuestos.
- Es importante para la cooperativa de taxis “5 de marzo” las capacitaciones a socios y funcionarios de la organización para desarrollar habilidades, mejorar la comunicación y crear un ambiente laboral satisfactorio de manera de desarrollar unidad y compromiso para lograr todas las metas establecidas.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Bibliografía

Arias, K. (s.f.). *Empleo informal y Plataformas Digitales en el Ecuador* . Obtenido de Empleo informal y Plataformas Digitales en el Ecuador : https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/2._arias_k_presentacion.pdf

Banco Central del Ecuador. (miercoles de 03 de 2021). Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8#_ftn1

Banco Mundial. (2020). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=EC>

CEUPE. (s.f.). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-impactan-los-distintos-tipos-de-transporte-en-el-medio-ambiente.html>

CITEC. (19 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://citec.com.ec/el-futuro-tecnologico-de-la-movilidad-ecuatoriana/>

Colorado, J. (26 de Agosto de 2021). *Transporte de Pasajeros*. Obtenido de <https://www.trolebus.gob.ec/index.php/noticias/noticias-2/618-tecnologia-la-clave-para-la-modernizacion-del-transporte-publico>

Corporación Financiera Nacional B.P. (Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Transporte-Terrestre-de-pasajeros.pdf>

Correa, A., Fernández, J. L., Cadeño, L., & Palacios, T. (s.f.). Obtenido de <http://www.geocities.ws/alejandrorreay/e2-bsc/Foro.htm>

DATTA. (8 de Abril de 2021). Obtenido de <https://datta.com.ec/articulo/panorama-logistico-en-ecuador>

Durallanta. (2020). Obtenido de Durallanta: <https://durallanta.com/>

- ECU11*. (17 de Febrero de 2022). Obtenido de <https://ecu11.com/poblacion-de-quito-numero-actual-de-habitantes/>
- El comercio*. (17 de abril de 2017). Obtenido de *El comercio*: <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/quito-taxislegales-servicio-gremio-estudio.html>
- El Comercio*. (15 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/empresas-internacionales-operaciones-metro-publico.html>
- El Telegrafo*. (02 de Diciembre de 2014). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/el-76-de-los-quitenos-usa-medios-masivos-para-movilizarse>
- El Universo*. (11 de Abril de 2021). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/diez-de-los-compromisos-anunciados-por-el-presidente-electo-guillermo-lasso-nota/>
- EPG Universidad Continental*. (s.f.). Obtenido de *EPG Universidad Continental*: <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/por-que-es-importante-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Estadísticas*. (2022). Obtenido de https://www.google.com/search?sa=X&rlz=1C1UEAD_esEC996EC996&biw=1024&bih=657&sxsrf=APq-WBts0s736yzWc9G-LtV2au0_qCcz2w:1647804110683&q=COVID-19&si=ANhW_NoJ2qnokM-_T1OcSbqtuEZwAV8ODco_30MwEyRWOUwArzTtSMsaAXvyzie2NJbqR2ArU9lgEeDiCnAWpE5J7g3rbCkHTnyk9BuZ3e8Zq
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. Obtenido de <https://doku.pub/documents/gallardo-administracion-estrategica-de-la-vision-a-la-ejecucion-2012-z06wdv8dr5qx>
- Gestiopolis*. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>
- González, P. (s.f.). *Billin*. Obtenido de <https://www.billin.net/glosario/definicion-consejo-de-administracion/>

- Great Place to Work.* (s.f.). Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/certificaciones/empresas-certificadas-1/grupo-remar>
- Hermida, C. (12 de Abril de 2021). *GK.* Obtenido de <https://gk.city/2021/05/12/mujeres-uso-transporte-quito/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill/Interamericana.
- INEC.* (Diciembre de 2011). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC.* (2012). *INEC.* Obtenido de https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=H4922.02&ciiu=12
- INEC.* (Junio de 2012). *INEC.* Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- ISOTools.* (17 de Octubre de 2015). *ISOTools.* Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/10/17/papel-indicadores-balanced-scorecard/>
- La hora.* (15 de Noviembre de 2021). Obtenido de *La hora:* <https://www.lahora.com.ec/pais/seis-clases-sociales-ecuador/>
- Martín, J. (30 de Enero de 2018). *cerem Business Scholl.* Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/como-hacer-un-mapa-estrategico>
- Medina, A. (02 de Abril de 2021). *El Comercio.* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/conductores-taxis-iniciativa-servicio-quito.html>
- Ministerio de Economía y Finanzas.* (26 de 01 de 2022). Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencia-la-recuperacion-economica-del-ecuador/#>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (26 de Enero de 2022). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/#:~:text=Las%20ventas%20totales%20del%202021,2%20%25%20a%20las%20del%202019.>
- Ministerio de Salud Pública.* (2021). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/sistema-publico-de-salud-en-ecuador-en-puesto-20-a-nivel-mundial/>
- Moyabaca.* (2020). Obtenido de Moyabaca: <https://www.moyabaca.com.ec/>
- Multiplica.* (03 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://revistagestion.ec/cifras/5068-de-personas-en-ecuador-se-movilizan-en-transporte-publico>
- Noboa, R. (2011). Experiencia urbana en el Distrito Metropolitano de Quito. *Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.*
- Orientación para el empleo .* (s.f.). Obtenido de Orientación para el empleo : <https://www.orientacionparaelempleo.com/crisis-de-marca-personal-y-o-crisis-de-marca-corporativa/>
- Pérez, O. (3 de Febrero de 2016). *PeopleNext.* Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/como-hacer-un-balanced-scorecard-bsc-para-tu-empresa-infografia>
- Pérez, O. (01 de Julio de 2021). *PeopleNext.* Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Pérez, O. (01 de Julio de 2021). *PeopleNext.* Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Piedrahita, A. (02 de Agosto de 2018). *El Telegrafo.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/transporte-motorizado-contaminacion-ambiental-ecuador>
- Primicias.* (9 de Diciembre de 2021). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ventas-impuestos-empleo-situacion-quito/>

- Primicias*. (20 de Diciembre de 2021). Obtenido de <https://www.primicias.ec/primicias-tv/sociedad/cinco-de-cada-diez-quitenos-insatisfechos-vivir-capital/>
- Quito en Cifras*. (2022). Obtenido de <https://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/LOTAIP%202022/web2022/QUITO%20EN%20CIFRAS%20004.pdf>
- Quito Informa. (23 de Agosto de 2021). *Quito Informa*. Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2021/08/23/revision-tecnica-vehicular-de-taxis-y-buses-se-realizara-una-vez-al-ano/>
- REINDAUTO* cía. Ltda. (2022). Obtenido de REINDAUTO cía. Ltda: <https://www.reindauto.com/>
- Retos en Supply Chain. (08 de Enero de 2020). *EAE-Business School*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/#:~:text=Se%20entiende%20por%20plan%20de,objeto%20principal%20de%20la%20empresa.>
- Rocancio, G. (s.f.). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Romero, D. (19 de Febrero de 2022). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/alcaldia-quito-elecciones-seccionales.html>
- Safety Enforcement Systems. (28 de Agosto de 2021). *Safety Enforcement Systems*. Obtenido de <http://www.ses.com.ec/2021/08/28/10-principales-cambios-ley-de-transito-reformas/>
- Savkín, A. (11 de Marzo de 2019). *BSC Designer*. Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/cuatro-perspectivas-cmi.htm>
- Sordo, A. (s.f.). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-operativo-anual>
- Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2018). *Análisis de la normativa legal relacionada con el servicio de transporte comercial terrestre de personas a través de plataformas tecnológicas en el Distrito Metropolitano de Quito*.

- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Obtenido de https://eva.puce.edu.ec/2022-01/pluginfile.php/1356649/mod_resource/content/1/LIBRO%20Administracion%20Estrategica%2018edi%20Thompson%20%281%29.pdf
- Torres, R. (20 de Marzo de 2019). *Plan V*. Obtenido de <https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/quito-una-ciudad-sin-cultura-ciudadana>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Trenza, A. (25 de Enero de 2022). *anatrenza-miss finanzas*. Obtenido de <https://anatrenza.com/estrategias-genericas-de-porter/#:~:text=2.-,Para%20qu%C3%A9%20sirven%20las%20estrategias%20de%20Porter,mantener%20tu%20cuota%20de%20mercado.>
- Uber Newsroom*. (116 de Junio de 2020). Obtenido de Uber Newsroom: <https://www.uber.com/es-CL/newsroom/uber-lanza-una-nueva-opcion-para-pedir-viajes-en-taxi-en-su-aplicacion/>
- Vásconez, L. (22 de Octubre de 2021). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/gobierno-subsidio-combustibles-congelamiento-lasso.html>
- Vásconez, L. (07 de Octubre de 2021). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/taxistas-gasolina-extra-ecopais-precio.html>
- Vicente, F. D. (14 de Febrero de 2018). *Tuposicionamientoweb*. Obtenido de <https://www.tuposicionamientoweb.net/para-que-sirve-una-pagina-web/#:~:text=Una%20p%C3%A1gina%20web%20sirve%20como,productos%20o%20servicios%20que%20ofreces.>
- Vistazo*. (7 de Noviembre de 2021). Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/actualidad/nacional/cuantos-ecuatorianos-se-mantienen-clase-media-NC1026609>
- Yellowplace*. (s.f.). Obtenido de Yellowplace: <https://yellow.place/es/lubriflores-quito-ecuador>

ANEXOS

Anexo A. Fotografía de la cooperativa de taxis "5 de Marzo"

