



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**TEMA: “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE
NEGOCIO CANVAS PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS
PRIVADAS DE TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO”**

AUTOR: PADILLA CHÁVEZ, SARITA ESTEFANÍA

DIRECTOR: ING. SALAZAR, FRANCIS

CODIRECTOR: ING. DALGO, PATRICIO

SANGOLQUÍ

AGOSTO 2015

CERTIFICADO

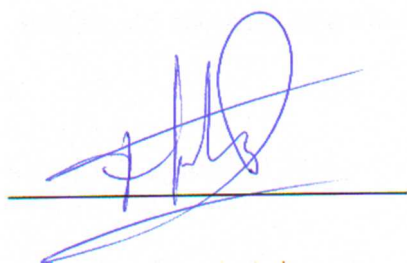
Ing. Francis Salazar

Ing. Patricio Dalgo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DE TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” realizado por el Srta. SARITA ESTEFANÍA PADILLA CHAVEZ, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Sangolquí, agosto del 2015



Ing. Francis Salazar

DIRECTOR



Ing. Patricio Dalgo

CODIRECTOR

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

SARITA ESTEFANÍA PADILLA CHÁVEZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DE TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” , ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, agosto del 2015



Sarita Padilla

AUTORIZACIÓN

Yo, SARITA ESTEFANÍA PADILLA CHÁVEZ

Autorizo a la UNIVERSIDAD DE LA FUERZAS ARMADAS-ESPE, la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS DE TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, agosto del 2015



Sarita Padilla

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a mis padres René y Sara por ser mi apoyo y fuerza incondicional en este camino, quienes me han guiado en el día a día para cumplir mi meta de ser una profesional ,a mi hermana Doménica que siempre ha estado a mi lado y por quien siempre he querido ser el mejor ejemplo como hermana mayor, a mi ángel de la guarda que está en el cielo “ para ti Mamalilita” que desde donde este siempre será ejemplo de mujer, a mis maestros por sus invaluable conocimientos que me han brindado en toda mi carrera estudiantil y a mis amigos por cada momento juntos durante esta trayectoria.

Sarita Padilla

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por haber impartido en mí conocimientos y valores sólidos, al Director Ing. Francis Salazar y Codirector Ing. Patricio Dalgo, por haber sido mis guías y apoyo en esta meta, a mis padres que siempre me enseñaron ser perseverante y a mis amigos por estar codo a codo en este camino. Les agradezco eternamente.

Sarita Padilla

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	II
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
INDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIX
ABSTRACT.....	XX
1 CAPITULO I	1
MARCO CONCEPTUAL	1
1.1 Introducción	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación del problema.....	5
1.4 Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Hipótesis.....	6
1.6 Metodología de investigación	7
1.6.1 Método Inductivo.....	7
1.6.2 Método Deductivo	7
1.6.3 Método Cualitativo	8
1.6.4 Método Cuantitativo	8
1.7 Fuentes de investigación	8
1.7.1 Fuentes Primarias.....	8
1.7.2 Fuentes Secundarias.....	9
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Empresas de Servicios	10
2.2 Sistema de transporte	10
2.3 Administración.....	11
2.3.1 Proceso Administrativo.....	12

2.3.2	Planificación Estratégica.....	13
2.3.3	Pasos para el éxito de la planificación estratégica.....	14
2.3.4	Estrategias.....	14
2.4	Plan estratégico	15
2.4.1	Análisis situacional	16
2.4.2	Análisis FODA.....	17
2.4.3	Indicadores de gestión.....	20
2.5	Marketing	21
2.5.1	Mercados.....	22
2.5.2	Oportunidades de Mercado	23
2.5.3	Mercados Potenciales.....	23
2.5.4	Negocio.....	23
2.5.5	Innovación en Modelos de Negocios	24
2.6	Modelo de Negocios de CANVAS	24
2.6.1	Herramientas visuales que describen el Modelo de Negocio CANVAS	26
2.6.2	Elementos de Canvas	26
2.7	Modelos Reales de Negocios de Canvas	33
2.7.1	Modelo de Negocio 1.....	33
2.7.2	Modelo de Negocio 2.....	37
CAPITULO III.....		41
ESTUDIO DE MERCADO.....		41
3.1	Definición	41
3.1.1	Objetivo General.....	41
3.1.2	Objetivos Específicos.....	41
3.2	Segmentación de Mercado.....	41
3.2.1	Segmentación Geográfica	42
3.2.2	Segmentación Conductual.....	42
3.3	Fase Exploratoria.....	42
3.4	Matriz de Operacionalización de Variables.	43
3.5	Encuesta.....	44
3.5.1	Metodología.....	44
3.6	Determinación de los elementos para la encuesta	46
3.6.1	Universo.....	46
3.6.2	Muestra.	50
3.6.3	Reproducción de Instrumentos de Recopilación.	50
3.7	Prueba Piloto	51
3.8	Tamaño del universo.....	53
3.8.1	Formato de encuestas definitivas	53
3.9	Ejecución de las encuestas.....	55
3.9.1	Reclutamiento y Capacitación de Personal que Participa en el Levantamiento de la Información.	55

3.10	Plan de Procesamiento de la Información.	56
3.10.1	Codificación.....	56
3.11	Análisis e interpretación de resultados de las encuestas.....	56
3.11.1	Encuesta – Gestión Administrativa	56
3.11.2	Encuestas – Gestión comercial.....	68
3.11.3	Análisis Bivariados	81
CAPITULO IV.....		152
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....		152
4.1	Diagnostico Situacional.....	152
4.2	Análisis del Ambiente Externo.....	154
4.2.1	Macro-Entorno	154
4.2.2	Microambiente	163
4.3	Análisis del ambiente interno de las empresas de transporte escolar privado de la Ciudad de Quito.....	168
4.3.1	Planificación Estratégica.....	169
4.3.2	Organización.....	170
4.3.3	Dirección.....	170
4.3.4	Control	171
4.3.5	Capacidad de Talento Humano	172
4.3.6	Capacidad Tecnológica	173
4.3.7	Infraestructura	173
4.3.8	Capacidad Financiera.....	173
4.4	Gestión Interna Comercial de las Empresas de Transporte Escolar Privado de Quito	174
4.4.1	Proceso del Servicio.....	174
4.4.2	Marketing MIX	175
4.5	Análisis FODA.....	178
4.5.1	Matrices Resumen.....	178
4.5.2	Matrices de ponderación	182
CAPÍTULO V.....		216
PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		216
5.1	Antecedentes de la Propuesta.....	216
5.2	Justificación	216
5.2.1	Fundamentación	217
5.2.2	Misión (Propuesta).....	219
5.2.3	Visión (Propuesta)	220
5.2.4	Valores.....	220
5.2.5	Principios	221
5.2.6	Matriz axiológica	222
5.2.7	Objetivos Balanced Scorecard	223

5.2.8	Perfil Estratégico.....	224
5.2.9	Balanced Scorecard.....	225
5.2.10	Mapa estratégico por perspectiva.....	232
5.2.11	Modelo de Negocios de CANVAS (Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito) 233	
5.2.12	Interpretación del Modelo de Negocio de Canvas.....	235
5.2.13	Medición de Iniciativas.....	237
CAPITULO VI.....		250
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		250
6.1	CONCLUSIONES.....	250
6.2	RECOMENDACIONES.....	250
BIBLIOGRAFÍA.....		251
ANEXOS ¡Error! Marcador no definido.		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ruta metodológica para establecer indicadores.....	21
Tabla 2 Segmentación Geográfica.....	42
Tabla 3 Matriz de Operacionalización de Variables.....	43
Tabla 4 Matriz de Técnicas e Instrumentos.....	45
Tabla 5 Empresas de transporte escolar privado de Quito (Zona Norte).....	47
Tabla 6 Empresas de transporte escolar privado de Quito (Sector Centro).....	48
Tabla 7 Empresas de transporte escolar privado de Quito (Sector Sur).....	48
Tabla 8 Zona Cumbaya.....	49
Tabla 9 Zona Tumbaco.....	49
Tabla 10 Zona Conocoto.....	49
Tabla 11 Zona Calderón.....	49
Tabla 12 Formato de encuesta, prueba piloto 1.....	51
Tabla 13 Formato de encuesta, prueba piloto 2.....	52
Tabla 14 Formato de encuesta definitiva.....	53
Tabla 15 Formato de encuesta definitiva 2.....	54
Tabla 16 Tiempo en el mercado.....	57
Tabla 17 Gestión administrativa.....	58
Tabla 18 Filosofía corporativa.....	59
Tabla 19 Normativa legal.....	60
Tabla 20 Organigrama.....	62
Tabla 21 Comunicación.....	63
Tabla 22 Plan de gestión ambiental.....	64
Tabla 23 Servicios.....	65
Tabla 24 Capacitaciones.....	66
Tabla 25 Servicio al cliente.....	68
Tabla 26 Necesidades.....	69
Tabla 27 Tipos de mercados.....	70
Tabla 28 Relación con el cliente.....	72
Tabla 29 . Preferencias de los clientes.....	73
Tabla 30 Estrategias con el cliente.....	74
Tabla 31 Tipo de relación con el cliente.....	75
Tabla 32 Costos.....	77
Tabla 33 Propuesta de valor.....	78
Tabla 34 Pagos.....	79
Tabla 35 Formas de pago.....	80
Tabla 36.....	81
Tabla 37 Pruebas de Chi-cuadrado.....	82
Tabla 38 Pruebas estadísticas.....	83
Tabla 39 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.).....	84
Tabla 40 Pruebas de Chi-cuadrado.....	84
Tabla 41 Pruebas estadísticas.....	85
Tabla 42 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.).....	86
Tabla 43 Pruebas de Chi-cuadrado.....	86
Tabla 44 Pruebas estadísticas.....	87

Tabla 45 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Qué tipo de organigrama presenta su empresa.....	88
Tabla 46 Pruebas de Chi-cuadrado.....	88
Tabla 47 Pruebas estadísticas.....	89
Tabla 48 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * ¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	90
Tabla 49 Pruebas de chi-cuadrado.....	91
Tabla 50 Pruebas estadísticas.....	92
Tabla 51 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * su empresa mantiene buena comunicación departamental.....	92
Tabla 52 Pruebas de Chi-cuadrado.....	93
Tabla 53 Pruebas estadísticas.....	94
Tabla 54 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	95
Tabla 55 Pruebas de chi-cuadrado.....	95
Tabla 56 Pruebas estadísticas.....	96
Tabla 57 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?	97
Tabla 58 Pruebas de chi-cuadrado.....	97
Tabla 59 Pruebas estadísticas.....	98
Tabla 60 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?	99
Tabla 61 Pruebas de chi-cuadrado.....	99
Tabla 62 Pruebas estadísticas.....	100
Tabla 63 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * su empresa mantiene buena comunicación departamental.....	101
Tabla 64 Pruebas de chi-cuadrado.....	101
Tabla 65 Pruebas estadísticas.....	102
Tabla 66 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿de qué forma se contacta con los clientes?	103
Tabla 67 Pruebas de chi-cuadrado.....	103
Tabla 68 Pruebas estadísticas.....	104
Tabla 69 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿cómo prefieren los clientes ser contactados?	105
Tabla 70 Pruebas de chi-cuadrado.....	106
Tabla 71 Pruebas estadísticas.....	107
Tabla 72 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	108
Tabla 73 Pruebas de chi-cuadrado.....	108
Tabla 74 Pruebas estadísticas.....	109
Tabla 75 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?.....	110
Tabla 76 Pruebas de chi-cuadrado.....	111
Tabla 77 Pruebas estadísticas.....	112
Tabla 78 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * su empresa mantiene buena comunicación departamental.....	113
Tabla 79 Pruebas de chi-cuadrado.....	113
Tabla 80 Pruebas estadísticas.....	114

Tabla 81 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	115
Tabla 82 Pruebas de chi-cuadrado	116
Tabla 83 Pruebas estadísticas	117
Tabla 84 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?	118
Tabla 85 Pruebas de chi-cuadrado	118
Tabla 86 Pruebas estadísticas	119
Tabla 87 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?	120
Tabla 88 Pruebas de chi-cuadrado	120
Tabla 89 Pruebas estadísticas	121
Tabla 90 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * su empresa mantiene buena comunicación departamental	122
Tabla 91 Pruebas de chi-cuadrado	122
Tabla 92 Pruebas estadísticas	123
Tabla 93 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?	124
Tabla 94 Pruebas de chi-cuadrado	125
Tabla 95 Pruebas estadísticas	126
Tabla 96 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿de qué forma se contacta con los clientes?	127
Tabla 97 Pruebas de chi-cuadrado	127
Tabla 98 Pruebas estadísticas	128
Tabla 99 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	129
Tabla 100 Pruebas de chi-cuadrado	130
Tabla 101 Pruebas estadísticas	131
Tabla 102 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?	131
Tabla 103 Pruebas de chi-cuadrado	132
Tabla 104 Pruebas estadísticas	133
Tabla 105 Su empresa mantiene buena comunicación departamental * ¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?	134
Tabla 106 Pruebas de chi-cuadrado	134
Tabla 107 Pruebas estadísticas	135
Tabla 108 Su empresa mantiene buena comunicación departamental * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?	136
Tabla 109 Pruebas de chi-cuadrado	136
Tabla 110 Pruebas estadísticas	137
Tabla 111 ¿Para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa? * ¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	138
Tabla 112 Pruebas de chi-cuadrado	139
Tabla 113 Pruebas estadísticas	140
Tabla 114 Tiempo que lleva su empresa en el mercado	140
Tabla 115 Pruebas estadísticas	141

Tabla 116 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “de qué forma se contacta con los clientes”	142
Tabla 117 Pruebas estadísticas	143
Tabla 118 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “el tipo de relación antes mencionado le genera algún costo elevado por mantenerla”	143
Tabla 119 Pruebas estadísticas	144
Tabla 120 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “como prefieren pagar los clientes por el servicio”	145
Tabla 121 Pruebas estadísticas	146
Tabla 122 Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”	146
Tabla 123 Pruebas estadísticas	147
Tabla 124 Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”	148
Tabla 125 Pruebas estadísticas	149
Tabla 126 Hallazgos de Investigación	150
Tabla 127 Hallazgos de investigación (continuación)	151
Tabla 128 Variaciones de la inflación anual establecidas para los años: 2014 al 2015	155
Tabla 129 Tasas de interés activa para los periodos (2014-2015)	156
Tabla 130 Tasa de Interés Pasiva – Periodos: 2014-2015	157
Tabla 131 Precios por sectores	177
Tabla 132 Resumen Fortalezas	178
Tabla 133 Resumen Debilidades	179
Tabla 134 Resumen Oportunidades	180
Tabla 135 Resumen Amenazas	181
Tabla 136 Matriz de Evaluación de Impactos Internos y Externos	182
Tabla 137 Resumen del análisis Matriz de Evaluación de Impactos Fortalezas	183
Tabla 138 Resumen del análisis Matriz de Evaluación de Impactos Oportunidades ..	184
Tabla 139 Resumen del análisis Matriz de Evaluación de Impactos Debilidades	185
Tabla 140 Resumen del análisis Matriz de Evaluación de Impactos Amenazas	186
Tabla 141 Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”	188
Tabla 142 Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”	190
Tabla 143 Matriz de áreas de respuesta Estratégica “FA”	192
Tabla 144 Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”	194
Tabla 145 Matriz de Síntesis Estratégicas de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito	197
Tabla 146 Ratio de Balance de Fuerza del Entorno Situacional de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito	199
Tabla 147 Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito	200
Tabla 148 Matriz EFE – Evaluación de factores Externos de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito	203
Tabla 149 Temas y ejes estratégicos	206
Tabla 150 Matriz GE de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito	208
Tabla 151 Matriz PEYEA del entorno de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito	210
Tabla 152 Conclusiones Perspectivas	211
Tabla 153 Comparación de resultados matriciales	213

Tabla 154 Hallazgos de temas y ejes estratégicos	214
Tabla 155 Hallazgos matriciales	215
Tabla 156 Misión a ser propuesta para las empresas de transporte escolar privado de Quito	219
Tabla 157 Visión a ser propuesta para las empresas de transporte escolar privado de Quito	220
Tabla 158 Matriz Axiológica	222
Tabla 159 Objetivos del Balanced Scorecard	223
Tabla 160 Perfil Estratégico	224
Tabla 161 Cuadro de Mando Mensual	226
Tabla 162 Matriz de Cumplimiento	228
Tabla 163 Resultados de Matriz de Cumplimiento	231
Tabla 164 Modelo de Negocio basado en el lienzo de CANVAS para La Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito	234
Tabla 165 Perspectiva Financiera	237
Tabla 166 Perspectiva Cliente	238
Tabla 167 Perspectiva Interna	239
Tabla 168 Perspectiva Crecimiento	240
Tabla 169 Flujo de ingresos	241
Tabla 170 Estructura de costos	242
Tabla 171 Propuesta de valor	243
Tabla 172 Relación con el consumidor	244
Tabla 173 Canales de distribución	245
Tabla 174 Mercado Meta	246
Tabla 175 Actividades Clave	247
Tabla 176 Recursos Clave	248
Tabla 177 Socios Clave	249

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Planteamiento del problema	4
Figura 2 Proceso de Planificación Estratégica	13
Figura 3 Entorno del Marketing	22
Figura 4 Modelo de Negocio Canvas	25
Figura 5 Elementos del Modelo de Canvas	26
Figura 6 Logo iTunes	33
Figura 7 Modelo de Negocio basado en el lienzo de Canvas para iTunes	35
Figura 8 Logo Nespresso	37
Figura 9 Modelo de Negocio basado en el lienzo de Canvas para Nespresso	38
Figura 10 Plan detallado de procedimientos	46
Figura 11 Tiempo en el mercado	57
Figura 12 Gestión administrativa	58
Figura 13 Filosofía corporativa	59
Figura 14 Normativa Legal	61
Figura 15 Organigrama	62
Figura 16 Comunicación	63
Figura 17 Plan de gestión ambiental	64
Figura 18 Servicios	65
Figura 19 Capacitaciones	67
Figura 20 Servicio al cliente	68
Figura 21 Necesidades	69
Figura 22 Tipos de mercados	71
Figura 23 Relación con el cliente	72
Figura 24 Preferencias de los clientes	73
Figura 25 Estrategias con el cliente	75
Figura 26 Tipo de relación con el cliente	76
Figura 27 Costos	77
Figura 28 Propuesta de valor	78
Figura 29 Pagos	79
Figura 30 Formas de pago	80
Figura 31 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa cuenta con estrategias administrativas	82
Figura 32 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)	85
Figura 33 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa posee una normativa legal	87
Figura 34 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Qué tipo de organigrama presenta su empresa	89
Figura 35 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * ¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	91
Figura 36 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * su empresa mantiene buena comunicación departamental	93
Figura 37 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	96
Figura 38 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?	98

Figura 39 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?	100
Figura 40 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * su empresa mantiene buena comunicación departamental.....	102
Figura 41 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿de qué forma se contacta con los clientes?.....	104
Figura 42 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿cómo prefieren los clientes ser contactados?.....	106
Figura 43 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	109
Figura 44 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?	111
Figura 45 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * su empresa mantiene buena comunicación departamental.....	114
Figura 46 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	116
Figura 47 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?	119
Figura 48 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?.....	121
Figura 49 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * su empresa mantiene buena comunicación departamental.....	123
Figura 50 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?	125
Figura 51 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿de qué forma se contacta con los clientes?	128
Figura 52 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	130
Figura 53 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?	132
Figura 54 Su empresa mantiene buena comunicación departamental * ¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?	135
Figura 55 Su empresa mantiene buena comunicación departamental * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?	137
Figura 56 ¿Para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa? * ¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?	139
Figura 57 Tiempo que lleva su empresa en el mercado.....	141
Figura 58 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “de qué forma se contacta con los clientes”.....	142
Figura 59 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “el tipo de relación antes mencionado le genera algún costo elevado por mantenerla”.....	144
Figura 60 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “como prefieren pagar los clientes por el servicio”.....	145
Figura 61 Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.....	147

Figura 62 Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”.....	148
Figura 63 Esquema de análisis situacional de las Empresas de.....	153
Figura 64 Producto Interno Bruto 2012 – 2015.....	158
Figura 65 Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional diciembre 2007 – 2014	160
Figura 66 Fuerzas de Michael Porter (empresas de servicio de transporte escolar privado del distrito metropolitano de quito)	164
Figura 67 Posición del Negocio	209
Figura 68 Matriz PEYEA.....	212
Figura 69 Proceso del Plan de Negocios.....	218
Figura 70 Valores a ser propuestos para las empresas de transporte escolar privado de Quito.....	220
Figura 71 Principios a ser propuestos para las empresas de transporte escolar privado de Quito.....	221
Figura 72 Mapa estratégico por perspectivas basado en el BSC.....	232

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo investigativo “elaboración de un plan estratégico basado en la metodología del modelo de negocio Canvas para la gestión de las empresas privadas de transporte escolar en el Distrito Metropolitano de Quito” tiene como finalidad el estudiar todos los elementos que inciden en la generación de nuevos modelos de negocio y esto a su vez como genera valor en la gestión de las empresas. Al mismo tiempo dar conocer casos actuales aplicados dentro de empresas internacionales que han generado un nuevo esquema de modelo de negocio que pueden brindar una directriz o ser aplicados a nivel empresarial.

El resultado final del presente estudio aportara para que las empresas puedan tener un nuevo direccionamiento por medio de un análisis exhaustivo sobre el modelo de negocio Canvas, que permitirá la creación de plan estratégico basado en la metodología del modelo de negocio CANVAS para mejorar la gestión de las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito.

PALABRAS CLAVES:

- **PLANIFICACIÓN**
- **ESTRATEGIAS**
- **TRANSPORTE ESCOLAR**
- **CANVAS**
- **MODELO DE NEGOCIOS**

ABSTRACT

In this research work "development of a strategic plan based on the methodology of the business model Canvas for the management of private companies school transport in the Metropolitan District of Quito" it aims to study all the elements that affect the generation new business models and this in turn creates value as in the management of companies. At the same time to meet current cases applied within international companies they have created a new business model scheme that can provide a guideline or applied at enterprise level.

The end result of this study will provide for companies to have a new address through a comprehensive analysis of the business model Canvas, which will create a strategic plan based on the methodology of the business model to enhance CANVAS management Service companies private busing Quito.

KEYWORDS:

- **PLANNING**
- **STRATEGY**
- **SCHOOL TRANSPORT**
- **CANVAS**
- **MODEL BUSINESS**

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1 Introducción

En todas las partes del mundo el medio de transporte es y ha sido un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas. El Servicio de Transporte en el Ecuador comenzó a darse desde la administración del Doctor Isidro Ayora, período en el que se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones que tiene como función el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras públicas; la vigilancia de las obras municipales; el progreso del comercio en todos sus ramos; el fomento de su transporte vial terrestre.

En 1993 se crea la ley especial de régimen del Distrito Metropolitano de Quito que otorga la facultad de planificar, regular y coordinar todo lo relacionado con el transporte público y privado.

Se ha escogido el servicio de transporte escolar e interinstitucional el cual va a ser nuestro punto de referencia para el diseño de un modelo de negocios basado en el lienzo de CANVAS para para este tipo de organizaciones, ya que se han diagnosticado distintos problemas derivados de una inadecuada administración y control de los sistemas, procesos y procedimientos.

El propósito de esta investigación no es lograr que se burocratice estas organizaciones, lo que se pretende es que sea organizada en sus funciones, lo cual tendrá como resultado una mayor rentabilidad.

Existen procesos administrativos que pueden ser reformados o replanteados, a fin de optimizar recursos, sean estos, humanos, económicos, materiales, de tiempo, entre otros; para satisfacer mejor al cliente y siempre cumplir sus expectativas, tomando como principio fundamental el derecho como cliente a recibir un servicio con calidad.

Finalmente toda empresa con o sin fines de lucro debe definir sus metas, objetivos, planes y actividades ya sea a corto, mediano o largo plazo. Para lograr este fin es necesario diseñar herramientas administrativas como una herramienta de gestión.

Las empresas de transporte escolar privado de Quito, al ser organizaciones con fines de lucro se dedican principalmente a la prestación de servicios privados a instituciones educativas y/o empresariales, a su vez, estas necesitan contar con un plan estratégico, que le permita realizar una gestión encaminada al cumplimiento de sus metas y objetivos.

1.2 Planteamiento del problema

Hoy en día, las necesidades y requerimientos de los consumidores son cada vez más complejos en cuanto a los productos y servicios que consumen, puesto que se encuentran en la búsqueda de empresas que puedan cumplir al cien por ciento con sus expectativas de consumo, donde además de satisfacer sus necesidades estas generen valor en sus experiencias de compra.

Por lo tanto, las empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias de mercadotecnia y modelos de negocios que sean cada vez más competitivos dentro del mercado, esto se debe al constante cambio de los requerimientos que presentan sus clientes, por consiguiente los modelos de negocio y estrategias de mercadotecnia que se manejaban antes deben ser mejorados o reestructurados, dando paso a la concepción de nuevos modelos de negocios que ha originado que las empresas puedan generar nuevas metodologías que les permitan definir y plantearse estrategias de mercadotecnia innovadoras, creando así propuestas de valor cada vez mejores donde se brinda valor no solo para los clientes sino también para las empresas y sociedad.

El Modelo de Negocio Canvas es una herramienta para la gestión estratégica y para el emprendimiento. Permite describir, diseñar, desafiar, inventar y fortalecer el modelo de negocio existente. (Business Model Generation, 2014)

Además plantea que el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa, el mismo que presenta nueve módulos que cubren cuatro áreas importantes dentro de un modelo de negocio que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

La metodología del Modelo de Negocio Canvas radica en los siguientes módulos de análisis y diseño estratégico:

- Segmentos de mercado / clientes
- Propuestas de valor
- Canales de distribución
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingreso
- Recursos claves
- Actividades claves
- Asociaciones claves
- Estructura de costes

Por otro lado, las estrategias de mercadotecnia son directrices que permiten alcanzar los objetivos de las unidades de negocio por medio de una adecuada adaptación de recursos e implementación de habilidades, que facilitan tener un panorama claro de qué es lo que la empresa desea alcanzar aprovechando oportunidades del entorno.

Las estrategias de mercadotecnia son una herramienta esencial que van de la mano del modelo de negocio, debido a que son acciones que ayudan a determinar el mercado meta al cual se desea llegar, la forma de

posicionamiento que se desea conseguir en la mente del mercado meta, el planteamiento de una combinación adecuada de la mezcla de mercadotecnia y la determinación de los niveles de gasto en mercadotecnia que se generarían. (Kotler Philip y Armstrong Gary, 2008)

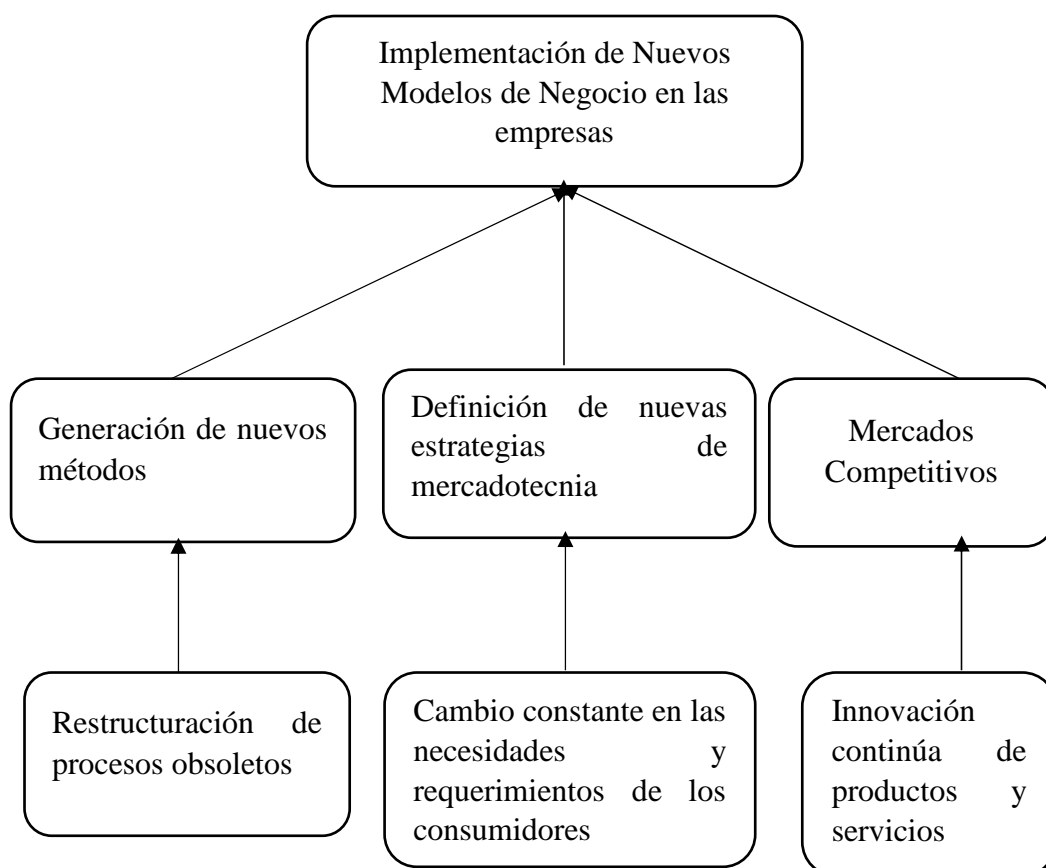


Figura 1 Planteamiento del problema

Por esta razón, la presente investigación tiene como finalidad el estudiar todos los elementos que inciden en la generación de nuevos modelos de negocio y esto a su vez como genera valor en la gestión de las empresas.

Al mismo tiempo dar conocer casos actuales aplicados dentro de empresas internacionales que han generado un nuevo esquema de modelo de negocio que pueden brindar una directriz o ser aplicados a nivel empresarial.

El resultado final del presente estudio es poder explicar con claridad por medio de una investigación de mercados como se puede mejorar la gestión de las empresas de servicios aplicando la metodología del modelo de negocio CANVAS.

1.3 Justificación del problema

Debido al cambio constante de necesidades de los consumidores, las empresas viven en un continuo mejoramiento tanto de sus productos y servicios así como también de sus estrategias de mercadotecnia y modelos de negocio lo cual ha generado que la búsqueda de innovación sea en una problemática actual.

Por esta razón, el desarrollo de la presente investigación aportara para que las empresas puedan tener un nuevo direccionamiento por medio de un análisis exhaustivo sobre el modelo de negocio Canvas, que permitirá la creación de plan estratégico basado en la metodología del modelo de negocio CANVAS para mejorar la gestión de las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito.

Los objetivos planteados son acciones que facilitaran el cumplimiento del desarrollo del plan estratégico basado en la metodología del modelo de negocio CANVAS para mejorar la gestión de las empresas de servicio de transporte escolar privado en el Distrito Metropolitano de Quito, por medio de la obtención de información real acerca de casos existentes de empresas, estudios realizados, teorías planteadas, investigaciones realizadas y aplicaciones actuales en modelos de negocios.

Por consiguiente, con el desarrollo del plan estratégico basado en la metodología del modelo de negocio CANVAS para mejorar la gestión de las empresas de servicio de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano

de Quito, se pretende brindar una herramienta que genere valor tanto para los clientes, empresas y sociedad.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico basado en la metodología del modelo de negocio CANVAS para mejorar la gestión de las empresas de servicio de transporte privado escolar en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un estudio de mercado para determinar la situación administrativa y comercial dentro de las empresas de transporte privado escolar del Distrito Metropolitano de Quito.
- Establecer un análisis de la gestión administrativa dentro de las empresas de transporte privado escolar del Distrito Metropolitano de Quito.
- Desarrollar una propuesta de gestión estratégica para las empresas de transporte privado escolar del Distrito Metropolitano de Quito.
- Generar discusión o líneas de investigación referentes a la gestión estratégica dentro de las empresas de transporte privado escolar del Distrito Metropolitano de Quito.

1.5 Hipótesis

H1: Desde la perspectiva del modelo de negocios de CANVAS, las empresas de servicios de transporte escolar privado del de Distrito Metropolitano de Quito podrán implementar una nueva técnica que permite potenciar y desarrollar modelos de negocios creando, entregando y capturando valor mediante la interconexión de los diferentes elementos que integran la organización.

H2: Qué porcentaje de las empresas de servicios del Distrito Metropolitano de Quito poseen la capacidad de implementar un modelo de negocios, basado en la teoría de CANVAS.

1.6 Metodología de investigación

La investigación que se realizó fue de carácter exploratorio, puesto que se enfocó en realizar un plan estratégico basado en la metodología del modelo de negocio CANVAS para mejorar la gestión de las empresas de servicio de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito.

Por consiguiente esta metodología fue la herramienta que enlazó el sujeto con el objeto de la investigación, sin la aplicación de esta metodología era casi imposible llegar a la lógica que permitía conducir al conocimiento científico. Partiendo de lo anterior se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

1.6.1 Método Inductivo

Con este método se estudió el problema desde las partes, elementos o componentes hacia el todo además de realizar un estudio; se analizaron las partes hasta que se llegó a la formulación del concepto, definición, norma, principio, etc. Este método indujo al investigador a encontrar una respuesta ante los problemas planteados, se fundamentó principalmente en el proceso mental de la inducción.

Se empleó este método, también para recopilar toda la información generada por el modelo de negocio CANVAS partiendo de casos particulares de diversas empresas de servicios de transporte escolar privado contribuyendo a conocimientos generales de las mismas, que serán usados para el desarrollo del Plan Estratégico.

1.6.2 Método Deductivo

Este método partió de datos generales aceptados como válidos que ayudó a llegar a una conclusión de tipo particular.

El uso de este método fue llevado a cabo para identificar en forma global los problemas que las empresas de servicio presentan en la gestión y

direccionar las estrategias del Plan Estratégico para resolver posibles problemas de los mismos.

1.6.3 Método Cualitativo

Consistió en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que fueron observados. Esta investigación trató de identificar la naturaleza profunda de sus realidades.

Se utilizó este método para poder analizar con claridad descripciones de aspectos importantes presentados en las empresas en estudio y de esta forma se logró dar o identificar puntos claves para el desarrollo del plan estratégico.

1.6.4 Método Cuantitativo

Es aquel en el que se recoge y analizan datos cuantitativos es decir medibles sobre las variables establecidas. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables.

El presente método será para levantar la información obtenida con las encuestas a realizarse para determinar factores que indiquen en las empresas al momento de emplear una técnica de gestión empresarial.

1.7 Fuentes de investigación

Las fuentes fueron los hechos o documentos a los que acudió el investigador y que le permitieron recopilar información.

1.7.1 Fuentes Primarias

Información oral y escrita que fue recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes.

Esta fuente fue la que suministró un testimonio y evidencia directa sobre el tema de investigación. Ofreció un punto de vista desde adentro del evento en particular en

el periodo de tiempo que se desarrolló el proyecto. Algunos de los tipos de fuentes primarias que se emplearon para el proyecto fueron:

- Artículos estudiados
- Investigaciones realizadas
- Encuestas realizadas para llevar a cabo el proceso de investigación de mercados.

1.7.2 Fuentes Secundarias

Por lo general, casi todas las investigaciones implicaron acudir a este tipo de fuentes, que suministraron información básica. Esta información se la encontró en las bibliotecas y estuvo contenida en libros, periódicos, y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Empresas de Servicios

Centramos nuestra atención en la empresa dedicada al servicio como unidad económica fundamental, con capacidad de decisión y de actuación suficientes como para liderar el proceso de tercerización de las economías desarrolladas. Todo lo cual nos llevara a preguntarnos por el fenómeno social, generalizado en nuestros días, denominado empresa, en su versión genérica. (Lafuente Manqueda & Llaguno Musons , 1995, pág. 111)

Este tipo de empresas pertenecen al sector terciario (comerciales y de servicios) y son las encargadas de prestar cualquier tipo de servicio. Este tipo de organizaciones son las de mayor peso y el más dinámico de las economías desarrolladas. Pueden distinguirse entre empresas de servicios que persiguen obtener un beneficio, como las entidades financieras, de seguros, de transportes, hostelería, etc., y las que no tienen un fin de lucro, como los centros de enseñanza públicos, hospitales, etc. (Guardado, 2006, pág. 16)

2.2 Sistema de transporte

Para definir un sistema es preciso, en primer lugar, establecer la finalidad que pretende alcanzar el funcionamiento del mismo o a la función que debe cumplir, en el caso del sistema de transporte y con un carácter genérico, esta finalidad es obvia: transportar y trasladar personas y/o bienes entre lugares geográficos diferentes que constituyen puntos de origen y destino. (Santamaría , 2001, pág. 43)

Abarca todos los medios de transportes (marítimo, aéreo y otros, incluido el transporte terrestre,) facilitados por residentes de una economía para los de otra, que incluyan el transporte de pasajeros, el transporten de fletes, el alquiler (fletamento) de medios de transportes tripulados y los servicios de soporte y auxiliares ligados. (FMI , 2006, pág. 43)

En el medio existen un gran número de empresas dedicadas a ofrecer una gran gama de servicios, dentro de este grupo se encuentran las organizaciones que prestan servicios de transporte, como son las de ofrecer movilización privada a estudiantes que, en mayor parte pertenecen a instituciones privadas, pero a su vez, estas organizaciones que prestan este servicio de transporte solo realizan su trabajo guiados por la experiencia y el conformismo de solo retribuir su trabajo gracias al ingreso económico percibido, olvidando la importancia de dejar guiar la organización bajo adecuadas bases administrativas, lo que conlleva a encontrarse con la problemática de mayor régimen dentro del sector empresarial: deficiencias en la estructura funcional; es aquí donde la presente investigación intenta aportar, contribuyendo con un impacto positivo en esta falencia, con el fin de mejorar y fomentar el crecimiento organizacional del sector empresarial del Ecuador.

2.3 Administración

Aunque definir el término de organización es relativamente simple, el concepto de administración es un poco más elusivo. Tal vez se entiende mejor desde una perspectiva basada en los recursos; como es de costumbre, la mayoría de las organizaciones utilizan cuatro tipos básicos de recursos desde su entorno, humano, financiero, físico y de información. Los recursos humanos incluyen la mano de obra y el talento gerencial. Los recursos financieros son el capital empleado por la organización para financiar las operaciones en curso y a largo plazo. Los recursos físicos incluyen materia prima, instalaciones de oficina y de producción y equipo. Los recursos de información son datos utilizables necesarios para tomar decisiones eficaces. (Griffin, 2011, pág. 4)

La administración, también denominada como, administración de negocios, es la rama que se encarga de administrar una oficina, negocio, o una empresa. Esta misma abarca la eficiencia organizacional de las personas, de la información organizacional y otros recursos que están ligados al logro de los objetivos organizacionales. La información es la clave para el desarrollo de los negocios, y las personas son el recurso quienes usan la información para agregar valor a una organización. (Akwetey, 2011, pág. 189)

2.3.1 Proceso Administrativo

La administración de una organización requiere un constante desempeño de responsabilidades. A tales responsabilidades con frecuencia se les denomina o se las agrupa como las funciones de la administración.

- Planificación.- es el proceso de crear objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos.
- Organizar.- es el proceso mediante el cual los colaboradores y sus actividades se relacionan mutuamente para cumplir los objetivos de la organización.
- Dirección: es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de sujetos para auxiliar voluntaria y convenientemente en el logro de los objetivos de la empresa (propuesto también como regir o actuar)
- Control: es el proceso de afirmar el desempeño y desarrollo efectivo para alcanzar los objetivos de la organización. (Franklin, 2007, pág. 12)

El proceso administrativo está destinado a asegurar lo que la organización o empresa esté desarrollando en base sus objetivos planteados. En el caso de la planificación, este mismo es tomado para establecer los objetivos y metas al igual que elegir los métodos o recursos indicados; la organización envuelve la unión y ordenamiento de los recursos necesarios para que los objetivos sean alcanzados; la dirección incluye la autoridad, instrucción y monitoreo de ejecución. Este se lo realiza periódicamente; finalmente el control, es una acción tomada por los gerentes para incrementar la probabilidad de que los objetivos y metas establecidos sean alcanzados como resultado de la planificación, dirección y control. (Cascarino, 2007, pág. 146)

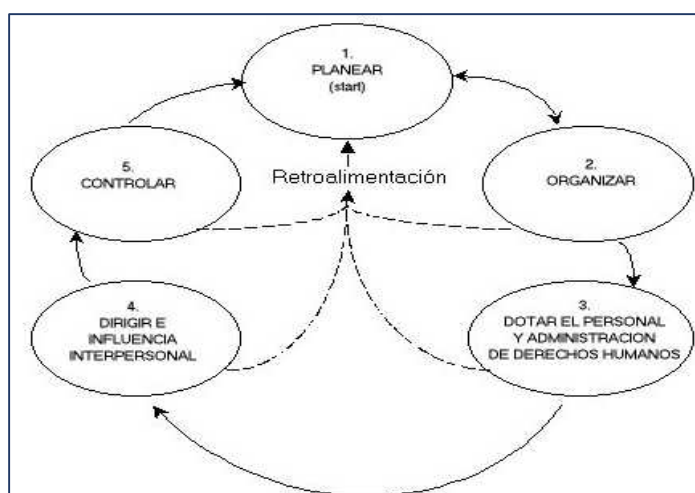


Figura 2 Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: (Casarino, 2007)

Basándose en los conceptos de administración y proceso administrativo, estos mismos nos detallan que la administración precisamente se enfoca en el manejo adecuado de cuatro recursos principales con los que opera cualquier organización (talento humano, tecnológicos, financiero, infraestructura); a su vez, para el buen funcionamiento y éxito de los mismos, estos recursos deben estar debidamente ligados los unos contra los otros y así obtener los resultados esperados en beneficio de las partes interesadas, es aquí, en donde se toma como referencia el proceso administrativo que indica, que para hacer buen uso de estos recursos, es totalmente necesario llevar un correcto orden que implica; planificar, organizar, dirigir y controlar.

2.3.2 Planificación Estratégica

Planificación es organizar una producción, un servicio, un proyecto o una empresa conforme a un plan y plan es una determinada idea. Por lo tanto, tomando en cuenta las longitudes de la estrategia como una ruta para alcanzar los objetivos de la organización; la planificación estratégica establece en su proceso objetivos exactos, alcanzables y conmensurable, incorpora el diagnostico de quienes somos, donde estamos y en qué contexto, teniendo en cuta también el análisis DOFA (Lopez Trujillo & Carrera Ospina , 2007, pág. 22)

“El termino estrategia, aplicado a la organización, tiende a estar ligada al paradigma de la planificación o administración estratégica, técnica profusamente utilizada para la toma de decisiones empresariales”. (Luna , 2014, pág. 58)

La planificación estratégica es una ruta para alcanzar los objetivos que se plantee cualquier organización, ya que esta misma esta compuestas de pautas que permiten a la gerencia estar casi seguro del logro de sus objetivos, en la mayoría de las empresas de servicio escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito, no llevan una planificación estratégica, ya que se embarcan en una ruta a la deriva, no permitiéndose detectar y solucionar problemas, dichos problemas que solo pueden ser detectados y corregidos a tiempo mediante una planificación estratégica que vincule todas las áreas de la organización, haciendo un buen uso de los recursos.

2.3.3 Pasos para el éxito de la planificación estratégica

- Asentar los recursos de la organización sobre un plan
- Explorar el entorno del negocio
- Recolectar los datos relevantes
- Analizar los datos de mayor relevancia
- Establecer, la misión, visión y valores
- Priorizar las necesidades e identificar los riesgos
- Diseño y validación de tácticas
- Priorización de tácticas y recursos
- Documentación y comunicación del plan
- Mantenimiento del plan (Barksdale , Planeación estratégica exitosa, 2006, pág. 6)

2.3.4 Estrategias

Este concepto proviene del campo militar, sugiriendo en lo económico y en lo académico para introducirse en la gestión de las organizaciones, quedando establecido de la siguiente forma “el sentido común aplicado, que consiste en ver todos los elementos obvios en la perspectiva adecuada” (Lopez Trujillo & Carrera Ospina , 2007, pág. 18)

La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... el único objetivo de la administración estratégica es aprobar que la empresa logre, tan efectivamente como sea posible, una ventaja perdurable sobre sus competidores. La estrategia colectiva supone, así, un intento de trastornar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más efectiva. (Pedrós Martínez & Milla Guitérrez, 2012, pág. 6)

La planificación estratégica, va ligada de la administración y el proceso administrativo, no obstante, esta rama de la administración se enfoca precisamente en las PYMES debido a que es aquí, en donde este tipo de medianas empresas presentan mayores falencias, precisamente por ser pequeñas, enfrentándose al miedo que conllevaría la expansión de las mismas. Precisamente la planificación estratégica se centra en crear estrategias acertadas basadas en los objetivos de las mismas a fin de retribuir al crecimiento de las PYMES convirtiéndolas en macroempresas de éxito.

2.4 Plan estratégico

Al hablar de Plan Estratégico de la empresa, se está hablando del plan maestro en el que la alta gerencia acata las decisiones estratégicas corporativas que ha amparado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la meditación estratégica con su grupo de dirección), para lograr una organización competitiva que le permita rembolsar las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín J. , 2012)

El plan estratégico es un documento que recopila las principales líneas de acción, estas líneas de acción son la estrategia, que en una empresa se propone a seguir ya sea en un corto, mediano, o largo plazo. De esta forma, el plan maestro o plan estratégico, se plantea en función de los objetivos que la empresa establece y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas que están encaminadas al logro de los objetivos y los intervalos a tiempo exacto que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas. (Abascal Rojas , 2005, pág. 21)

El plan estratégico o plan maestro, es un documento en donde se detalla la filosofía empresarial, la presente investigación comprende crear un documento para las empresas de servicio de transporte escolar privado en el Distrito Metropolitano de Quito, conllevando de esta forma a ser organizaciones competitivas, brindar un servicio de calidad, afrontar y buscar nuevos mercados, buscando la expansión de las mismas gracias a la aceptación y sobre todo la inclinación de los usuarios por adquirir sus servicios.

2.4.1 Análisis situacional

El análisis situacional es un medio de investigación exhaustivo de las organizaciones en el que se logran asemejar parámetros o elementos internos como las fortalezas y las debilidades y elementos externos como los riesgos o también llamados administrativamente amenazas y las oportunidades. Este análisis se lo puede reconocer de diferentes maneras dependiendo del contexto y del idioma.

Análisis SWOT, análisis TOWS por sus siglas en inglés:

S = Strengths	T = Threats
W = Weaknesses	O = Opportunities
O = Opportunities	W = Weaknesses
T = Threats	S = Strengths

Análisis FORD o FODA por sus siglas en español

F = Fuerzas	F = Fuerzas
O = Oportunidades	O = Oportunidades
R = Riesgos	D = Debilidades
D = Debilidades	A = Amenazas

De hecho, es muy significativo aludir que el análisis situacional es un mecanismo fundamental del proceso de planificación estratégica (planificación a largo plazo) de la empresa, que agrupado con la misión, los objetivos, las estrategias y las tácticas permiten que los altos rangos jerárquicos definan el destino de la empresa en el largo plazo. Esta labor puede llegar a ser muy trabajosa y requiere largos períodos y dedicación por parte de los encargados, además del soporte de consultores expertos en la materia, los mismos que generalmente son externos a la organización. Las fuerzas y las debilidades son situaciones internas de la organización, en otras palabras, la empresa puede tener la capacidad de conducir estas variables. Los riesgos y las oportunidades son externos a la organización y por consiguiente no se los puede manejar por parte de la organización. La palabra inglesa “threat” se traduce como “amenaza”, no obstante, la palabra “amenaza” es sinónimo de riesgo, por ello en español este análisis se conoce como FORD o FODA. (Sulcer Valdéz & Pedroza, 2004, pág. 24)

2.4.2 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en detectar fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas o riesgos que puedan perturbar o mejorar el logro de los objetivos establecidos por cualquier organización. Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los propósitos. Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos corporativos. Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos. Las amenazas son factores externos del entorno que afecta negativamente e impiden el logro de las metas u objetivos. (Münch , 2010, pág. 43)

Anteriormente se mencionó la creación de un plan maestro para las organizaciones privadas de transporte escolar en la ciudad de Quito, sin embargo, crear un plan a ciegas tendría como resultado el fracaso rotundo en todas sus expectativas. Para tener la certeza y el éxito en la ejecución del plan, es de vital importancia basarse en las teorías del Análisis Situacional con la aportación de la Matriz FODA, la cual permite hacer un estudio ambiental de los factores positivos y

negativos que rodean a estas organizaciones a fin de, aprovechar, fortalecer, evitar factores que afectan o benefician la organización. Este análisis consiste en identificar estas variables a fin de crear objetivos en beneficio de la organización en estudio, desarrollando las respectivas estrategias de éxito.

2.4.2.1 Misión

La misión es concisa y directa, especifica la razón de ser de la organización y en qué se diferencia de la competencia y otras empresas con similares propósitos. Debe direccionarse a los siguientes preguntas: el porqué de la existencia de la empresa; a quien y para quien se dirige (clientes). (Barksdale & Lund , Successful Strategic Planning , 2006, pág. 138)

La misión tiene que responder a las preguntas: ¿para que se ha creado nuestra empresa? ¿Qué hace nuestra empresa y para quien lo hace? ¿Cuál es el fin último de nuestros productos o de nuestros servicios? ¿Y cuál queremos que sea el fin último de los que hagamos? (en materia de productos y servicios). La Misión tendrá que: constituir una declaración de principios, recoger la razón de ser de nuestra empresa y la justificación de porque existe la empresa. Esta es mucho más concreta y específica que la visión. (Granjo Aguilar , 2008, pág. 8)

2.4.2.2 Visión

Por otra parte, la Visión a diferencia de la Misión, tiende a recurrir o proyectarse por solamente dos o cuatro años. Describe a donde se dirige la organización o como se imagina su futuro, tiende a ser idealista e inspiradora a diferencia del contexto de la Misión. (Barksdale & Lund , Successful Strategic Planning , 2006, pág. 138)

La visión responde a las preguntas: ¿Qué queremos que sea, en los próximos años, nuestra empresa? ¿A dónde queremos llegar en nuestra compañía? La visión va a constituir un objetivo ambicioso e inspirador de todo el resto de estrategias y objetivos no necesariamente cuantificable y con un componente claramente afectivo en su formulación. Supone la puesta en escena del nivel de la ambición que tiene,

para su empresa, el Equipo de Dirección. La visión tiene que involucrar y movilizar al cuerpo social de la empresa. (Granjo Aguilar , 2008, pág. 8)

La misión define el negocio al que se dedican estas empresas de servicio, la necesidad que el transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito, brindando movilización sin dejar de lado de evocar una buena imagen hacia sus clientes, por otra parte, está la visión que es la imagen que se proyectan estas empresas en un futuro con el propósito de guiar, controlar y alentarse a sí misma y a los clientes para los cuales se dirige y de esta forma alcanzar la meta deseable.

2.4.2.3 Valores

Se puede definir el valor como un “objeto de actitud y comportamiento”. En otros términos, una palabra cargada connotaciones que lleva a las personas a comportarse, moverse y actuar de una determinada manera. Dentro de la propia Visión y, sobre todo, en la Misión, pueden estar ya incluido buena parte de los valores de la empresa. De cualquier forma, lo que se hace necesario, por parte del Equipo de Dirección, es seleccionar, de todos esos valores, aquellos que tienen que guiar permanentemente la acción y el comportamiento de las personas de la empresa. (Granjo Aguilar , 2008, pág. 10)

2.4.2.4 Políticas

Las políticas concretas componen el medio a través del cual se sintetizan las orientaciones de política para cada una de las áreas de acción prioritarias descritas en el marco orientador. Las políticas forman un ámbito y una direccionalidad para la definición de las medidas operativas de políticas y actividades específicas) el procedimiento para su identificación, definición o ajuste, requiere como punto de partida de: a)revisión de las definiciones contempladas en el marco orientador y una apreciación clara de los resultados esperados; b) un segundo nivel de diagnóstico intencionado referido a la correspondiente área prioritaria de acción: c) un análisis de la capacidad y desempeño del sector público, considerando los programas y proyectos que desarrollan las instituciones en el área de acción prioritaria. (PROPLAN, 2008, pág. 32)

La misión, visión, valores y políticas forman parte del plan estratégico, estas variables contribuyen en gran magnitud al éxito de las estrategias planteadas y el desarrollo en sí de la organización, la misión y la visión se las plantea con el fin de que la empresa de a conocer su razón de ser y a su vez, se proyecte hacia un futuro, creando valores y políticas por las que se regirá a la hora de ofrecer, en este caso, el servicio de transporte de personas.

2.4.3 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo a su uso; en general pueden utilizarse para comprender la situación actual, analizar el estado de los procesos, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar, etc. (Sánchez Martorelli, 2013, pág. 71)

Los indicadores de gestión, se deducen como la expresión cuantitativa de la conducta o el buen desempeño de toda una entidad o empresa o una de sus partes que la conforman: gerencia, departamento, unidad u personal cuya magnitud al ser asemejada con algún nivel de referencia, podría estar señalando un desvío sobre la cual se tomarán las respectivas acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus controles están relacionados con el modo en que los servicios o productos son generados por la organización. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Lorino, 2007, pág. 194)

Tabla 1 Ruta metodológica para establecer indicadores

OBJETIVO	Declaración de lo que la estrategia debe lograr y que es crítico para su éxito
ACLARAR	Que queremos realmente conseguir (aclarar cuál es el objetivo buscado)
VARIABLES QUE MUESTRAN LOGROS	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (FCE) (como darse cuenta que lo estamos logrando)
INDICADOR	Hallar los indicadores adecuados para cada variable ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?

Fuente: Lorino , 2007

2.5 Marketing

El marketing se lo define como un conjunto de actividades necesarias para transformar el poder adquisitivo en demanda efectiva de bienes y servicios; también se lo expresa como la práctica mediante la cual las empresas compensan las necesidades, los deseos y las expectativas de los clientes, proporcionándole los productos y/o servicios que estén necesitando, respondiendo, de esta forma, a la demanda de los mercados y adquiriendo un beneficio rentable para la empresa. (Publicaciones Vértice , 2008, pág. 23)

El marketing o mercadeo define una manera explícita de llevar a cabo las relaciones de intercambio de bienes y servicios entre las empresas y los consumidores. Las actividades de esta rama incluyen la caracterización de las necesidades, el diseño de las formas que permitirán satisfacerlas y el desarrollo de acciones con que, finalmente, se dará respuesta a las demandas del mercado. (Rodríguez, 2007, pág. 22)



Figura 3 Entorno del Marketing

Fuente: Propuesta autora

2.5.1 Mercados

La palabra mercado viene del latín <<mercatus>>, que significa tráfico, comercio, negocio. Una primera y extendida acepción del término es la localista, que hace referencia al lugar físico donde se realizan las compraventas. Una versión más actualizada de mercado lo define como el conjunto de compradores que buscan un determinado producto. En suma, tradicionalmente los economistas han usado el término mercado en relación con los compradores y vendedores que desean intercambiar un conjunto de productos sustitutivos o clase de producto. En todo caso, la definición de expresa desde el lado de la oferta, en torno al concepto de clase de productos o productos sustitutivos. Por tanto domina una orientación al producto considerado en sí mismo. (Camino Rivera & López-Rua, 2012, pág. 71)

En la ciudad de Quito, existen un sin número de mercados, valga la redundancia, donde se comercializan bienes y/o servicios, la presente investigación precisamente trata de ayudar a encontrar el tipo de mercado idóneo para las empresas del presente estudio, estableciendo un mercado en el cual se pueda acceder y ofrecer este servicio de una forma práctica y rápida y a un costo accesible para cualquier tipo de estrato social.

2.5.2 Oportunidades de Mercado

Una oportunidad de marketing o mercadotecnia se puede puntualizar como "una terminante situación en la que existen individuos, empresas u organizaciones con una necesidad o deseo, poder adquisitivo y disponibilidad para comprar; y en el cual, existe una alta posibilidad de que alguien (persona, empresa u organización) pueda satisfacer esa necesidad o deseo a cambio de obtener un beneficio o utilidad"(Kotler, El marketing según Kotler, 2011, pág. 123)

2.5.3 Mercados Potenciales

Es aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume el producto que deseamos ofrecer, debido a que no tienen las particularidades exigidas por las personas o clientes del segmento al que desean comercializar, porque consumen otro producto (carnes), le compran a la competencia, ya sea uno similar o un sustituto (conservas de atún) o sencillamente no consumen por temor a ver afectado su salud. (Trujillo , 2014, pág. 145)

Mercado Potencial. Lo componen todos aquellos clientes organizaciones para quienes es útil o mantienen un fuerte interés hacia el producto. Puede ejecutarse en forma directa a través de atributos pre-definidos o a partir de una investigación de mercado. (Lenderman, 2008, pág. 96)

Definir y establecer el mercado potencial para las empresas de servicio escolar privado de la ciudad de Quito, que están incluidas dentro de la presente investigación, es uno de los objetivos que se plantean dentro de este estudio. Aquellos clientes serán los que mantendrán un fuerte interés hacia el servicio que ofrecen estas organizaciones.

2.5.4 Negocio

A la hora de definir el negocio, el enfoque de marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha, o bienes ofrecidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se trata de un consumidor como de un cliente organizacional. (Sainz de Vicuña Ancín J. , 2012, pág. 194)

Una gran idea solo es una excelente idea de negocios si usted puede formar suficiente factor económico con ella. Suficiente dinero para que usted y sus familiares puedan vivir adecuadamente. Cuando se tiene una idea, en la mayoría de los casos será necesario concordarla y llevarla a cabo para que pueda convertirse en un concepto de negocio, si la idea no puede convertirse en un concepto de negocio entonces no es recomendable iniciar un negocio sobre la base de esta idea. (Mogens , 2009, pág. 10)

2.5.5 Innovación en Modelos de Negocios

“Un modelo de negocio describe la relación como una organización crea, entrega y captura valor, a su vez, se plantea la interrogante ¿si es importante un modelo de negocio innovador? Un estudio realizado por EconomistIntelligenceUnit reporto que más del 50% de los ejecutivos creen que la innovación de modelos de negocios es mucho más relevantes para el éxito que la innovación en productos o servicios.”

2.6 Modelo de Negocios de CANVAS

Este modelo parte de nueve bloques básicos relacionados entre sí, que describen diferentes aspectos de la idea de negocio necesario para que una empresa pueda aspirar a ganar dinero, estos nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y financiera conformando el plano general de la estrategia a implementar a través de las capacidades y estructuras de la organización. Los nueve bloques sobre los que se basa este modelo son: segmentos de clientes, corrientes de ingreso, recursos claves, actividades clave, partners clave y estructura de costes. El uso de esta herramienta es más que recomendable para la generación de modelos de negocios. (Pais, 2013, pág. 127)

El “Canvas” es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder, el cual describe de manera lógica la manera en que las empresas emprendan, entregany capturan valor. El proceso de diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de gran importancia organizar este tipoderecursos para saber en profundidad cómo manobra una empresa y saber los puntos fuertes y debilidades de la misma. El Modelo de Canvas está dividido en 4 áreas y nueve

bloques, las cuatro áreas que resumen el modelo de negocio se describen a continuación:

Quién: en la parte derecha de nuestro *CanvasModelo* está todo lo relacionado con el cliente. Con mi segmento de mercado, ¿A quién me dirijo? ¿Quién es mi cliente? Debo indicar a mi target, objetivo.

Qué: la parte central es la propuesta de valor. ¿Qué es lo que vamos a ofrecer a nuestros clientes? ¿Por qué me van a elegir a mí? Se debe ofrecer una propuesta única y diferente a la de tu competencia.

Cómo: en la parte izquierda se refleja las competencias y las capacidades con las que contamos para entregar la propuesta de valor a nuestro cliente.

Cuánto: en la parte inferior se encuentran los flujos económicos, los gastos e ingresos. (Ortega Serrano, 2015, pág. 98)

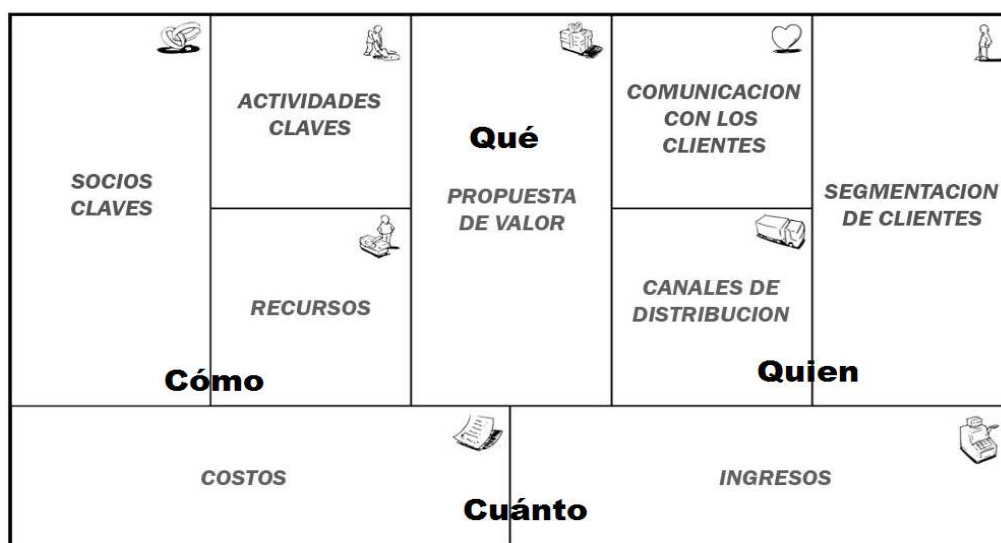


Figura 4 Modelo de Negocio Canvas

Fuente: (Ortega Serrano, 2015)

Por tratarse de organizaciones que ya tienen definida su actividad comercial (negocio) pero de forma empírica, sin basarse en ningún modelo de gestión y/o negocios y sin miras al desarrollo empresarial, se ve en la necesidad de implementar el presente modelo de Canvas, que se acoplara la propuesta esperanzados en el éxito

de su implementación. Ya que el uso de este modelo ha dado resultados positivos en un gran número de organizaciones que lo han empleado.

2.6.1 Herramientas visuales que describen el Modelo de Negocio CANVAS

- Propuesta de valor como núcleo del modelo de negocio
- La segmentación de clientes enfocadas por esta propuesta de valor
- Canales mediante los cuales la propuesta de valor es entregada a los clientes
- La relación necesaria con el cliente para entregar de forma exitosa el valor de la propuesta.
- Las fuentes de ingresos como resultado de la entrega de la propuesta de valor
- Actividades estratégicas necesarias para el modelo de negocio
- Recursos estratégicos necesarios para las actividades estratégicas que incurran
- Alianzas estratégicas y socios que permitan a la organización entregar su propuesta de valor de forma eficiente.
- La estructura de costo como resultados de los elementos 6 y 8 (Mc Gowan, 2013, pág. 36)

2.6.2 Elementos de Canvas

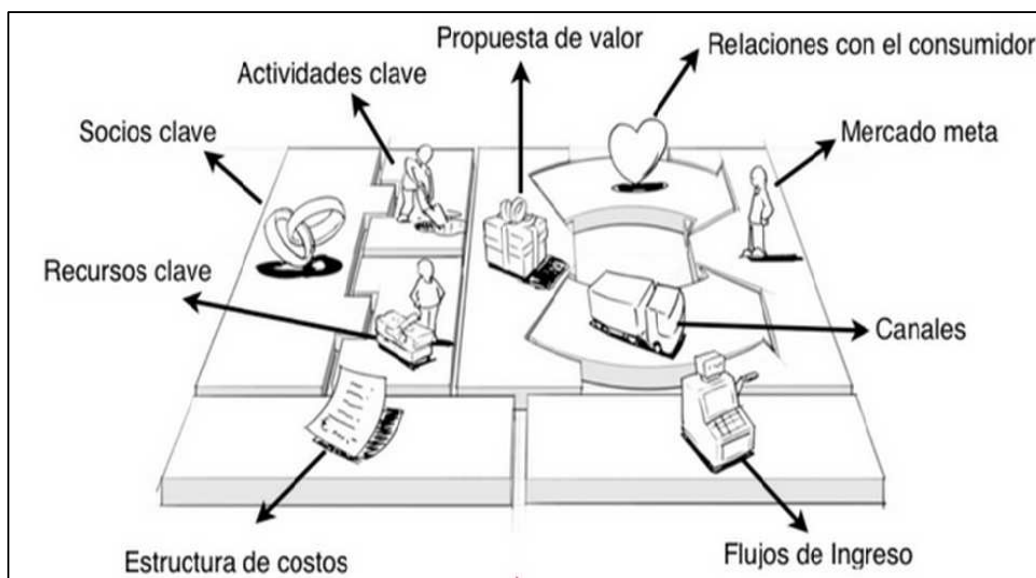


Figura 5 Elementos del Modelo de Canvas

Fuente: Osterwalder y Pigneur 2010

2.6.2.1 Usuario o mercado meta

“El usuario se lo define, por diferentes grupos de empresas o personas que una iniciativa desea alcanzar o servir”

Preguntas

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Segmentos de clientes a los que se dirige. Para cada segmento se podría identificar

- Necesidades distintas
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relación
- Diferentes márgenes de beneficios
- Características de la oferta por las que están dispuestos a pagar
- Tipos de segmentación

2.6.2.2 Propuesta de solución o propuesta de valor

“En este elemento se detalla la propuesta de soluciones basada en productos o servicios, la misma que le va a generar valor al usuario”. “Dicha propuesta describe la totalidad del valor que los productos o servicios de la empresa entregan a sus clientes, entendida en su globalidad. Es el elemento que conecta la empresa con las necesidades de sus clientes, que puede ser muy innovadora o no serlo; pero en cualquier caso se debe plantear que se oferta de forma diferencial”. (Blasco, 2014, pág. 25)

Preguntas Clave

- ¿Qué valor entregamos al cliente?
- ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando?
- ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

Posibles elementos que crean valor para el cliente

- Novedad: relacionado con tecnología
- Mejoras en el producto o en la prestación de servicios
- Ayudar al cliente a realizar un trabajo
- Diseño
- Marca
- Precio

2.6.2.3 Canales

Los canales son los segmentos que se encargan de llevarles la solución a los usuarios. “La segmentación identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor. No todos los clientes son iguales, por lo que se debe tener información sobre los diferentes grupos de que disponemos. Un “Grupo” de clientes serán aquellos que tienen necesidades diferentes, diferentes rentabilidades, buscan diferente valor a nuestro producto/servicio, etc. la distinción de este elemento en el modelo refuerza la decisión de elegir aquellos segmentos de clientes a los que dirigirse y, por lo tanto, aquellos a los que puede ser necesario (recomendable) descartar.”. (Blasco, 2014, pág. 25)

Preguntas Clave

- ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?
- ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora?
- ¿Cuál es el canal que mejor funciona?
- ¿Cuál es el más eficiente-costes?
- ¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes?

Relación y Función

- Ayudar al cliente a que tome conciencia sobre nuestra propuesta de valor
- Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor
- Facilitamos qué compre
- Servicio post-venta

2.6.2.4 Relación con el usuario

“Esta relación se la establece, considerando el tipo de acciones que debe tener la empresa u organización con el usuario”. Trata de la tipología de contactos que se establecen entre las empresas y sus clientes, y describe la clase de relaciones que se construye con ellos. Con las nuevas tecnologías, se puede establecer una relación con nuestro cliente de modo que nunca lleguemos a verlo, ni siquiera a hablar con él. Esta situación puede ser aceptable en determinado producto/servicio y/o segmento del cliente; pero en otros casos esta relación no será posible y la relación personal y exclusiva será fundamental. >. (Blasco, 2014, pág. 25)

PreguntasClave

- ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente?
- ¿Cómo de costoso es?
- ¿Cómo de integrado está con el resto de nuestro modelo de negocio?

Tipos de relaciones que se pueden establecer con el cliente

- Relación personal: relaciones humanas
- Relación personal dedicada: KAM (gerentes de cuentas claves)
- Self-Services: el cliente se sirve sólo
- Servicios automatizados: relación con grabaciones, máquinas
- Communities: los clientes se relacionan entre ellos o Co-creación

2.6.2.5 Flujo de ingreso

Aquí se describe el valor monetario que emite la organización o contraprestación que le realice el usuario por la solución.

“Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes, no solamente a nivel de comunicación, sino también a nivel de distribución y venta. Este elemento se refiere a la forma en que una empresa actúa en el mercado, la forma en que capta a sus clientes y como interactúa con ellos, tanto en la venta como la posventa”. . (Blasco, 2014, pág. 26)

Preguntas Clave

- ¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué están pagando actualmente?
- ¿Cómo están pagando actualmente?
- ¿Cómo preferirían pagar?
- ¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?

Diferentes maneras de generar ingresos

- Venta de objetos: coche
- Pago por uso de un servicio
- Pago por suscripción:
- Préstamo,
- Anunciantes

Mecanismos para fijar el precio

- Precio fijos: lista, características de la oferta, por segmento de mercado
- Precios dinámicos: negociación, subasta, mercado

2.6.2.6 Recursos Clave

En este apartado del modelo de negocio de CANVAS se describen lo más importantes activos que necesita la empresa para poner en marcha el modelo de negocios. “Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente. Incluye tanto recursos físicos, como intelectuales, humanos y financieros que son necesarios para nuestra empresa. Dichos recursos pueden ser propios, alquilados o compartidos con un partner externo.”

Preguntas clave

- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?
- ¿Qué recursos clave requiere las fuentes de ingreso?

Tipos de recursos

- Físicos
- Intelectuales: marcas, patentes
- Humanos: perfiles profesionales
- Financieros

2.6.2.7 Actividades clave

Representa las actividades y capacidades más importantes que deben tener la organización para que el modelo de negocio se ponga en marcha. Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa. (Blasco, 2014, pág. 26)

Preguntas Clave

- ¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente?
- ¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?

Tipos de actividades

- Producir
- Atender cliente
- Solucionar problemas
- Plataforma/ Network

2.6.2.8 Canvas Socios / Aliados.

En este bloque del modelo de negocios de CANVAS, se describe la red de proveedores, socios o aliados, para que funcione la solución dentro del modelo. Todos aquellos acuerdos realizados con terceros a fin de permitirnos entregar valor al cliente. Dichas alianzas pueden ser desde una unión temporal de empresas hasta un acuerdo cliente-proveedor para establecer una relación comercial a medio y/o largo plazo. Tal como hemos mencionado, los recursos o capacidades necesarias que no disponen internamente, pueden obtenerse mediante colaboraciones (entendidas a largo plazo), denominadas en el modelo de Osterwalder como <asociaciones claves>. (Blasco, 2014, pág. 27)

Preguntas Clave

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios?
- ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?

Tipo de relación

- Alianzas estratégicas entre no competidores
- Alianzas con competidores
- Alianzas con proveedores para asegurar activos

2.6.2.9 Estructura de Costos

Describe todos los costos que se incurren para la operación de la organización.

- Flujos de ingresos: incorpora todas las fuentes de ingreso generados como consecuencia de la entrega de nuestra propuesta de valor a los clientes. Aquí se identifican la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben.
- Estructura de costes: Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio. La información sobre los mismos debería ser pormenorizada, de

manera que permita conocerla rentabilidad por segmento de cliente. (Blasco, 2014, pág. 27)

Preguntas Clave

- ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Características de la estructura de costes

- Costes fijos
- Costes variables

Esta propuesta del modelo en el llamado <lienzo de negocio> ha mejorado muchas organizaciones, mediante la reestructuración de sus modelos ya existentes, los nueve elementos del negocio antes descritos, facilitan su uso como herramienta de gestión estratégica dando una visión global a las empresas que están en estudio en la presente investigación.

2.7 Modelos Reales de Negocios de Canvas

2.7.1 Modelo de Negocio 1



Figura 6 Logo iTunes

Fuente: (cafe-del-mar-vol-20-itunes, 2014)

El itunes, es un reproductor de medios y tienda de contenidos multimedia desarrollado por Apple con la finalidad de reproducir, organizar y sincronizar iPods, iPhones, iPods, y comprar música, a su vez, es compatible con ordenadores basados en sistemas operativos Mac OS X, Windows 2000, Windows XP, Vista, Windows y Windows 8.

2.7.1.1 Características

Los usuarios de iTunes adquieren la posibilidad de organizar su música en listas de reproducción, editar la información de los archivos, grabar CD, convertir archivos a diferentes formatos, comprar música por Internet a través de la tienda iTunes Store y activar un visualizador que presenta la música en forma gráfica. Otra de las novedades de iTunes son las 'listas de reproducción inteligente', que automáticamente detectan canciones según un criterio de búsqueda elegido por el usuario, como una base de datos.

a) Ejemplo de Modelo de Negocio CANVAS 1

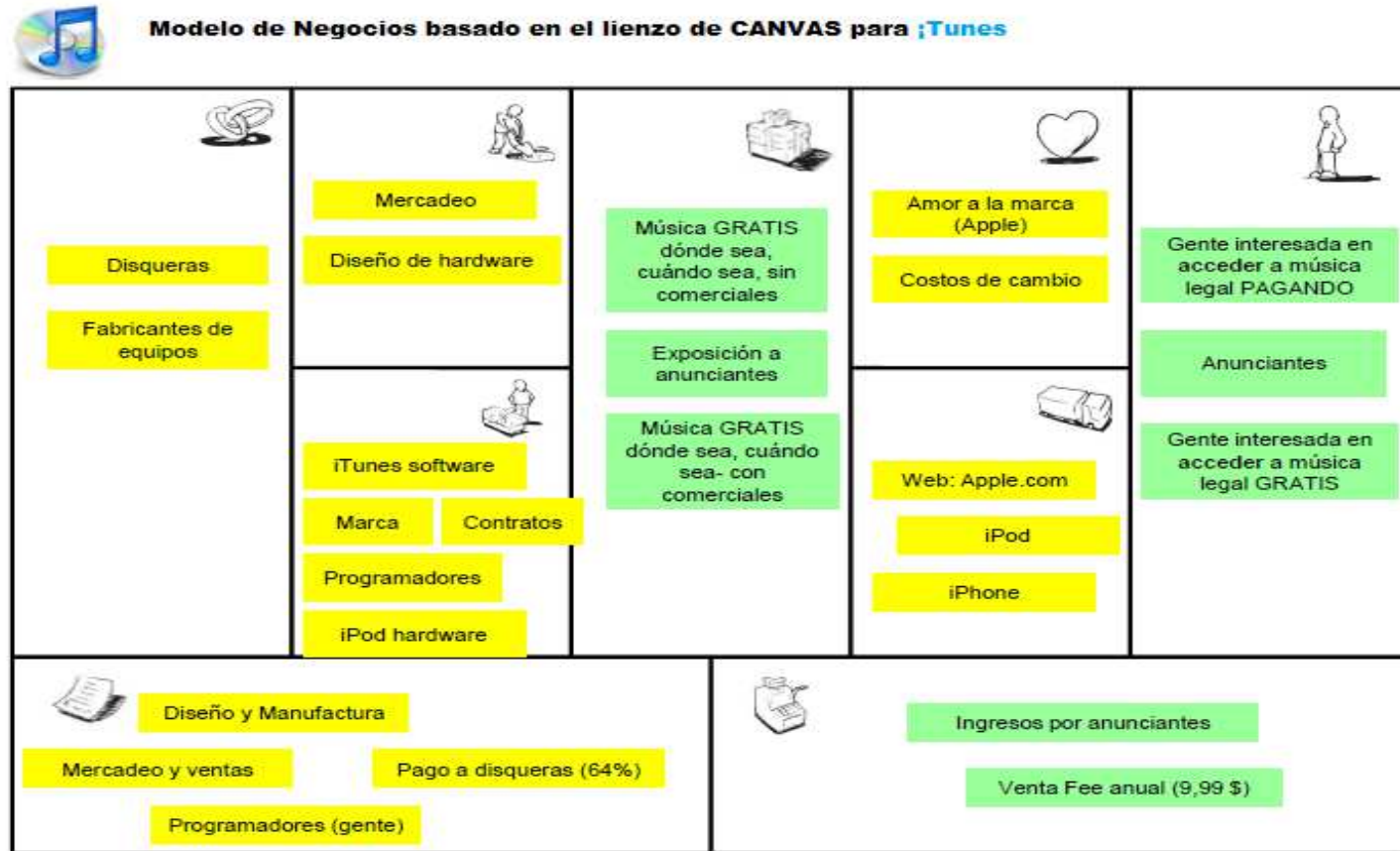


Figura 7 Modelo de Negocio basado en el lienzo de Canvas para iTunes

Fuente: Aramis Rodriguez- Dr. Ciencia

2.7.1.2 Interpretación del Modelo de Negocio de Canvas ¡Tunes.

“*Que*” (Propuesta de Valor)

- Tienda de música digital (¡Tunes)

“*Quien*” (Canales de distribución)

- Web: Apple.com
- iPod
- iPhone
- (*Segmentación de clientes*)
- Gente interesada en comprar (poseer) música legal
- (Comunicación con los clientes)
- Amor a la marca (Apple)
- Costos de cambio
- “*Cómo*” (*Actividades claves*)
- Mercadeo
- Diseño de hardware
- (*Recursos*)
- iTunes software
- Marca
- Contratos
- Programadores
- iPod hardware
- (*Socios claves*)
- Disqueras
- Fabricantes de equipos

“*Cuanto*” (*Costos*)

- Diseño y manufactura
- Mercadeo y ventas
- Pago a disqueras (64%)
- Programadores (RRHH)

(Ingresos)

- 1\$ / canción vendida (36%)
- Venta de equipos

2.7.2 Modelo de Negocio 2



Figura 8 Logo Nespresso

Nespresso es la marca comercial de la compañía *Nestlé Nespresso SA*, perteneciente al Grupo Nestlé y con sede en Suiza. Sus productos están basados en un sistema de cápsulas individuales que contienen café molido y máquinas específicas que sean capaces de producir el café a partir del contenido de la cápsula.

Nespresso cuenta con un modelo doméstico y un modelo especializado para clientes especiales como oficinas u hoteles.

b) Ejemplo de Modelo de Negocio CANVAS 2

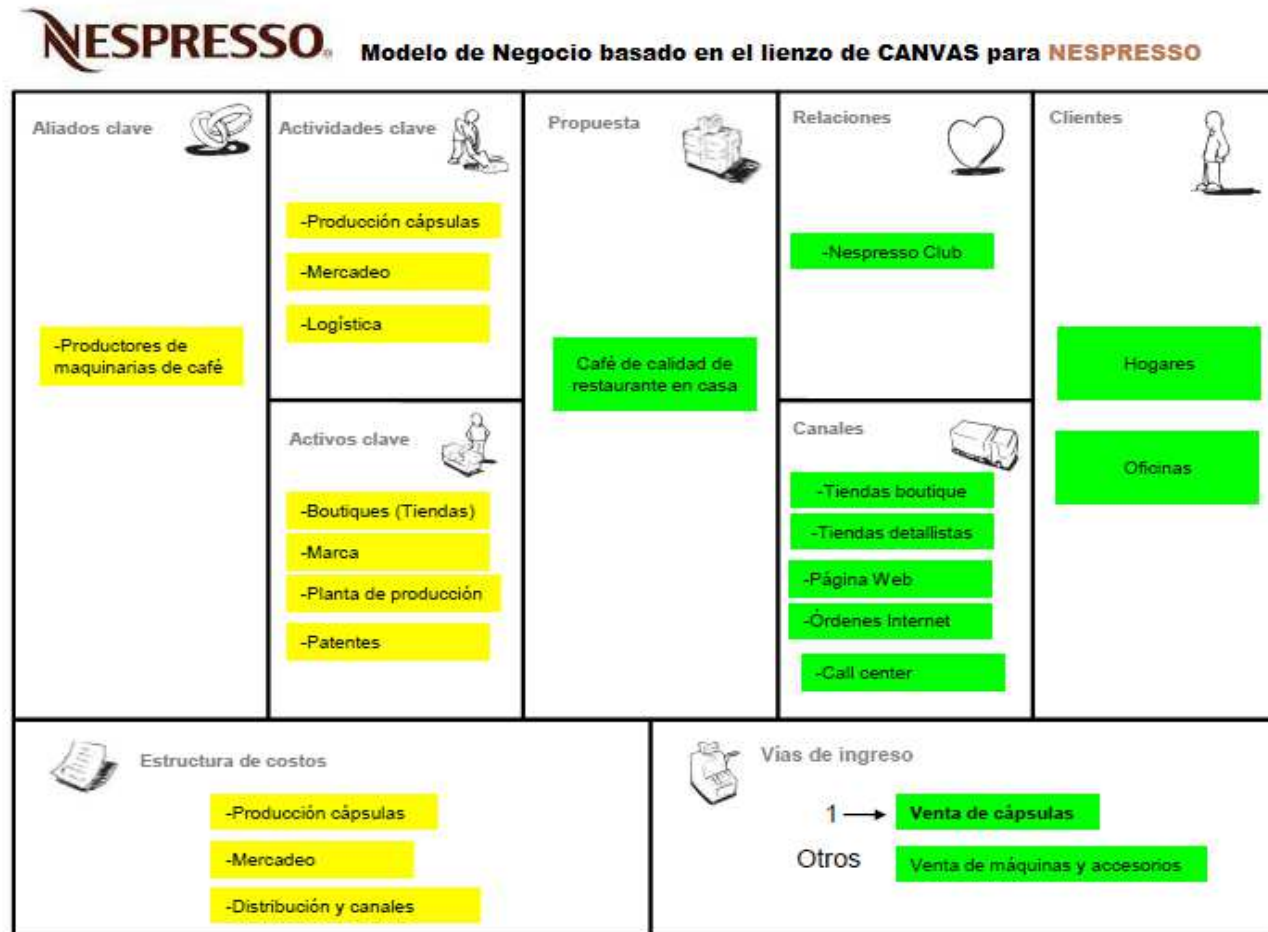


Figura 9 Modelo de Negocio basado en el lienzo de Canvas para Nespresso

Fuente: Aramis Rodríguez - Dr. Ciencias Empresariales

2.7.2.1 Interpretación del Modelo de Negocio de Canvas Nespresso

“Qué” *(Propuesta de Valor)*

- Café de calidad de restaurante en casa

“Quién” *(Canales de distribución)*

- Tiendas boutique
- Tiendas detallistas
- Páginas Web
- Ordenes Internet
- Call Center
- *(Segmentación de clientes)*
- Hogares
- Oficinas

(Relaciones)

- Nespresso Club

“Cómo” *(Actividades claves)*

- Producción Capsulas
- Mercadeo
- Logística

(Recursos)

- Boutiques (Tiendas)
- Marca
- Planta de Producción
- Patentes

(Socios claves)

- Productores de maquinarias de café

“Cuanto”

(Costos)

- Producción capsulas
- Mercadeo
- Distribución y canales.

(Ingresos)

- Venta de Cápsulas
- Venta de Maquinarias y accesorios

CAPITULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Definición

El estudio de mercado se lo determina con la finalidad de realizar la descripción de algo, generalmente en términos de características, el comportamiento del mercado, los estudios de participación, los estudios de análisis de ventas, los estudios de imagen entre otros.

3.1.1 Objetivo General

El presente estudio de mercado, tiene como finalidad determinar los lineamientos bajos los cuales deben operar las empresas de Servicio de Transporte Privado Escolar de Quito para satisfacer las exigencias y demanda de su mercado meta.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer si el direccionamiento hacia el mercado meta de las empresas de servicio de transporte privado escolar de Quito se encuentra bien enfocado.
- Identificar falencias que presentar los procesos administrativos y comerciales de las empresas en mención.
- Elaborar un diagnóstico estratégico basado en el lienzo de CANVAS

3.2 Segmentación de Mercado

Dentro de esta variable se pretende ampliar y profundizar el comportamiento de los mercados y su relación con la finalidad de adaptar el servicio que se está tratando para proponer la oferta del servicio por las organizaciones en estudio y su propuesta estratégica a las necesidades y preferencias de cada uno de los posibles consumidores para satisfacer de mejor forma sus necesidades.

3.2.1 Segmentación Geográfica

La presente investigación tiene como fin poder conocer la ubicación más óptima para que las empresas de servicio de transporte privado escolar puedan desarrollar sus actividades y puedan satisfacer la demanda. Dentro de esta segmentación se tomó en cuenta los siguientes parámetros:

Tabla 2 Segmentación Geográfica

Parámetros	Detalle
Provincia, Cantón, Ciudad	Pichincha, Cantón Quito , Quito
Sector en el que operan	Norte, sur , centro

3.2.2 Segmentación Conductual

Bajo esta segmentación podemos decir que sería las empresas de servicio de transporte privado escolar de Quito que ofertan a la comunidad un servicio de puerta a puerta donde lo que prevalece es la seguridad y comodidad de quienes los utilizan.

3.3 Fase Exploratoria

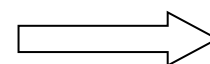
Aquí se procede a explorar la problemática, adquirir mayor información, poner de manifiesto ciertos aspectos y proporcionar más información, todo esto y más variables tomadas como referencia de documentaciones históricas, estadísticas, informes y estudios, tomados como referencia de fuentes como: libros, revistas, referencias, internet.

3.4 Matriz de Operacionalización de Variables.

Tabla 3 Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION	DIMENSIONES	TÉCNICAS
ANALISIS FODA	El análisis FODA permite realizar un minucioso estudio a cada una de las áreas de las organizaciones en estudio, con el fin de aprovechar los factores tanto internos como externos y convertirlos en beneficio de las mismas.	Empresas de servicios de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito	Encuestas
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION	DIMENSIONES	TÉCNICAS
ANALISIS INTERNO	Se detectan las fortalezas y debilidades de la organización.	Análisis de todas las áreas funcionales de la empresas de servicio escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito	Encuestas
ANALISIS EXTERNO	Se detectan los oportunidades y amenazas que rodean a la organización	Análisis de los factores social, político, económico, tecnológico, que rodean a este tipo de organizaciones.	Encuestas
MATRIZ FODA	En esta variable se analiza el efecto de los factores internos y externos que impactan a la organización, permite darles una ponderación, para finalmente establecer estrategias en base a la confrontación de los factores.	Confrontación de los factores externos e internos en base de las organizaciones en estudio a fin de determinar objetivos estratégicos.	Encuestas

CONTINUA



CULTURA ORGANIZACIONAL	El análisis hecho anteriormente sirve como pilar fundamental para basarse en la creación de la cultura organizacional, la cual sirve y es de gran ayuda para cualquier organización que desee ser competitiva con miras de crecer en el entorno.	Establecer misión, visión, valores, políticas enfocadas a la realidad de las organizaciones.	Encuestas
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	Se los plantea con la finalidad de lograr metas a corto, mediano y largo plazo los mismos que permiten ubicar a la organización en un mercado específico	Desarrollo organizacional y segmentación en el mercado de la ciudad de Quito. Establecer una buena relación entre clientes-	Encuestas

3.5 Encuesta

Para la presente investigación se aplicó un banco de preguntas enfocadas estrictamente a determinar parámetros de la investigación en relación a objetivo de la misma. Mediante esta herramienta se pudo determinar opiniones, actitudes y los comportamientos de los individuos involucrados en la elaboración de la presente investigación.

3.5.1 Metodología

3.5.1.1 Instrumentos de Recopilación de Datos.

Para la siguiente investigación se utilizarán los siguientes instrumentos de recopilación de datos:

Tabla 4 Matriz de Técnicas e Instrumentos

Matriz de Técnicas e Instrumentos		
Técnicas	Instrumento de recolección de datos	Instrumento de registro
	FUENTES	
ENCUESTA	Cuestionario Escala Test	Papel y lápiz (formato)
	FUENTES	
Revisión de fuentes bibliográficas físicas y virtuales	Textos bibliográficos: Administración, Marketing, Estudios de factibilidad, proyectos de inversión.	Papel, copias y computador

3.5.1.2 Plan de Recopilación de Datos

El plan de recolección de información indica cuáles son las estrategias de recolección de datos más adecuadas de acuerdo a las personas investigadoras, el grado de familiaridad con la realidad analizada y las condiciones del contexto que se analiza.

A continuación se detalla el plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con el propósito del estudio de mercado a realizarse:

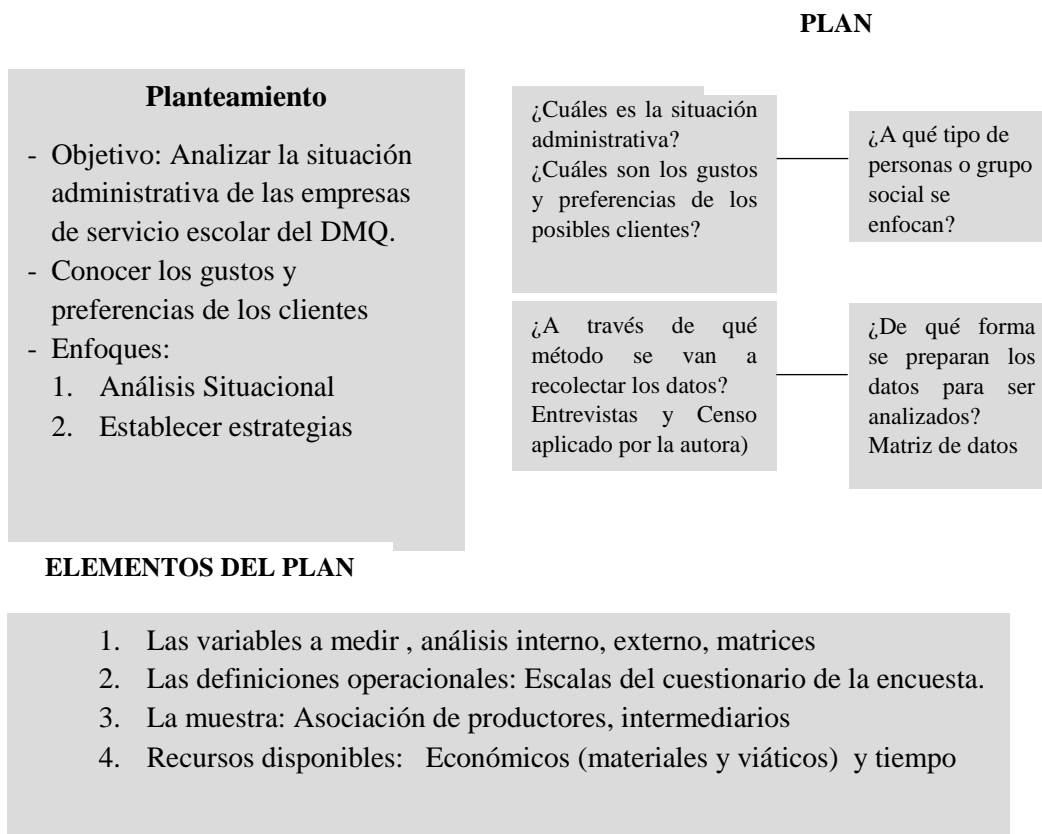


Figura 10 Plan detallado de procedimientos

3.6 Determinación de los elementos para la encuesta

3.6.1 Universo

El Universo para el presente estudio está constituido por todas las empresas de servicios de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito en el Sector Norte, Centro y Sur. A continuación se describen las empresas con su respectivo número de flotas que en total dan 44 organizaciones; estratificadas por sectores.

Tabla 5 Empresas de transporte escolar privado de Quito (Zona Norte)

NUM	EMPRESAS	BUSES	MICRO	FURGO.	TOTAL
1	Cia. de Transporte Transtilstudy C.A.	0	1	42	43
2	Cia. de Transporte Aguilar Andrade (COTRAAND)	0	3	11	14
3	Transporte Escolar COTRASEB S. A.	3	5	63	71
4	Coop. Transp. Escolar 13 de Abril	3	23	24	50
5	Coop. Transp. Escolar y Turismo 9 de Junio	4	29	42	75
6	Coop. Ciudad de Quito	22	86	54	162
7	Cia. Anónima TRANSFURGOSTIL	0	6	31	37
8	Transporte Estudiantil TRANSCRISJIREH	0	4	23	27
9	Cia. Trans. Escolar y Turismo PROESTUR	12	17	13	42
10	Unión y Progreso C.A. (UNIPRO)	17	81	83	182
11	Transporte Escolar TRAETUR Cia. Ltda.	1	1	9	11
12	Transporte Escolar ESCOFUR S.A.	2	4	58	64
13	Trans. Inst. INTIMUNDO SAN ANTONIO S.A.	7	8	5	20
14	STEYT S.A. Servicio de Transporte Escolar	1	5	29	35
15	Escolar e institucional FURGOTRANS S.A.	0	1	17	18
16	Transporte FURGOPLANTA TRANSFURPLANT S.A.	5	31	209	246
17	TEYRI Cía Ltda.	0	1	5	6
18	LOS ARRAYANES TRANSRUTAR	3	13	209	226

Fuente: Agencia Metropolitana de Transito

Tabla 6 Empresas de transporte escolar privado de Quito (Sector Centro)

NUM	EMPRESAS	BUSES	MICRO	FURGO.	TOTAL
1	Coop. Transp. Escolar y Turismo Unión	16	88	53	157
2	Cia. de Transporte Escolar SHIRYSTRANS	2	10	26	38
3	COTREINSA S.A.	0	7	51	58
4	Compañía de Transporte LA SALLE	1	8	36	45

Fuente: Agencia Metropolitana de Transito

Tabla 7 Empresas de transporte escolar privado de Quito (Sector Sur)

NUM	EMPRESAS	BUSES	MICRO	FURGO.	TOTAL
1	Cia. Transp. ALEMAN Y TURISMO ALTRATURSA	0	5	58	63
2	Cia. Transp. En FURGONETAS COTRAFUR Cia. Ltda.	0	1	15	16
3	Compañía de Transporte C.A.	1	6	23	30
4	Transporte RECREAR C.A.	17	56	51	124
5	Compañía de Transporte MAXIEXPRESS	0	2	17	19
6	SANTISUR	0	2	13	15
7	FURGOTUR EL TREBOL C.A.	1	1	15	17
8	Cia. Trans. Escolar TOUR ESTUDIANTIL S.A.	21	39	89	149
9	Cia. Trans. Turismo PAULO VI COTRANSPAULO	1	4	24	29
10	Transporte Escolar TRANZOZORANGA	1	8	61	70
11	FURGO SEG SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL	0	0	6	6
12	Transporte Escolar DIAESTRANS S.A.	1	0	37	38
13	Transporte Escolar 8 DE OCTUBRE S.A.	1	16	56	73
14	Turismo Estudiantil CETITESTUDY	4	13	36	53
15	EMPRESCO Cía. Ltda.	0	1	3	4

Fuente: Agencia Metropolitana de Transito

Tabla 8 Zona Cumbaya

NUM	EMPRESAS	BUSES	MICRO	FURGO.	TOTAL
1	Escolar y Turismo SALAZAR MIRANDO S.A.	2	21	16	39

Fuente: Agencia Metropolitana de Transito

Tabla 9 Zona Tumbaco

NUM	EMPRESAS	BUSES	MICRO	FURGO.	TOTAL
1	Coop. De transporte Escolar 7 DE JULIO	5	20	44	70
2	Estudiantil ORO NEGRO TRAESONE C.A.	7	20	64	91

Fuente: Agencia Metropolitana de Transito

Tabla 10 Zona Conocoto

NUM	EMPRESAS	BUSES	MICRO	FURGO.	TOTAL
1	Cía. ANON. De Transp. Y Turismo VANSEXPRESS	0	3	50	53

Fuente: Agencia Metropolitana de Transito

Tabla 11 Zona Calderón

NUM	EMPRESAS	BUSES	MICRO	FURGO.	TOTAL
1	Cia. Transporte Escolar RETRAVEL S.A.	0	3	22	25
2	Transporte Escolar AUTOTRANS S.A.	0	0	8	8
3	Transporte Escolar y Turismo ERAZGOM	11	34	54	99

Fuente: Agencia Metropolitana de Transito

3.6.2 Muestra.

La presente investigación abarca un total de 44 empresas que brindan el servicio de transportación, es decir, la muestra está conformada por las organizaciones de las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito, estratificada por los sectores, norte, centro y sur del Distrito a quienes se aplicó el respectivo formulario para determinar situaciones de tipo administrativo y comercial dentro de cada una de ellas. Cabe mencionar que los nombres de las empresas antes expuestas cumplen con el proceso de regularización del servicio de transporte Terrestre Escolar Comercial en el Distrito Metropolitano de Quito solicitado por la Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial – AMT.

3.6.3 Reproducción de Instrumentos de Recopilación.

Al momento de tener el diseño de la encuesta y el plan de recolección de información se procedió a realizar el trabajo de campo en cual se hace efectiva todas las técnicas a utilizar. En este punto el investigador hizo contacto directo con la población de estudio y se aplicaron cada uno de los cuestionarios elaborados, se registraron los datos y se obtuvieron las formas terminadas para su respectivo procesamiento.

Para todo esto fue preciso determinar antes quien será el encargado o encargados de realizar las entrevistas propuestas, los lugares en donde se realizarony el tiempo en que se realizaron.

Para el caso de los porcentajes de cada respuesta se utilizara el siguiente código:

- Porcentaje 1 = %1
- Porcentaje 2 = %2
- Porcentaje x = %x

3.7 Prueba Piloto

Tabla 12 Formato de encuesta, prueba piloto 1



ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
OBJETIVO: Determinar situación de la gestión administrativa de las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito con la finalidad de proponer un modelo de Gestión Estratégico en beneficio de las mismas.			
INSTRUCCIONES:			
1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN			
2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA			
3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA			
FECHA:	ENCUESTA N°	CODIGO:	
INFORMACIÓN EMPRESARIAL			
1) NOMBRE DE LA EMPRESA: _____			
2) CARGO DE LA PERSONA ENCUESTADA:			
PROPIETARIO DE LA UNIDAD	<input type="checkbox"/>	EMPLEADO DE LA UNIDAD	<input type="checkbox"/>
3) RAZÓN SOCIAL:			
COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (Cía. Ltda.)	<input type="checkbox"/>		
SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)	<input type="checkbox"/>		
COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA C.EM.	<input type="checkbox"/>		
4) TIEMPO QUE LLEVA SU EMPRESA DENTRO DEL MERCADO			
DE 6 MESES A 1 AÑO	<input type="checkbox"/>	DE 2 AÑO A 5 AÑOS	<input type="checkbox"/>
		DE 5 AÑOS EN ADELANTE	<input type="checkbox"/>
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
5) SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFIA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.)	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	NO APLICA <input type="checkbox"/>
6) SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC)	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	NO APLICA <input type="checkbox"/>
7) QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:			
VERTICAL	<input type="checkbox"/>	HORIZONTAL	<input type="checkbox"/>
MIXTO	<input type="checkbox"/>	NO APLICA	<input type="checkbox"/>
8) SU EMPRESA CUENTA CON UN PLAN ESTRATEGICO:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	NO APLICA <input type="checkbox"/>
9) SU EMPRESA POSEE UN PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	NO APLICA <input type="checkbox"/>
10) COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE.			
EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	BUENO	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>	MALO	<input type="checkbox"/>
11) QUE VALOR AGREDADO OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE			
CONFIANZA	<input type="checkbox"/>	COMODIDAD	<input type="checkbox"/>
SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>	EFICIENCIA	<input type="checkbox"/>
12) SU EMPRESA POSEE UN PLAN COMUNICACIONAL	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	NO APLICA <input type="checkbox"/>
13) POSEE SU EMPRESA UN PLAN DE SALUD OCUPACIONAL	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	NO APLICA <input type="checkbox"/>
14) CALIFIQUE USTED EL SISTEMA DE REMUNERACIONES DENTRO DE SU EMPRESA SIENDO 1 EXCELENTE Y 5 MUY MALO			
1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>		
15) INDIQUE CADA QUE TIEMPO SU EMPRESA REALIZA CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL			
MENSUAL	<input type="checkbox"/>	BIMENSUAL	<input type="checkbox"/>
SEMESTRAL	<input type="checkbox"/>	ANUAL	<input type="checkbox"/>
GRACIAS POR SU COLABORACION			

Tabla 13 Formato de encuesta, prueba piloto 2



ENCUESTA GESTIÓN COMERCIAL

OBJETIVO: Determinar situación de la gestión administrativa de las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito con la finalidad de proponer un modelo de Gestión Estratégico en beneficio de las mismas.

INSTRUCCIONES:

- 1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN
- 2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA
- 3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA

FECHA: _____ ENCUESTA N° _____

INFORMACIÓN

1) Nivel de Formación Académica con la que cuenta:

Secundaria Bachillerato Tercer Nivel (Lic., Ing.) Cuarto Nivel (Maestría)

2) Su experiencia en el mercado laboral ha sido a nivel:

Público Privado Todas las Alternativas

3) Que tipo de organigrama presenta su empresa:

Vertical Horizontal Mixto No Aplica

4) Sector en el que brinda el servicio su empresa:

Norte Sur Centro Todas las Alternativas

5) Califique de 1 a 5 la importancia de los siguientes aspectos en la entrega del servicio. Donde 1 es el menos importante y 5 el más importante

Confianza Seguridad Comodidad
 Precio Eficiencia

6) Cuales de los siguientes aspectos inciden para seleccionar el perfil del personal (seleccione máximo 2)

Experiencia Edad Documentos legales en orden
 Formación Académica Género

7) Indique cada que tiempo la empresa realiza capacitaciones para el personal

Mensual Trimestral Semestral Anual

8) Califique de 1 a 4 la importancia de los siguientes recursos en la generación de valor en el servicio.

Donde 1 es el menos importante y 4 el más importante

Personal Operativo (choferes) Unidades de transporte en buen estado
 Personal Administrativo Tecnología

9) Porque medios de comunicación la empresa informa sobre el servicio que oferta

Radio Televisión Boca a Boca
 Prensa Internet Redes Sociales

10) La empresa cuenta con alianzas estratégicas con:

Proveedores de mantenimiento Instituciones Educativas
 Instituciones financieras Concesionarios Vehiculares
 Proveedores de servicios

11) Que tipo de aportación realizan los socios a la empresa:

Mensual Trimestral Semestral Anual

11) EL recurso económico recaudado se lo maneja por :

Caja Común Individualmente

GRACIAS POR SU COLABORACION

3.8 Tamaño del universo

El Universo para el presente estudio está constituido por las 44 empresas de servicios de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito en el Sector Norte, Centro y Sur.

3.8.1 Formato de encuestas definitivas

Tabla 14 Formato de encuesta definitiva



ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO: Determinar la situación de la gestión administrativa de las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito.	
INSTRUCCIONES:	
1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN	
2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA	
3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA	
FECHA: _____	ENCUESTA N° _____
INFORMACIÓN EMPRESARIAL	
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____	
TIEMPO QUE LLEVA SU EMPRESA DENTRO DEL MERCADO	
DE 6 MESES A 1 AÑO <input type="checkbox"/>	DE 2 AÑO A 5 AÑOS <input type="checkbox"/>
DE 5 AÑOS EN ADELANTE <input type="checkbox"/>	
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
1 SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2 SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFIA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.)	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3 SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC)	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4 QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:	
VERTICAL <input type="checkbox"/>	HORIZONTAL <input type="checkbox"/>
MIXTO <input type="checkbox"/>	NINGUNO <input type="checkbox"/>
5 SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
6 SU EMPRESA POSEE UN PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
7 COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE.	
EXCELENTE <input type="checkbox"/>	BUENO <input type="checkbox"/>
REGULAR <input type="checkbox"/>	MALO <input type="checkbox"/>
8 INDIQUE CADA QUE TIEMPO SU EMPRESA REALIZA CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL	
MENSUAL <input type="checkbox"/>	BIMENSUAL <input type="checkbox"/>
SEMESTRAL <input type="checkbox"/>	ANUAL <input type="checkbox"/>
GRACIAS POR SU COLABORACION	

Tabla 15 Formato de encuesta definitiva 2



ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN COMERCIAL			
OBJETIVO: Determinar la situación comercial de las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito			
INSTRUCCIONES:			
1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN			
2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA			
3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA			
FECHA:	ENCUESTA N°	CODIGO:	
INFORMACIÓN EMPRESARIAL			
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____			
TIEMPO QUE LLEVA SU EMPRESA DENTRO DEL MERCADO			
DE 6 MESES A 1 AÑO	<input type="checkbox"/>	DE 2 AÑO A 5 AÑOS	<input type="checkbox"/>
		DE 5 AÑOS EN ADELANTE	<input type="checkbox"/>
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO DEL DMQ			
1 ¿QUÉ SERVICIO ESTÁ OFRECIENDO AL MERCADO/CLIENTES?	Transp. Publico <input type="checkbox"/>	Transp. Privado	Otros <input type="checkbox"/>
2 ¿QUÉ NECESIDAD ESTAMOS SATISFACIENDO?	Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria	Otros <input type="checkbox"/>
3 ¿PARA QUÉ TIPO DE MERCADOS SE ENFOCA EL SERVICIO BRINDADO POR SU EMPRESA?	NACIONAL <input type="checkbox"/>	REGIONAL <input type="checkbox"/>	METROPOLITANO
4 ¿DE QUE FORMA SE CONTACTA CON LOS CLIENTES?	TELEFONO <input type="checkbox"/>	PERSONALMENTE	OTROS <input type="checkbox"/>
5 ¿CÓMO PREFIEREN LOS CLIENTES SER CONTACTADOS?	TELEFONO <input type="checkbox"/>	PERSONALMENTE	OTROS <input type="checkbox"/>
6 ¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA QUE MEJOR LE FUNCIONA AL MOMENTO DE CONTACTAR CON SUS CLIENTES?	TELEFONO <input type="checkbox"/>	PERSONALMENTE	OTROS <input type="checkbox"/>
7 ¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN MANTIENE CON SU CLIENTE?	ASISTENCIA PERSONAL <input type="checkbox"/>	COMUNIDAD <input type="checkbox"/>	AUTOSERVICIO <input type="checkbox"/>
8 ¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?	SI <input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
9 ¿POR QUE PROPUESTA DE VALOR ESTAN REALMENTE DISPUESTOS A PAGAR LOS CLIENTES?	SI <input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
CONFIANZA <input type="checkbox"/>	COMODIDAD <input type="checkbox"/>	SEGURIDAD <input type="checkbox"/>	EFICIENCIA <input type="checkbox"/>
10 ¿CÓMO ESTÁN PAGANDO ACTUALMENTE LOS CLIENTES POR EL SERVICIO PRESTADO?	PUNTAL <input type="checkbox"/>	PRESENTAN ATRASOS <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>
11 ¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?	CONTADO <input type="checkbox"/>	CREDITO	<input type="checkbox"/>
GRACIAS POR SU COLABORACION			

3.9 Ejecución de las encuestas

3.9.1 Reclutamiento y Capacitación de Personal que Participa en el Levantamiento de la Información.

La aplicación de las técnicas de investigación en una población determinada requirió de algunas habilidades básicas por parte del encuestador o entrevistador ya que el objetivo principal fue lograr recopilar la información requerida en forma completa y objetiva, en un ambiente de mucho respeto, prudencia y cordialidad.

Para la presente investigación la autora fue la encuestadora y la entrevistadora por lo cual siguió los siguientes pasos:

a) Conocer algunos aspectos importantes de la actividad que va a realizar, como lo presenta el siguiente temario:

- Qué es una encuesta
- Qué es una entrevista
- Qué es una población y muestra
- Qué es el encuestado
- Qué es un cuestionario
- Funciones y responsabilidades del encuestador
- Materiales del encuestador
- Consideraciones éticas
- Procedimientos para realizar la encuesta y entrevista
- Prohibición del encuestador
- Instrucciones a completar los cuestionarios

b) Proveer de actitud y motivación

Para esto la investigadora debió consultar diferentes libros referentes al tema y consultas personales a expertos dentro de estas técnicas (encuestadores y entrevistadores).

3.10 Plan de Procesamiento de la Información.

El plan de procesamiento de la información de datos son las técnicas electrónicas o mecánicas usadas por el investigador para poder manipular los datos obtenidos por las técnicas de investigación.

3.10.1 Codificación.

Para este punto el investigador le va a determinar códigos a cada pregunta para el rápido entendimiento y manejo de los resultados obtenidos. Para este caso en la encuesta cada pregunta va a estar con un código en cada celda o recuadro del programa informático a utilizar en este caso estaría de la siguiente forma:

- Pregunta 1 = P1
- Pregunta 2 = P2
- Pregunta x = Px

Para el caso de las frecuencias absolutas se utilizaran el siguiente código:

- Frecuencia Absoluta 1 = FA1
- Frecuencia Absoluta 2 = FA2
- Frecuencia Absoluta x = Fax

3.11 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas

3.11.1 Encuesta – Gestión Administrativa

¿Cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado?

Tabla 16 Tiempo en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DE 2 AÑOS A 5 AÑOS	16	36,4	36,4	36,4
	DE 5 AÑOS EN ADELANTE	28	63,6	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Figura 11 Tiempo en el mercado

Análisis e interpretación

Como se puede apreciar en el gráfico; con una tabulación del 63,64%, se evidencia que las organizaciones están establecidas en el mercado con un periodo de más de 5 años, por lo que se concluye que la mayoría de las organizaciones llevan un largo periodo en el mercado, brindando el servicio de transportación a estudiantes de algunas instituciones educativas de la ciudad de Quito.

¿Su empresa, cuenta con estrategias administrativas?

Tabla 17 Gestión administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	11,4	11,4	11,4
	NO	39	88,6	88,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

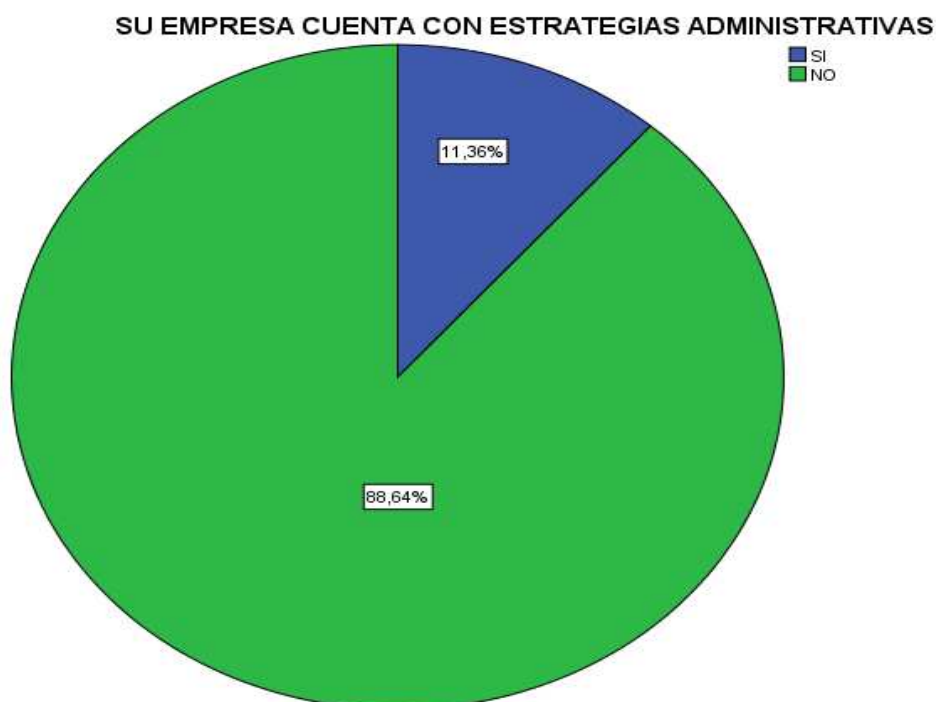


Figura 12 Gestión administrativa

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta formulada a los administradores de las empresas de servicio de transporte escolar privado de la ciudad de Quito, acerca de que si su organización cuenta con estrategias administrativas; el 88.64% manifestó que no tienen definidas este tipo de estrategias, por otra parte, el 11.36% manifestó que si, basándose en actividades que se plantean diariamente, y que se deben cumplir, pero estas mismas no están establecidas en ningún documento y ni llevadas a cabo por estrategias que conlleven al desarrollo de la organización.

Su empresa cuenta con la filosofía corporativa (misión, visión, valores y políticas)

Tabla 18 Filosofía corporativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	18,2	18,2	18,2
	NO	36	81,8	81,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES,ETC.)

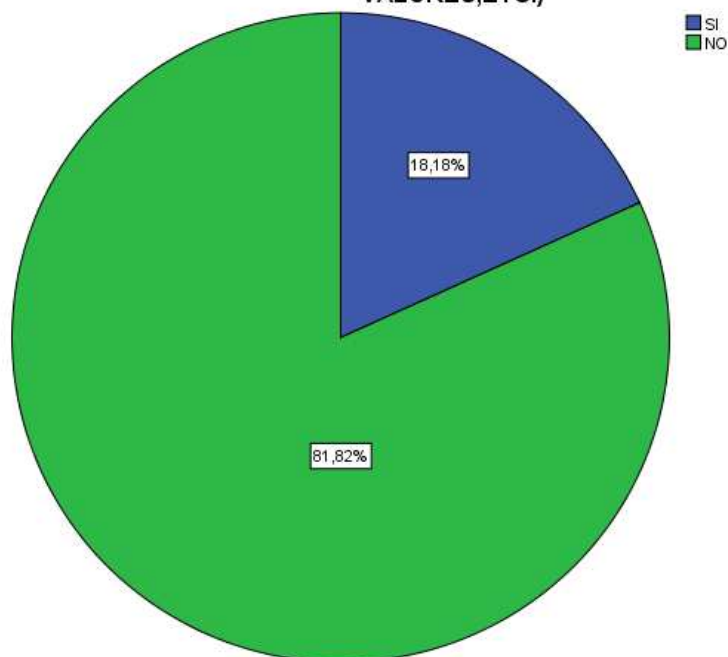


Figura 13 Filosofía corporativa

Análisis e interpretación

De acuerdo a esta interrogante planteada en el formulario de encuestas, el 81.82% de los encuestados supieron manifestar que las organizaciones que dirigen no tienen establecida la cultura organizacional, en resumen, no tienen establecida la misión, visión, objetivos y políticas; otro grupo de administradores contestó de forma afirmativa a esta interrogante, representada en 18.8%, acotando que ellos si tienen establecidas políticas, como de pagos y cobros mensuales, horarios, rutas a seguir, entre otras, sin embargo, estas políticas no están establecidas en ningún documento interno dentro de la organización, solo son de palabra, así que se puede deducir que el 100% de las organizaciones encuestadas no tienen establecida una cultura organizacional y mucho menos que todo el personal tanto interno como externo esté al tanto de la misma.

Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)

Tabla 19 Normativa legal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	5	11,4	11,4	11,4
	NO	39	88,6	88,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

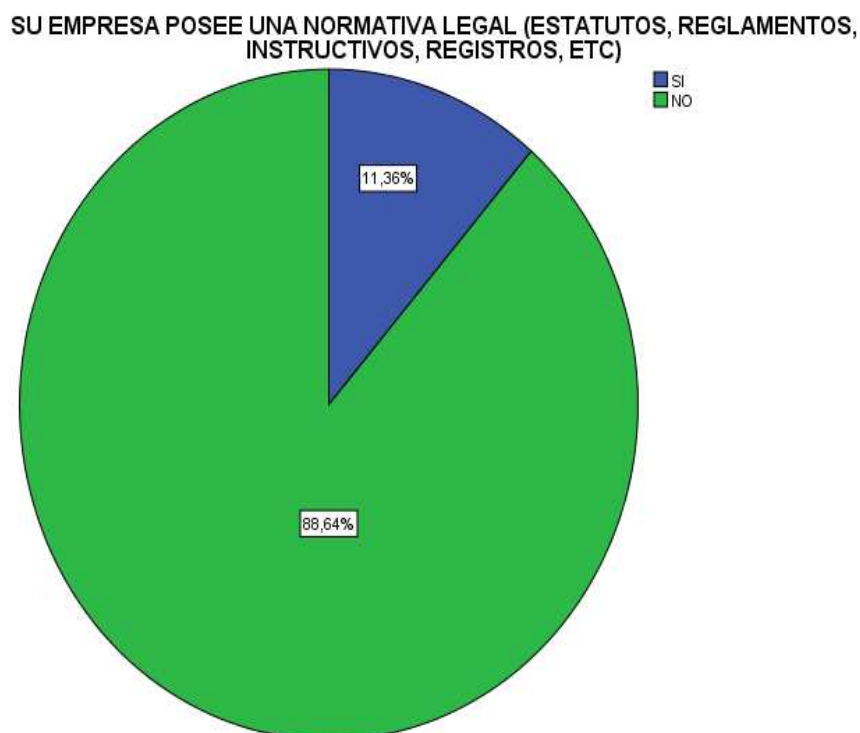


Figura 14 Normativa Legal

Análisis e interpretación

Al realizar esta interrogante, el análisis arrojó el siguiente resultado: el 88.64% de las empresas encuestadas afirmaron no poseer estatutos ni reglamentos internos, así como la falencia de otros documentos internos que este tipo de organizaciones debería cumplir, un 11.36% manifestó positivamente a la interrogante; solo basándose en aquellos requisitos legales (registros) que cualquier organización debe cumplir para su correcto funcionamiento como: registro municipal, cuerpo de bomberos, SRI, Comisión Nacional de Tránsito.

¿Qué tipo de organigrama presenta su empresa?

Tabla 20 Organigrama

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	VERTICA L	24	54,5	54,5	54,5
	NINGUN O	20	45,5	45,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

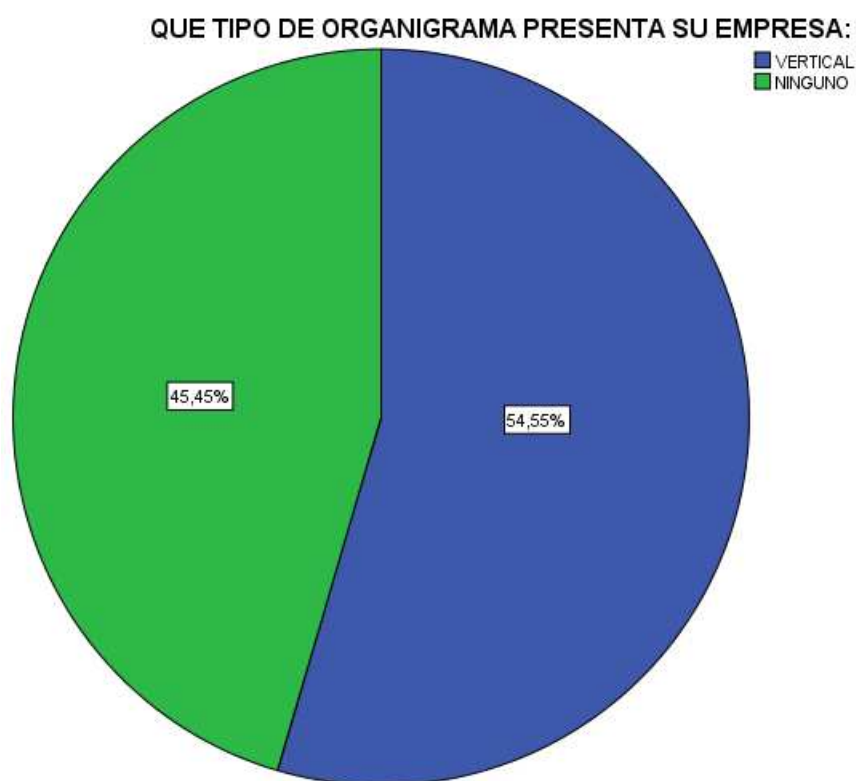


Figura 15 Organigrama

Análisis e interpretación

Al formular esta variable a los administradores de las organizaciones, el 45.45% de los encuestados manifestaron que no presentan un organigrama, por otro lado, con el mayor porcentaje correspondiente al 54.55% manifestaron presentar un organigrama vertical, concluyendo que presentan una imagen representativa muy descendente lo cual a veces puede afectar a la comunicación entre áreas por el tipo de mando.

Su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla 21 Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	14	31,8	31,8	31,8
	NO	30	68,2	68,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

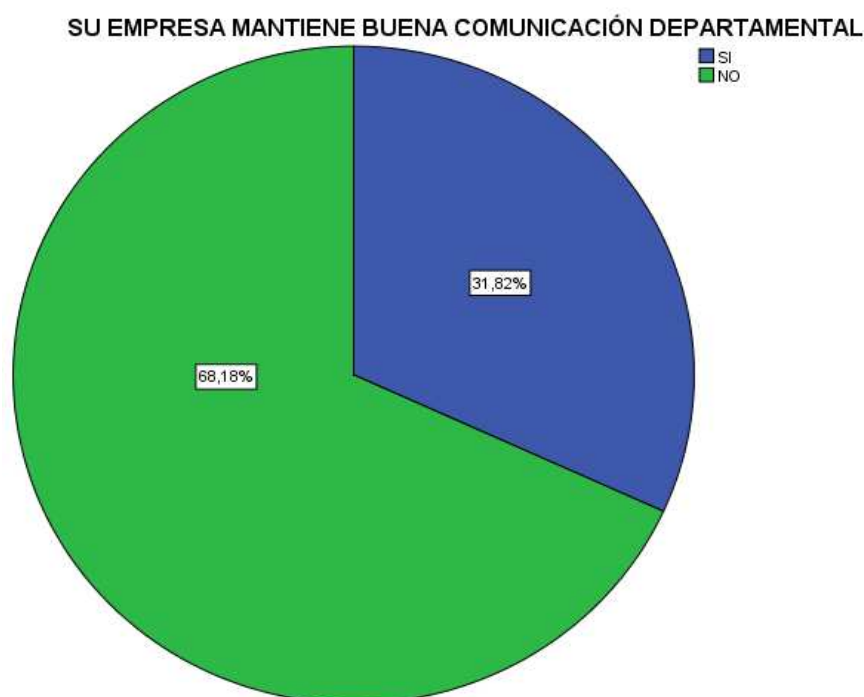


Figura 16 Comunicación

Análisis e interpretación

Un 68.18% manifestó no tener buena comunicación dentro de la organización, mientras que el otro 31,82 afirmó tener buenas relaciones interpersonales, con frecuencia, dentro de las organizaciones, los trabajadores no tienen bien claro el concepto de comunicación formal e informal, y terminan acotando que el llevarse bien entre compañeros este tener una buena comunicación (comunicación informal).

¿Posee su empresa un plan de gestión ambiental?

Tabla 22 Plan de gestión ambiental

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	44	100,0	100,0	100,0



Figura 17 Plan de gestión ambiental

Análisis e interpretación

El 100 % de los encuestados, acotaron no tener ningún documento relacionado a un plan de gestión ambiental, manifiestan no contar con este documento debido a que por el servicio que ellos prestan, no ven la necesidad de implementar este tipo de modelo.

Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente.

Tabla 23 Servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	30	68,2	68,2	68,2
	BUENO	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

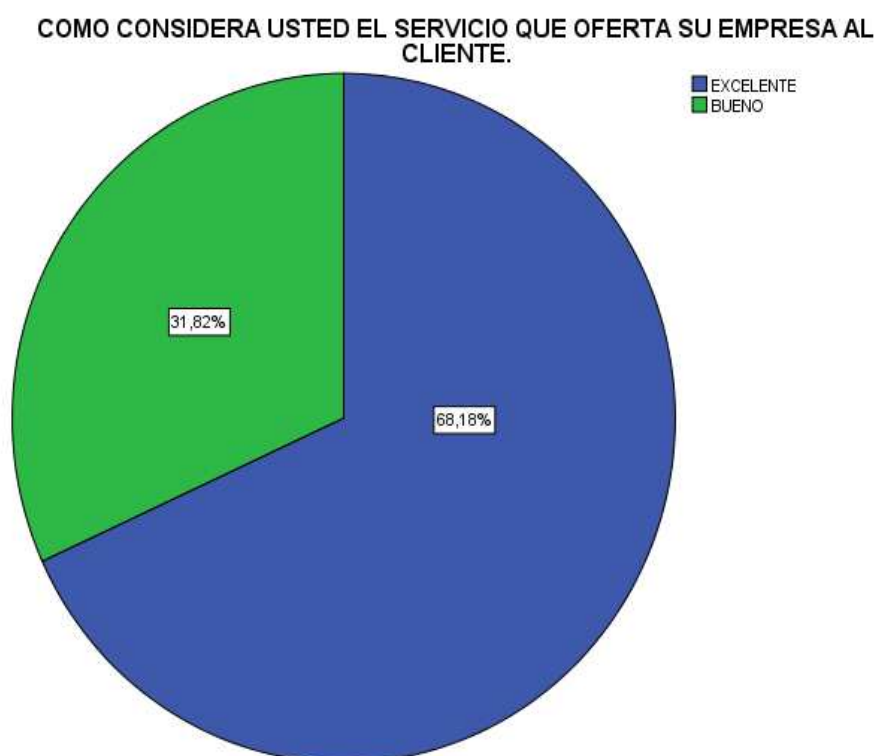


Figura18 Servicios

Análisis e interrogación

Al realizar la tabulación de esta interrogante, un 68,18% considera que el servicio que se ofrece es excelente, por otro lado, la tabulación que se obtuvo de la otra variable, de igual forma es alentadora, se puede concluir que todas las 44 organizaciones encuestadas consideran que el servicio que ellos prestan a los usuarios es muy importante, y desde el punto de vista de ellos, se sienten que lo realizan de una forma eficiente.

Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal

Tabla 24Capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMESTRAL	25	56,8	56,8	56,8
	ANUAL	19	43,2	43,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

INDIQUE CADA QUE TIEMPO SU EMPRESA REALIZA CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL

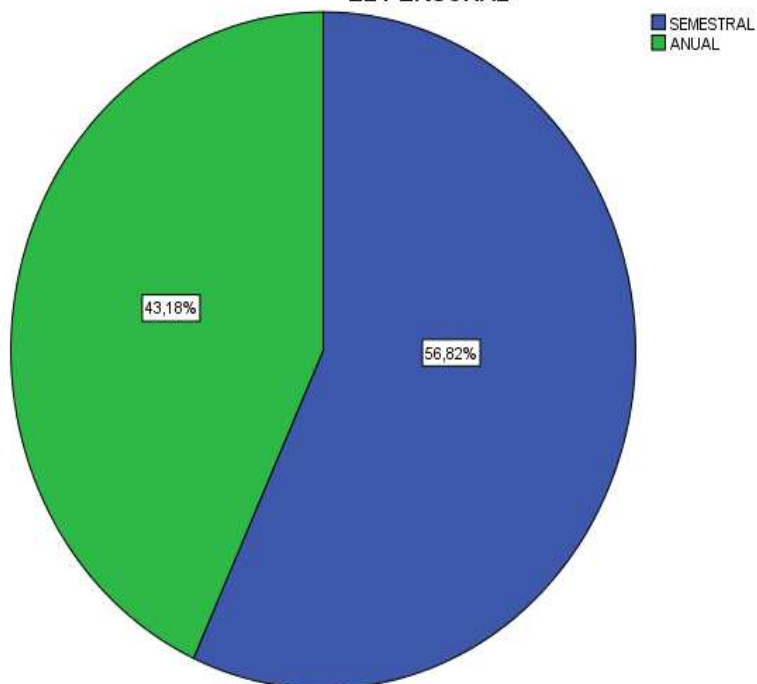


Figura19Capacitaciones

Análisis e interpretación

Con respecto a las capacitaciones, el 56.82% de las organizaciones encuestadas manifiestan que realizan la capacitación de forma semestral, de igual forma, el 43.18% manifiesta realizar esta capacitación una vez al año, en resumen, se puede concluir que el 100% de estas empresas coinciden que al menos una vez en el año realizan esta capacitación, pero ésta misma está más enfocada a lo que son los choferes de las flotas, y tienen más que ver con las repercusiones que podría traer a la empresa el cometer alguna infracción de tránsito, mas no es una capacitación de tipo administrativa.

3.11.2 Encuestas – Gestión comercial

¿Qué servicio está ofreciendo al mercado/clientes?

Tabla 25 Servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TRANSPORTE PRIVADO	44	100,0	100,0	100,0

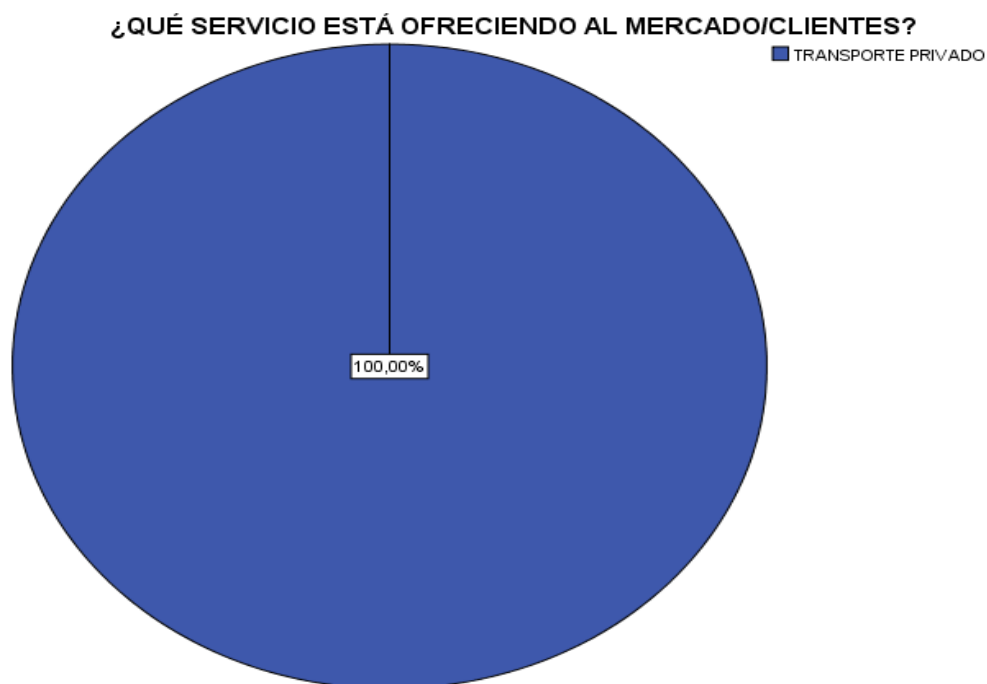


Figura 20 Servicio al cliente

Análisis e interpretación

Como se puede ver en la Figura 9, el análisis a la interrogante para determinar cuál es el tipo de servicio de transporte que estas organizaciones están brindando, se concluye que el 100% del total de las empresas encuestadas, prestan servicio de transporte escolar privado, lo que se asume, que este tipo de empresas son con fines

de lucro, ya que por el servicio prestado cobran un cantidad calculada en base al costo que se genera dar este servicio, beneficiando lógicamente a las partes interesadas.

¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

Tabla 26 Necesidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SECUNDARIA	44	100,0	100,0	100,0

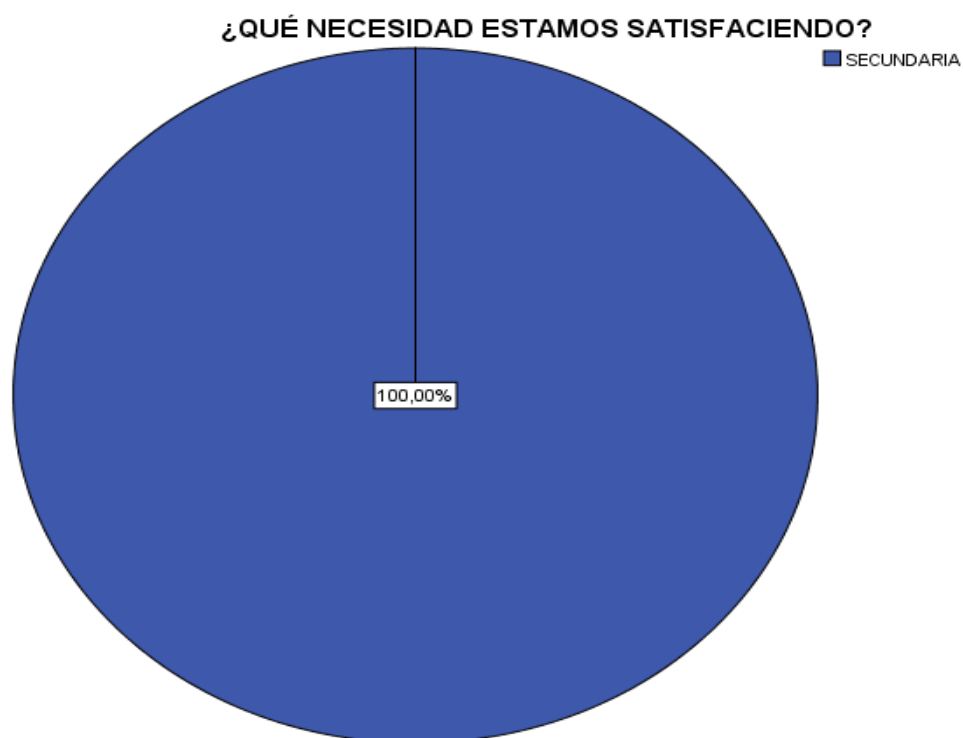


Figura21 Necesidades

Análisis e interpretación

El 100% de las organizaciones encuestadas, afirman que el tipo de necesidades que ellos están satisfaciendo es secundaria, debido a que como está el crecimiento urbano en el Distrito Metropolitano de Quito, la necesidad de transportación de un lugar a otro se ha vuelto una necesidad primordial por diferentes motivos como la inseguridad, comodidad, rapidez, etc. es por esto que las personas optan por dejar el servicio de transportación publica e inclinarse por adquirir el servicio de cooperativas de transporte privado, no obstante, en este grupo se encuentran aquellas organizaciones que ofrecen este servicio de puerta a puerta con los estudiantes de diferentes instituciones educativas del Distrito.

¿Para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?

Tabla 27Tipos de mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REGIONAL	8	18,2	18,2	18,2
	METROPOLITAN O	36	81,8	81,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

¿PARA QUÉ TIPO DE MERCADOS SE ENFOCA EL SERVICIO BRINDADO POR SU EMPRESA?

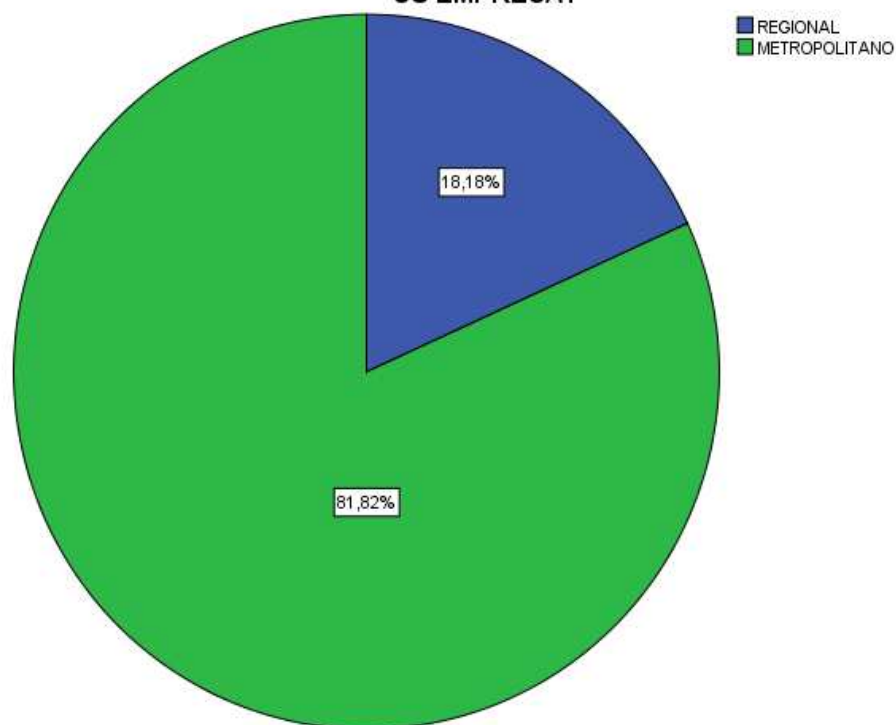


Figura22Tipos de mercados

Análisis e interpretación

Las empresas encuestadas arrojaron la siguientes información con respecto a la interrogante de hacía que tipo de mercado prestan sus servicio, con un porcentaje totalmente elevado que corresponde al 82%, estos administradores aseguraron enfocarse al mercado dentro de la ciudad de Quito; mientras que el 18% manifiesta que no solamente brindan servicio dentro de la ciudad de Quito, sino que también acotaron que en épocas de feriados o cualquier contrato que una persona particular requiera, hacen recorridos fuera de la ciudad con la finalidad de generar un ingreso extra, siempre y cuando no obstaculicen su principal actividad que es la de brindar el servicio de transporte escolar a estudiantes de instituciones de la ciudad de Quito.

¿De qué forma se contacta con los clientes?

Tabla 28 Relación con el cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TELEFONO	30	68,2	68,2	68,2
	PERSONALMENTE	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

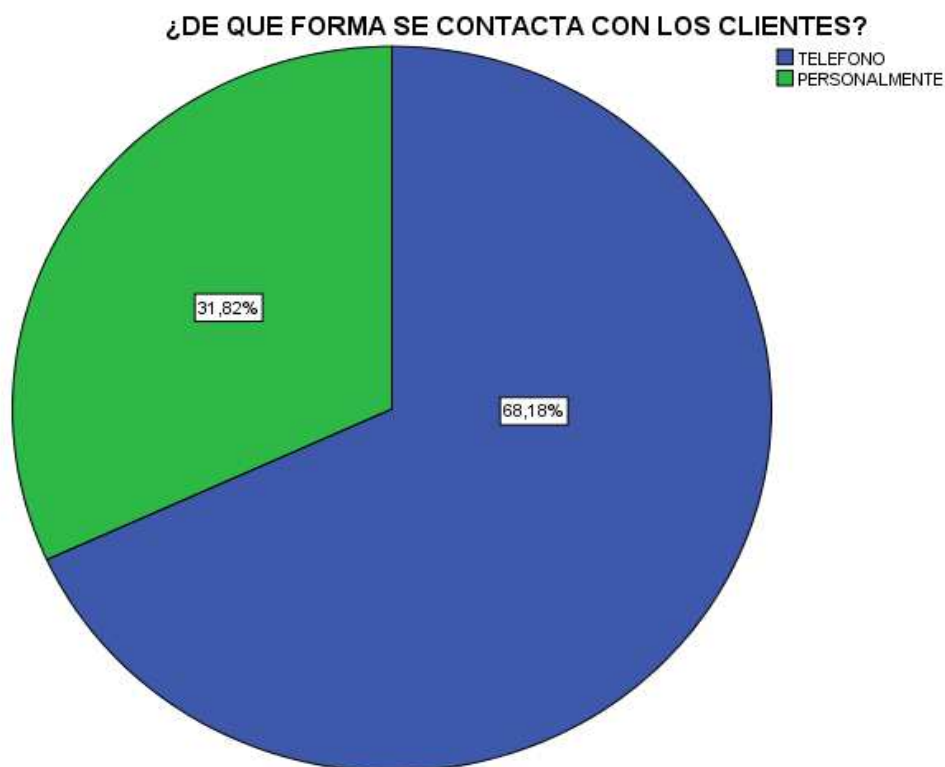


Figura 23 Relación con el cliente

Análisis e interpretación

Esta interrogante dio como resultado lo siguiente: el 68% manifestó que tiene mayor relación con los clientes a través del teléfono, mientras que el 32% adujo que mantiene este tipo de relación de forma personal, a su vez, el 68% antes mencionado

acotó que para ellos sería mucho mejor mantener este tipo de relación de forma personal, ya que así podrían dialogar y conocer a sus clientes, de igual manera, podrían ofrecer y explicar de una mejor forma el servicio que ellos prestan.

¿Cómo prefieren los clientes ser contactados?

Tabla 29. Preferencias de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TELEFONO	10	22,7	22,7	22,7
	PERSONALMENTE	34	77,3	77,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Figura24Preferencias de los clientes

Análisis e interpretación

Como se puede apreciar en la Figura 13, el 77% de las empresas de transporte escolar privado de Quito, manifestaron que sus clientes les gusta mantener una relación empresa-cliente de forma personal, ya que así pueden entender mejor el servicio que prestan y sugerir algunos cambios, por otra parte, el 23% de los encuestados manifiestan que algunos de sus clientes no se complican en el mantener una relación comercial vía telefónica por la rapidez de la comunicación.

¿Cuál es la estrategia que mejor le funciona al momento de contactar con sus clientes?

Tabla 30 Estrategias con el cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TELEFONO	5	11,4	11,4	11,4
	PERSONALMENTE	39	88,6	88,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA QUE MEJOR LE FUNCIONA AL MOMENTO DE CONTACTAR CON SUS CLIENTES?

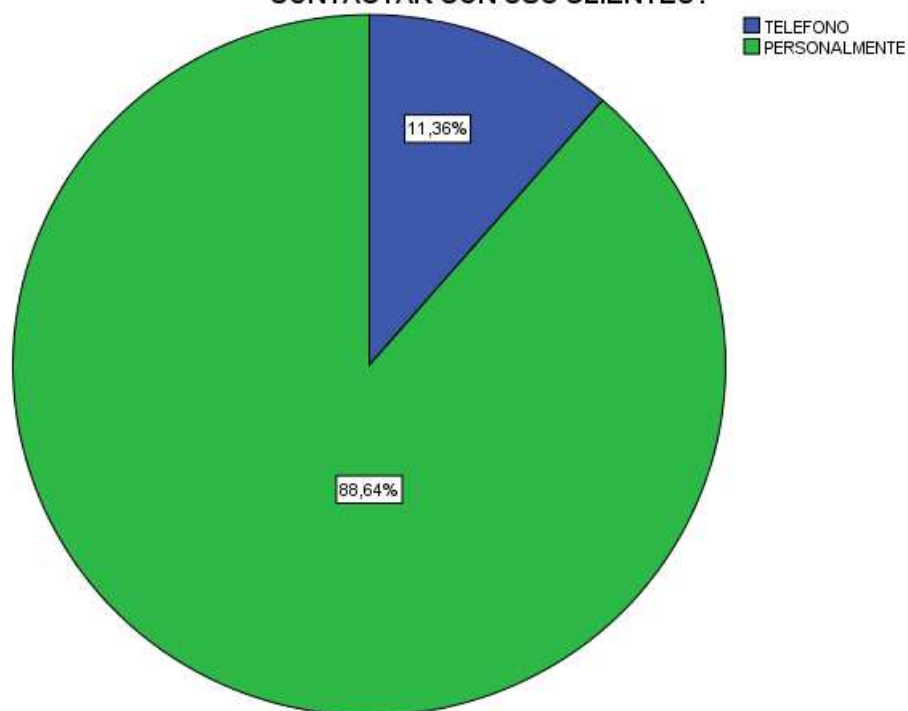


Figura 25 Estrategias con el cliente

Análisis e interpretación

Al plantear esta interrogante, el 88,6% de los administradores encuestados supieron manifestar que la estrategia que mejor les funciona al momento de relacionarse con los clientes; es la que se realiza de forma personal, por otra parte, con un mínimo de 11,4% manifestaron que es de forma telefónica debido a la rapidez del contacto.

¿Qué tipo de relación mantiene con su cliente?

Tabla 31 Tipo de relación con el cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMUNIDAD	44	100,0	100,0	100,0



Figura 26 Tipo de relación con el cliente

Análisis e interpretación

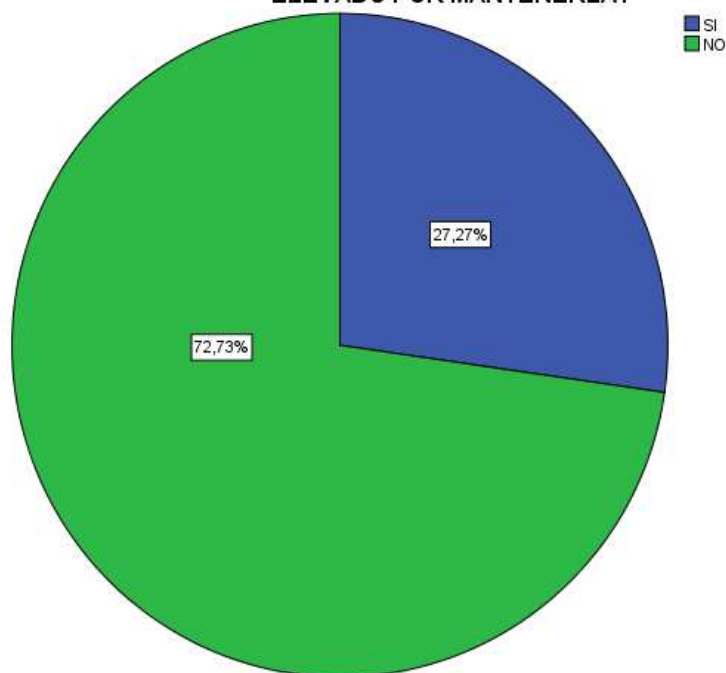
Como se puede evidenciar en el Gráfico 15, todas las empresas de transporte escolar privado de Quito, mantienen un tipo de relación con la comunidad, ya que a este es el mercado que se están dirigiendo, el dar servicio a estudiantes de algunas instituciones educativas de la ciudad.

¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla 32Costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	12	27,3	27,3	27,3
	NO	32	72,7	72,7	100,0
Total		44	100,0	100,0	

¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?

**Figura27Costos**

Análisis e interpretación

Con respecto a esta interrogante, el 73% de los encuestados manifiesta que no se genera un costo elevado por brindar este servicio a la comunidad, por otra parte, el 27% de los encuestados manifiesta que sí, basándose en mantenimientos que tienen que hacer constantemente a las flotas, o a veces, tienen pasajeros bien distante dentro de la ciudad, por lo cual les toma mucho tiempo realizar el recorrido.

¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?

Tabla 33Propuesta de valor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMODIDAD	22	50,0	50,0	50,0
	SEGURIDAD	22	50,0	50,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

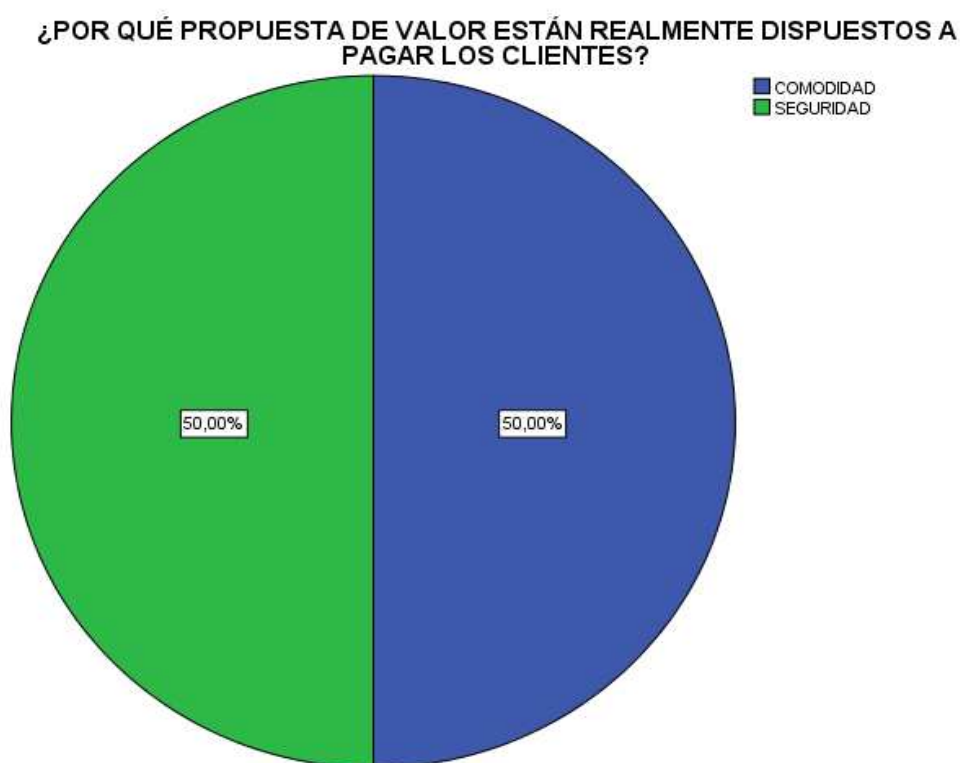


Figura 28Propuesta de valor

Análisis e interpretación

Al formular esta pregunta, los encuestados han manifestado una igualdad en dos propuestas de valor incluidas en el servicio de transportación y que los clientes están dispuestos a pagar y que siempre están pidiendo a las organizaciones que se cumplan; como son: la comodidad y la seguridad que estas flotas podrían brindar al momento de transportarse.

¿Cómo están pagando actualmente los clientes por el servicio prestado?

Tabla 34 Pagos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PUNTUAL	33	75,0	75,0	75,0
s	PRESENTA ATRASOS	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

¿CÓMO ESTÁN PAGANDO ACTUALMENTE LOS CLIENTES POR EL SERVICIO PRESTADO?

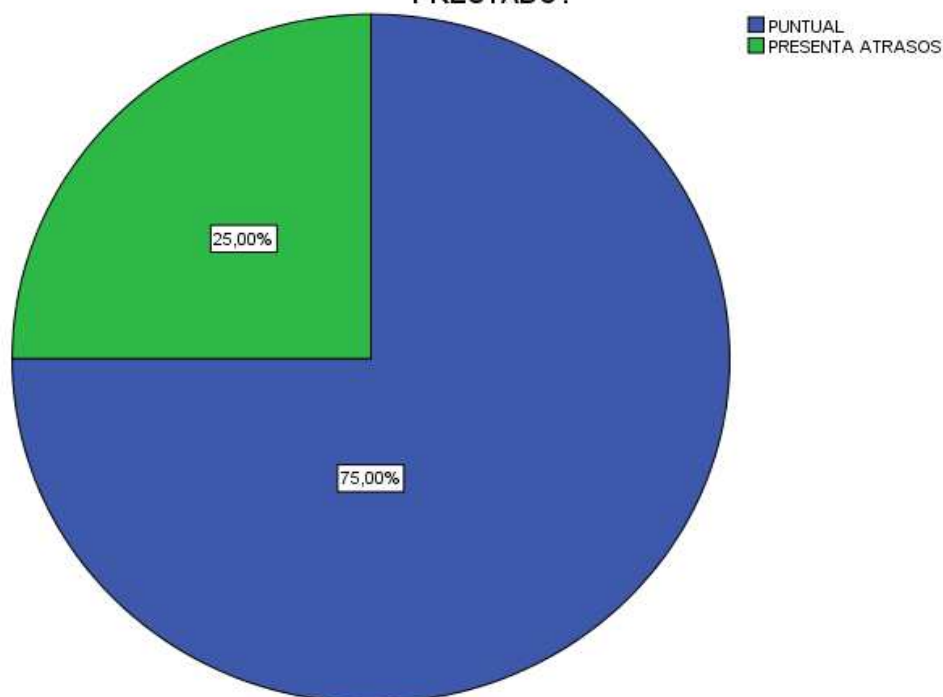


Figura29 Pagos

Análisis e interpretación

De acuerdo a la forma de pago, se tienen los siguientes resultados, según empresas encuestadas el 75% manifestó que realizan este pago de forma puntual, de debido a que al momento de realizar el contrato con el cliente se establecen políticas de pago, por otra parte, el 25% de los encuestados manifestaron que algunos de sus clientes si presentan atrasos en los pagos, sin embargo, estos administradores representados en el 25% acotaron que en gran parte es culpa de ellos el atraso,

debido a que no tienen establecidos políticas de pago y mantienen una relación con el cliente de forma telefónica y no detallan a fondo los estándares que ambas partes deben cumplir al momento de contratar el servicio.

¿Cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla 35 Formas de pago

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CONTADO	21	47,7	47,7	47,7
	CREDITO	23	52,3	52,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

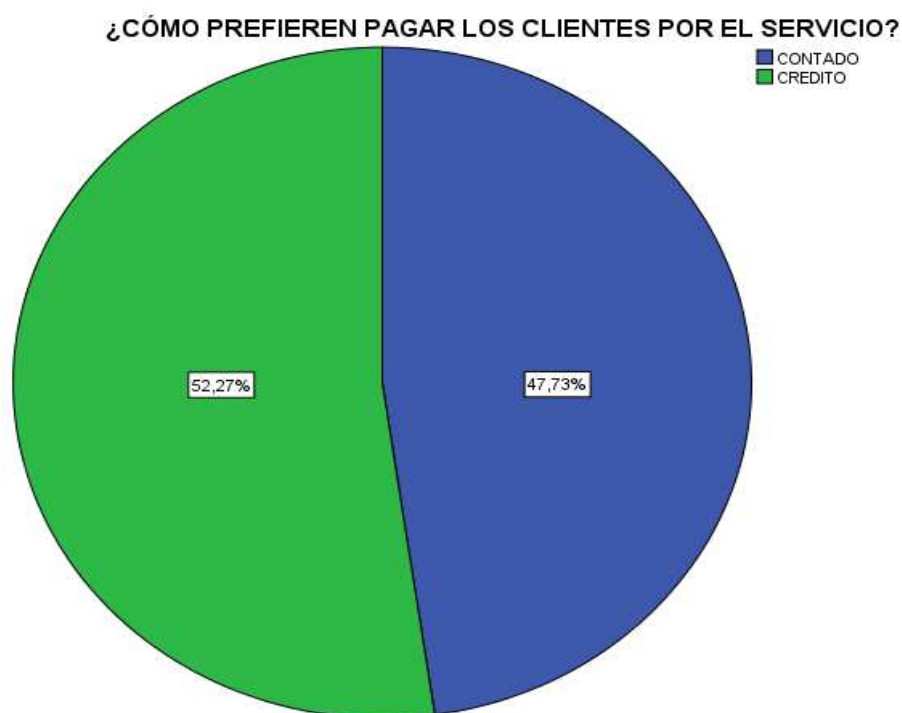


Figura 30 Formas de pago

Análisis e interpretación

Al momento de realizar esta interrogante, se evidenció una equidad en la forma de pago de los clientes hacia las organizaciones encuestadas, para lo cual, el 47.7% arroja que los clientes realizan el pago por el servicio de contado; sin embargo, el 52.3% manifiestan que el pago se lo realiza a crédito, realizando este pago a través de tarjetas de créditos.

3.11.3 Análisis Bivariados

H0: No hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa cuenta con estrategias administrativas”

H1: Si hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa cuenta con estrategias administrativas”

Tabla 36

Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa cuenta con estrategias administrativas

Tabla de contingencia COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE. * SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS					
		SU EMPRESA CUENTA CON		Total	
		ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS			
		SI	NO		
COMO CONSIDERA USTED	EXCELENTE	3	27	30	
EL SERVICIO QUE	BUENO	2	12	14	
OFERTA SU EMPRESA AL					
CLIENTE.					
Total		5	39	44	

Tabla 37 Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,174 ^a	1	,677		
Corrección por continuidad	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,168	1	,682		
Estadístico exacto de Fisher				,647	,515
Asociación lineal por lineal	,170	1	,680		
N de casos válidos	44				

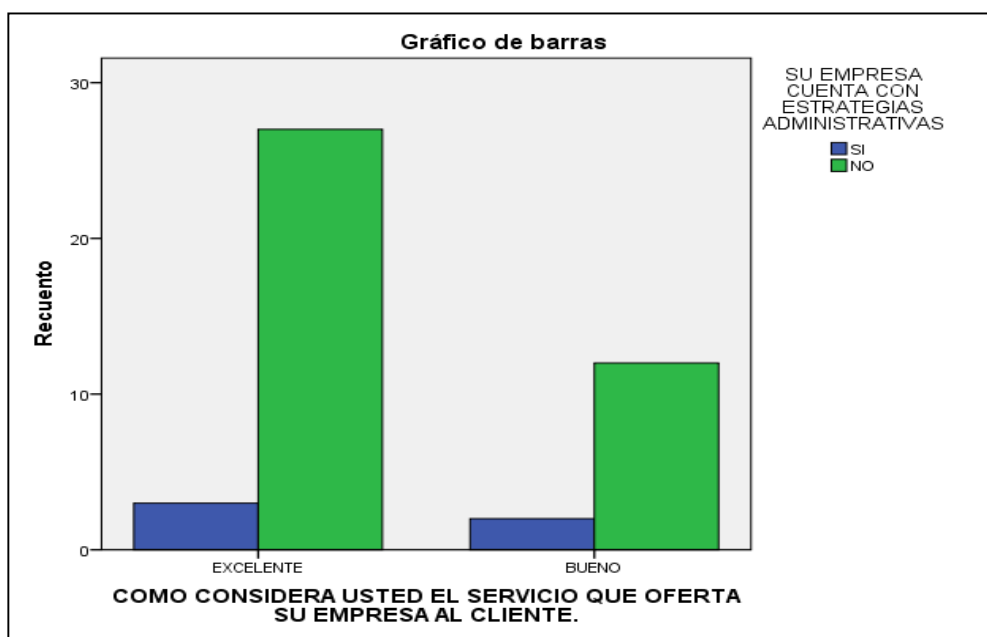


Figura 31 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa cuenta con estrategias administrativas

Tabla 38 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.174		
Valor p	0.680		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,174 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “cómo considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa cuenta con estrategias administrativas”

H0: No hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.

H1: Si hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.

Tabla 39 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)

Tabla de contingencia COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE. * SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.)					
		SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.)		Total	
		SI	NO		
COMO CONSIDERA	EXCELENTE	6	24	30	
USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE.	BUENO	2	12	14	
Total		8	36	44	

Tabla 40 Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,210 ^a	1	,647		
Corrección por continuidad	,001	1	,970		
Razón de verosimilitudes	,217	1	,641		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,499
Asociación lineal por lineal	,205	1	,651		
N de casos válidos	44				

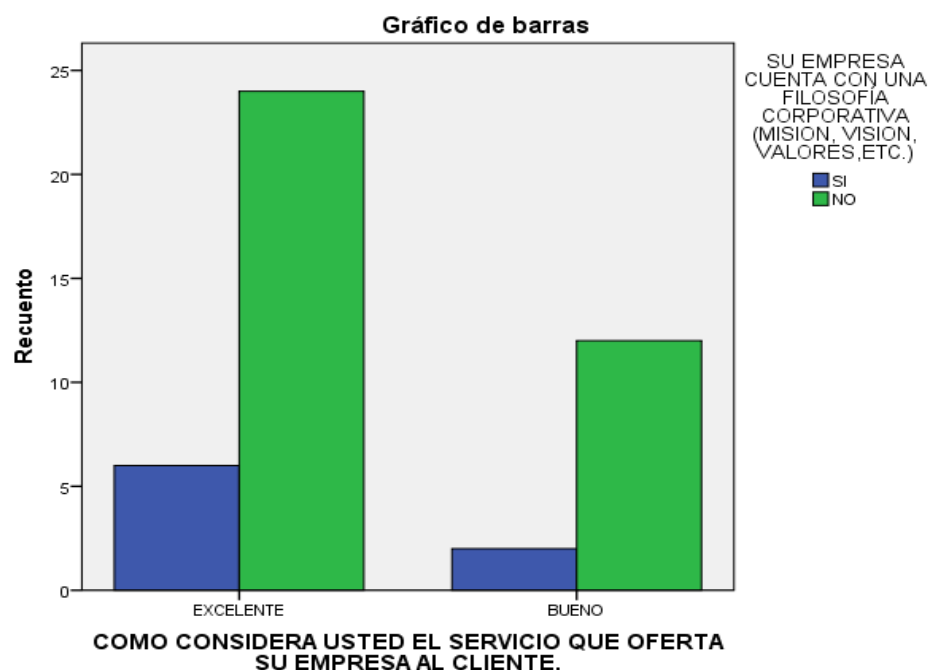


Figura 32 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)

Tabla 41 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas		Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada		0.210		
Valor p		0.651		
Valor crítico		3.841		
Nivel de sig.		0.05		
Decisión			No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,210 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.

H0: No hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)”

H1: Si hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)”

Tabla 42 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)

Tabla de contingencia COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE. * SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC)					
		SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC)		Total	
		SI	NO		
COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE.	EXCELENTE	3	27	30	
	BUENO	2	12	14	
Total		5	39	44	

Tabla 43 Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,174 ^a	1	,677		
Corrección por continuidad	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,168	1	,682		
Estadístico exacto de Fisher				,647	,515
Asociación lineal por lineal	,170	1	,680		
N de casos válidos	44				

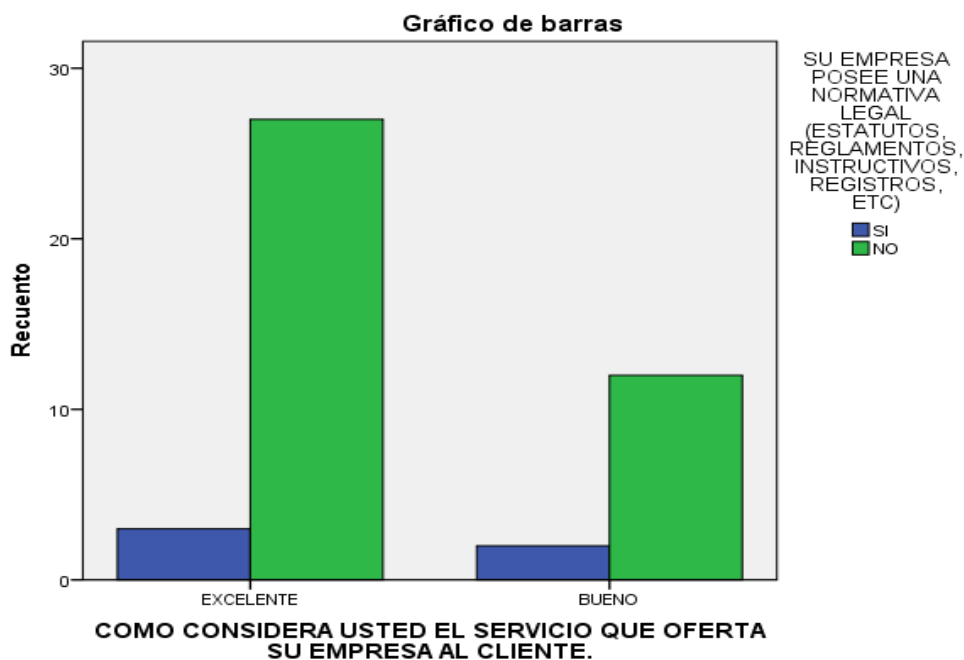


Figura 33 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Su empresa posee una normativa legal

Tabla 44 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.174		
Valor p	0.680		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,174 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)”

H0: No hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”.

H1: Si hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”.

Tabla 45 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Qué tipo de organigrama presenta su empresa

Tabla de contingencia COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE. * QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:				
		QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:		Total
		VERTICAL	NINGUNO	
COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE.	EXCELENTE	16	14	30
	BUENO	8	6	14
Total		24	20	44

Tabla 46 Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,056 ^a	1	,813		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,056	1	,813		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,537
Asociación lineal por lineal	,055	1	,815		
N de casos válidos	44				

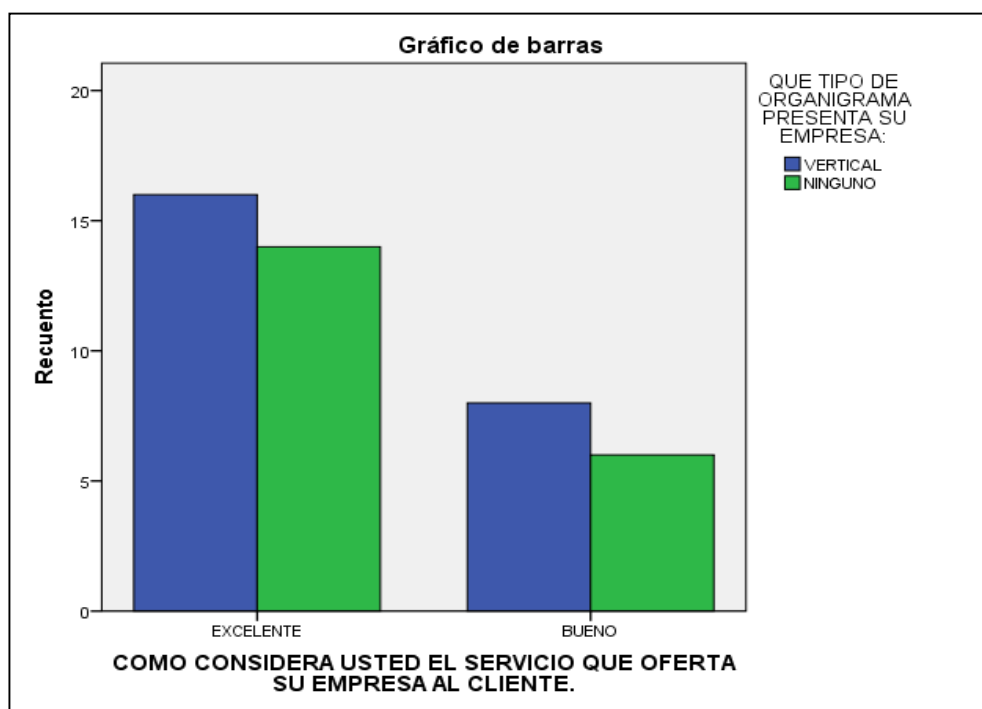


Figura 34 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * Qué tipo de organigrama presenta su empresa

Tabla 47 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.056		
Valor p	0.815		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,056 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”.

H0: No hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H1: Si hay relación entre las variables de “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

Tabla 48 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * ¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla de contingencia COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE. * ¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?					
		¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?		Total	
		SI	NO		
COMO CONSIDERA	EXCELENTE	8	22	30	
USTED EL SERVICIO QUE OFERTA SU EMPRESA AL CLIENTE.	BUENO	4	10	14	
Total		12	32	44	

Tabla 49 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,017 ^a	1	,895		
Corrección por continuidad	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,017	1	,895		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,583
Asociación lineal por lineal	,017	1	,896		
N de casos válidos	44				

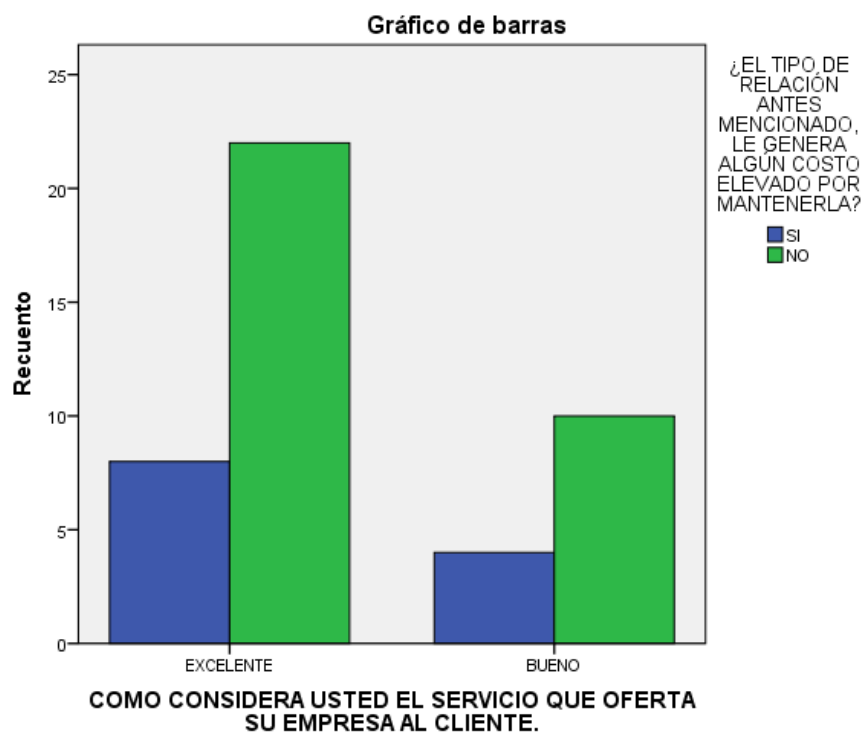


Figura 35 Como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente. * ¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla 50 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.017		
Valor p	0.896		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,017 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “como considera usted el servicio que oferta su empresa al cliente” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con estrategias administrativas” “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con estrategias administrativas” “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

Tabla 51 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS * SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL				
		SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL		Total
		SI	NO	
SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	SI	2	3	5
	NO	12	27	39
Total		14	30	44

Tabla 52 Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,174 ^a	1	,677		
Corrección por continuidad	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,168	1	,682		
Estadístico exacto de Fisher				,647	,515
Asociación lineal por lineal	,170	1	,680		
N de casos válidos	44				

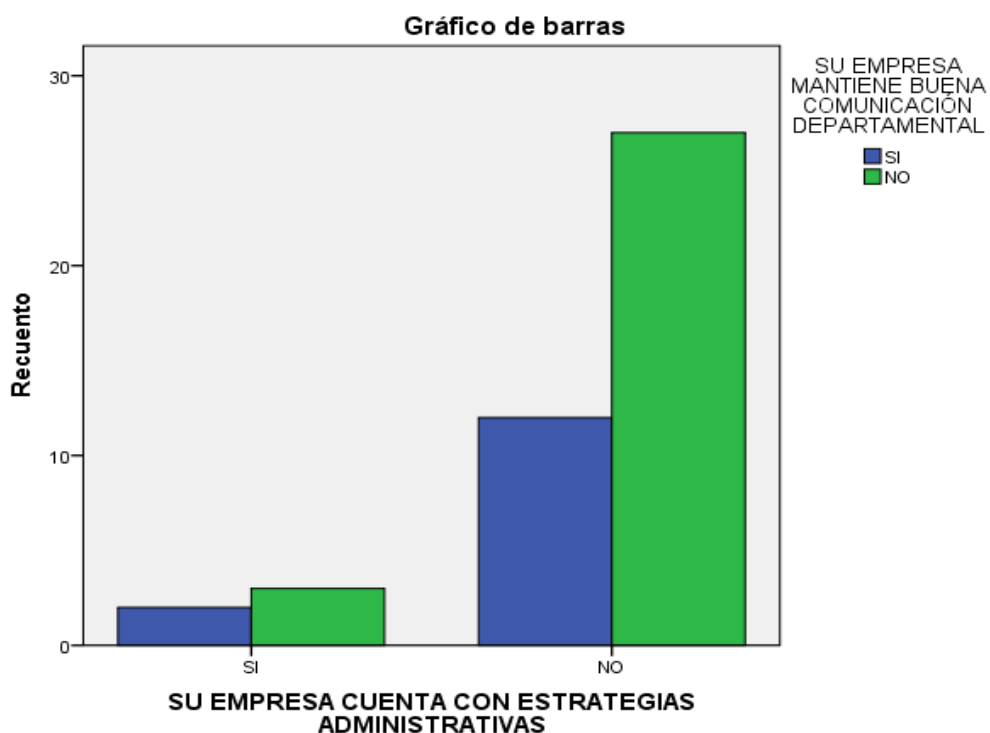


Figura 36 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla 53 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.174		
Valor p	0.680		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,174 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “su empresa cuenta con estrategias administrativas” “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

Tabla 54 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS * ¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?					
		¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?		Total	
		SI	NO		
SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	SI	1	4	5	
	NO	11	28	39	
Total		12	32	44	

Tabla 55 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,150 ^a	1	,698		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,159	1	,690		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,583
Asociación lineal por lineal	,147	1	,701		
N de casos válidos	44				

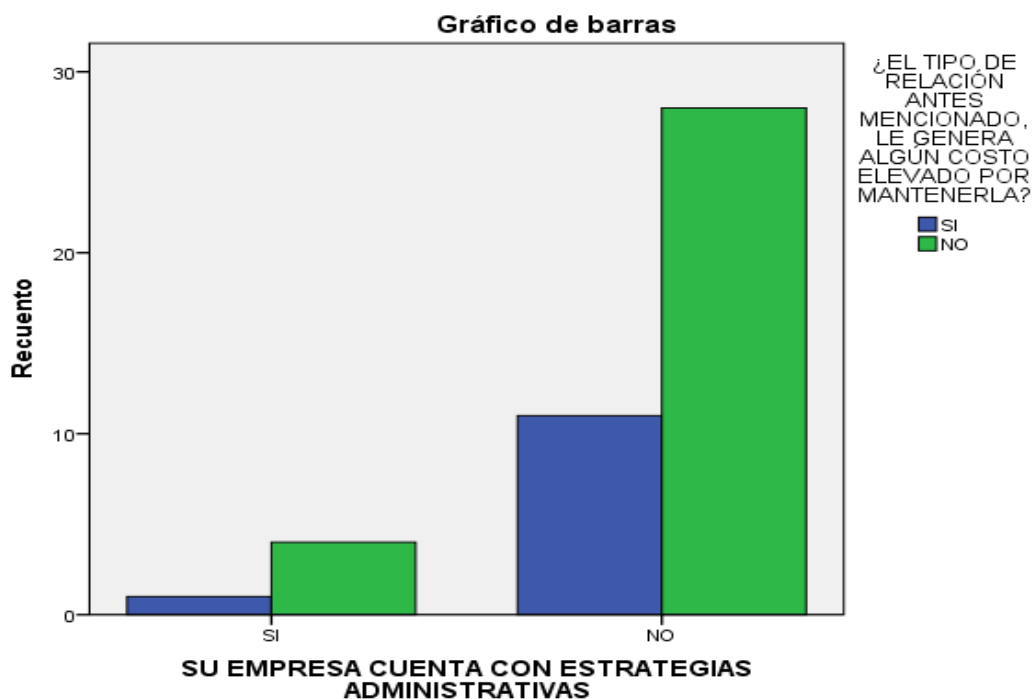


Figura 37 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla 56 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.150		
Valor p	0.701		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,150 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H0: No hay relación entre las “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?”

Tabla 57 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS * ¿POR QUÉ PROPUESTA DE VALOR ESTÁN REALMENTE DISPUESTOS A PAGAR LOS CLIENTES?				
		¿POR QUÉ PROPUESTA DE VALOR ESTÁN REALMENTE DISPUESTOS A PAGAR LOS CLIENTES?		Total
		COMODIDAD	SEGURIDAD	
SU EMPRESA CUENTA CON	SI	2	3	5
ESTRATEGIAS	NO	20	19	39
ADMINISTRATIVAS				
Total		22	22	44

Tabla 58 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,226 ^a	1	,635		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,227	1	,634		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	,221	1	,639		
N de casos válidos	44				

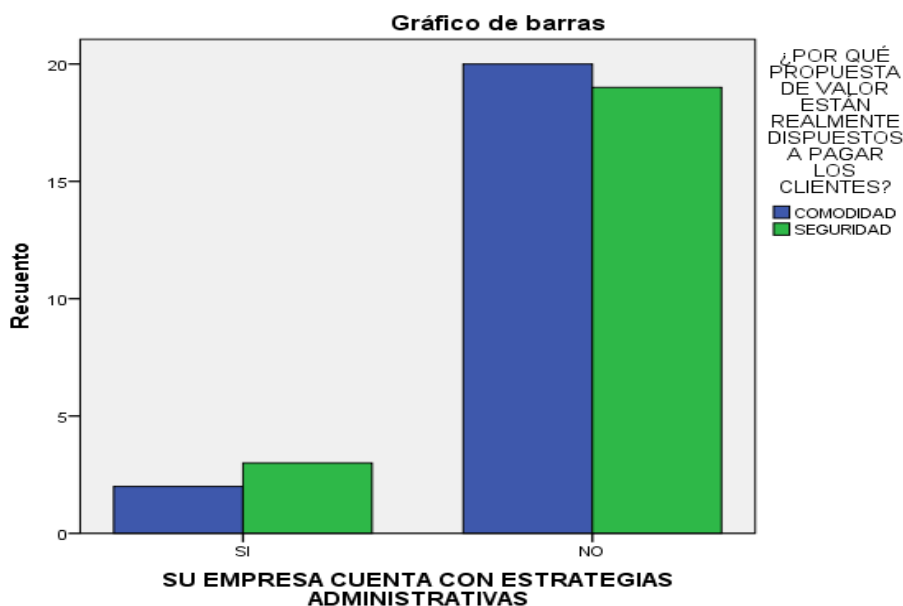


Figura 38 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?

Tabla 59 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.226		
Valor p	0.639		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,226 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

Tabla 60 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS * ¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?				
Recuento		¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?		Total
		CONTADO	CREDITO	
SU EMPRESA CUENTA CON ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	SI	2	3	5
	NO	19	20	39
Total		21	23	44

Tabla 61 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,135 ^a	1	,713		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,136	1	,712		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,545
Asociación lineal por lineal	,132	1	,716		
N de casos válidos	44				

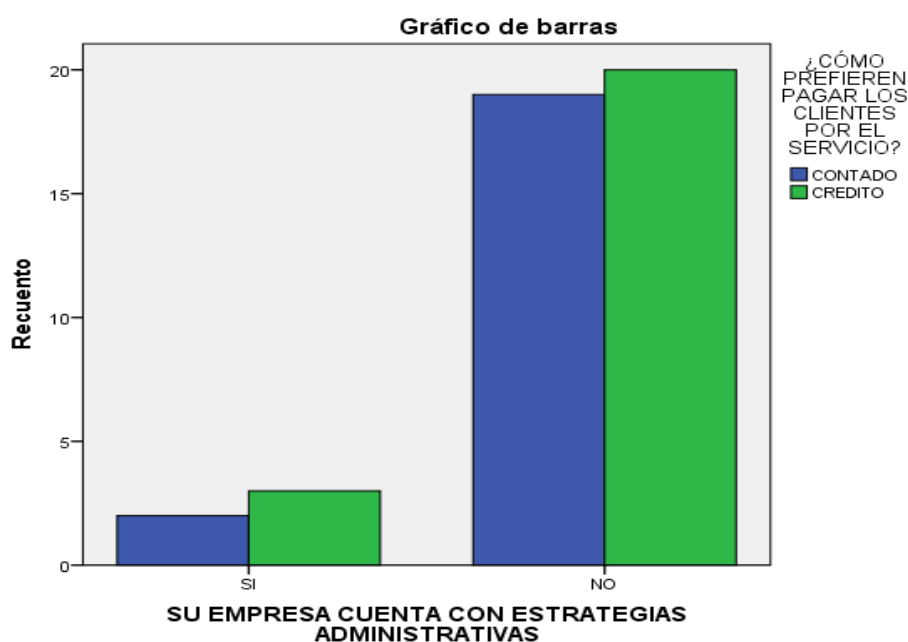


Figura 39 Su empresa cuenta con estrategias administrativas * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla 62 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.135		
Valor p	0.716		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,135 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “su empresa cuenta con estrategias administrativas” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

Tabla 63 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.) * SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL				
		SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL		Total
		SI	NO	
SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.)	SI	2	6	8
	NO	12	24	36
Total		14	30	44

Tabla 64 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,210 ^a	1	,647		
Corrección por continuidad ^b	,001	1	,970		
Razón de verosimilitudes	,217	1	,641		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,499
Asociación lineal por lineal	,205	1	,651		
N de casos válidos	44				

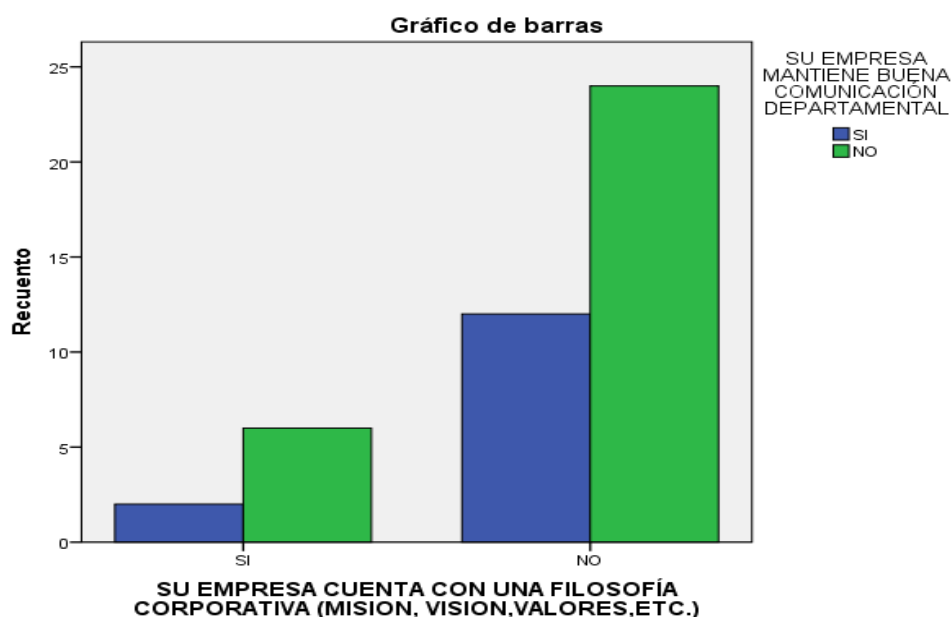


Figura 40 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla 65 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.210		
Valor p	0.651		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,210 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿de qué forma se contacta con los clientes?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿de qué forma se contacta con los clientes?”

Tabla 66 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿de qué forma se contacta con los clientes?

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.) * ¿DE QUE FORMA SE CONTACTA CON LOS CLIENTES?				
Recuento		¿DE QUE FORMA SE CONTACTA CON LOS CLIENTES?		Total
		TELEFONO	PERSONALME	
			NTE	
SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.)	SI	6	2	8
	NO	24	12	36
Total		30	14	44

Tabla 67 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,210 ^a	1	,647		
Corrección por continuidad ^b	,001	1	,970		
Razón de verosimilitudes	,217	1	,641		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,499
Asociación lineal por lineal	,205	1	,651		
N de casos válidos	44				

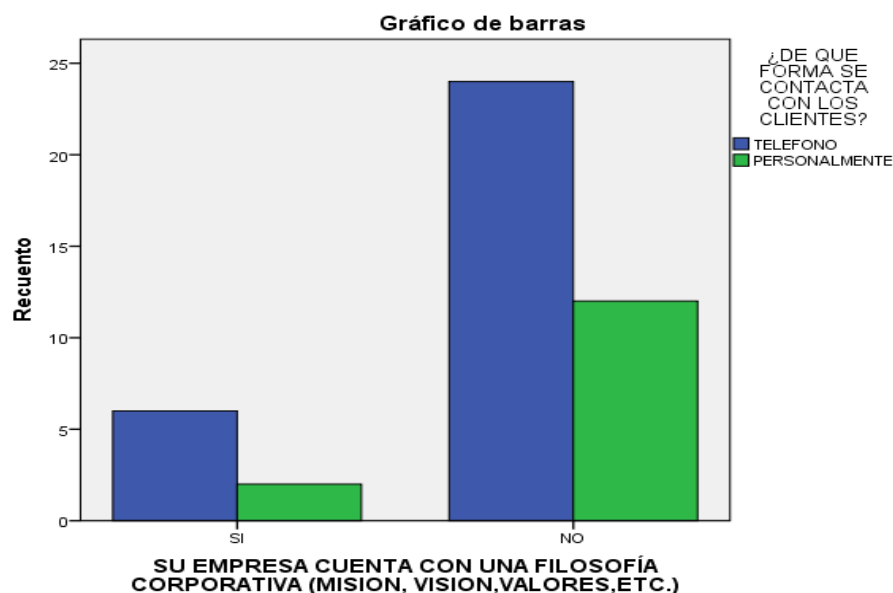


Figura 41 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿de qué forma se contacta con los clientes?

Tabla 68 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.210		
Valor p	0.651		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,210 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las variables “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿de qué forma se contacta con los clientes?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿cómo prefieren los clientes ser contactados?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿cómo prefieren los clientes ser contactados?”

Tabla 69 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿cómo prefieren los clientes ser contactados?

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.) * ¿CÓMO PREFIEREN LOS CLIENTES SER CONTACTADOS?				
		¿CÓMO PREFIEREN LOS CLIENTES SER CONTACTADOS?		Total
		TELEFONO	PERSONALME NTE	
SU EMPRESA CUENTA	SI	2	6	8
CON UNA FILOSOFÍA	NO	8	28	36
CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.)				
Total		10	34	44

Tabla 70 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,029 ^a	1	,865		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,028	1	,866		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,594
Asociación lineal por lineal	,028	1	,867		
N de casos válidos	44				

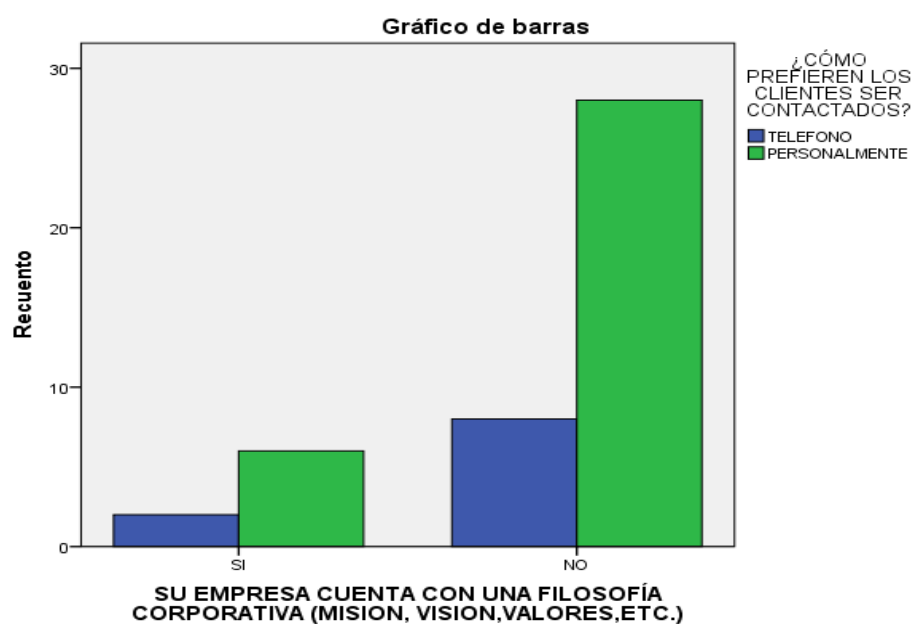


Figura 42 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿cómo prefieren los clientes ser contactados?

Tabla 71 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.029		
Valor p	0.867		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,029 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores etc.)” y “¿cómo prefieren los clientes ser contactados?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

**Tabla 72 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)
* ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?**

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.) * ¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?					
		¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?		Total	
		SI	NO		
SU EMPRESA CUENTA CON	SI	2	6	8	
UNA FILOSOFÍA	NO	10	26	36	
CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES,ETC.)					
Total		12	32	44	

Tabla 73 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,025 ^a	1	,873		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,026	1	,872		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,625
Asociación lineal por lineal	,025	1	,875		
N de casos válidos	44				

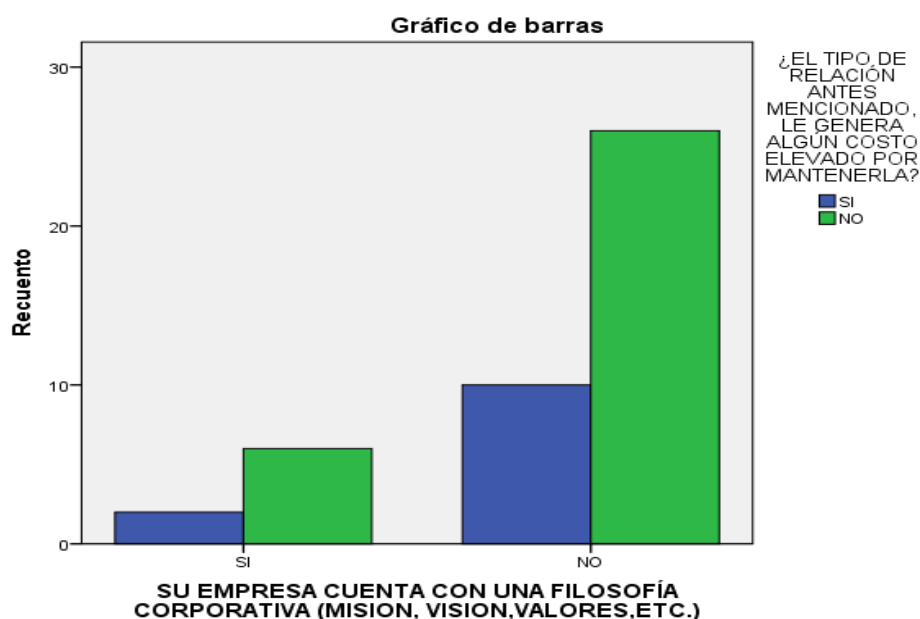


Figura 43 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla 74 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.025		
Valor p	0.875		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,025 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

Tabla 75 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla de contingencia SU EMPRESA CUENTA CON UNA FILOSOFÍA CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.) * ¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?				
		¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?		Total
		CONTADO	CREDITO	
SU EMPRESA CUENTA	SI	4	4	8
CON UNA FILOSOFÍA	NO	17	19	36
CORPORATIVA (MISION, VISION, VALORES, ETC.)				
Total		21	23	44

Tabla 76 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,020 ^a	1	,887		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,020	1	,887		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,596
Asociación lineal por lineal	,020	1	,888		
N de casos válidos	44				

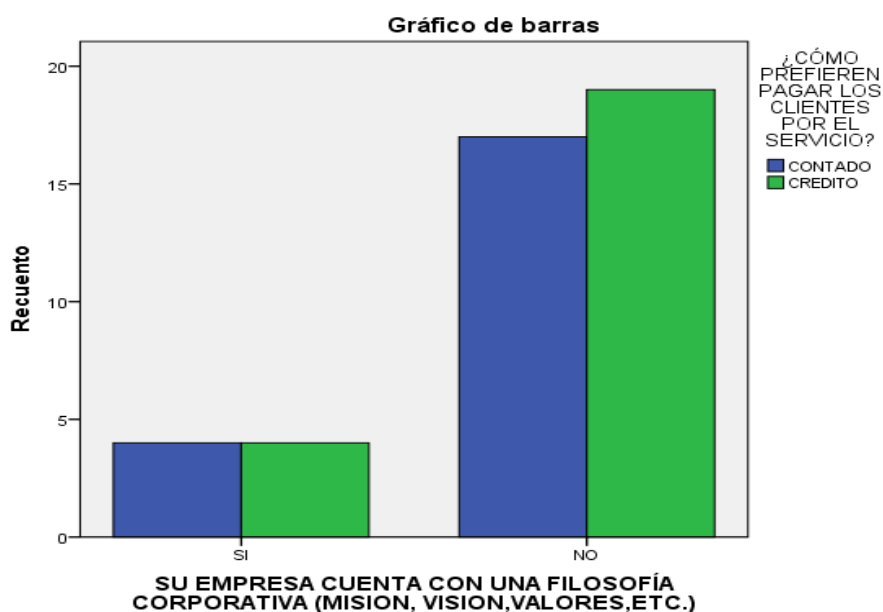


Figura 44 Su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.) * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla 77 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.020		
Valor p	0.888		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,020 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “su empresa cuenta con una filosofía corporativa (misión, visión, valores, etc.)” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

Tabla 78 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla de contingencia SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC) * SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL					
		SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL		Total	
		SI	NO		
SU EMPRESA POSEE UNA	SI	2	3	5	
NORMATIVA LEGAL	NO	12	27	39	
(ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC)					
Total		14	30	44	

Tabla 79 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,174 ^a	1	,677		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,168	1	,682		
Estadístico exacto de Fisher				,647	,515
Asociación lineal por lineal	,170	1	,680		
N de casos válidos	44				

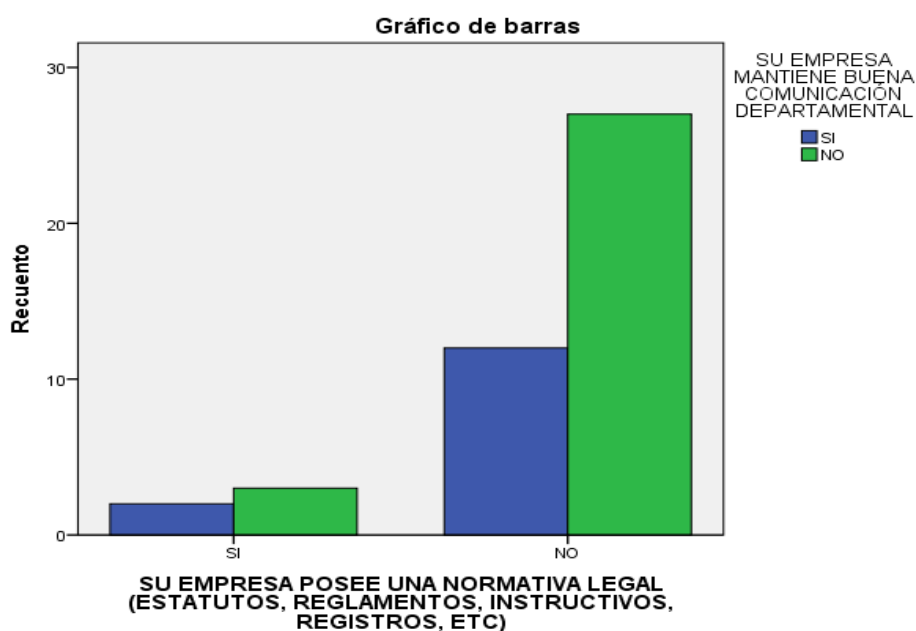


Figura 45 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla 80 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.174		
Valor p	0.680		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,174 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

Tabla 81 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla de contingencia SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC) * ¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?					
		¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?			Total
		SI	NO		
SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC)	SI	1	4	5	
	NO	11	28	39	
Total		12	32	44	

Tabla 82 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,150 ^a	1	,698		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,159	1	,690		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,583
Asociación lineal por lineal	,147	1	,701		
N de casos válidos	44				

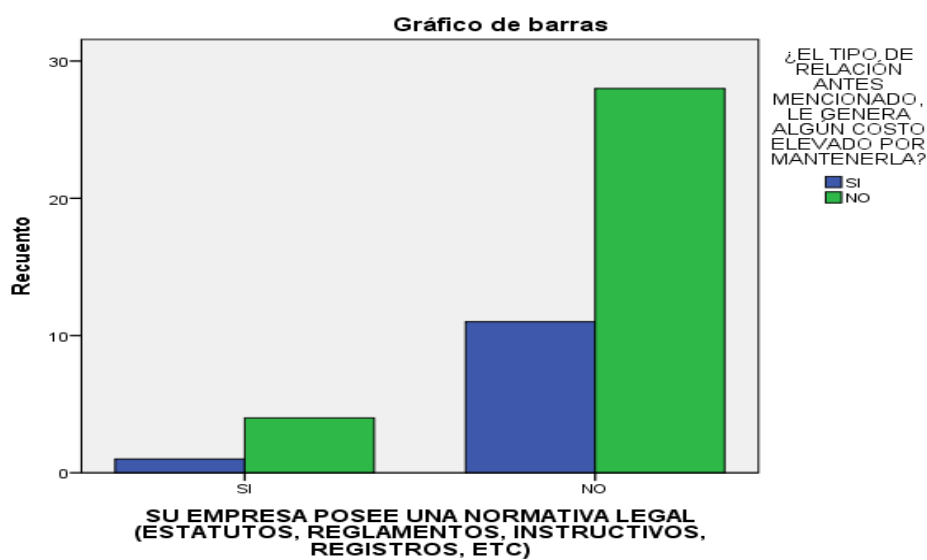


Figura 46 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla 83 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.150		
Valor p	0.701		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,150 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?”

Tabla 84 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?

Tabla de contingencia SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC) * ¿POR QUÉ PROPUESTA DE VALOR ESTÁN REALMENTE DISPUESTOS A PAGAR LOS CLIENTES?				
		¿POR QUÉ PROPUESTA DE VALOR ESTÁN REALMENTE DISPUESTOS A PAGAR LOS CLIENTES?		Total
		COMODIDAD	SEGURIDAD	
SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC)	SI	2	3	5
	NO	20	19	39
Total		22	22	44

Tabla 85 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,226 ^a	1	,635		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,227	1	,634		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	,221	1	,639		
N de casos válidos	44				

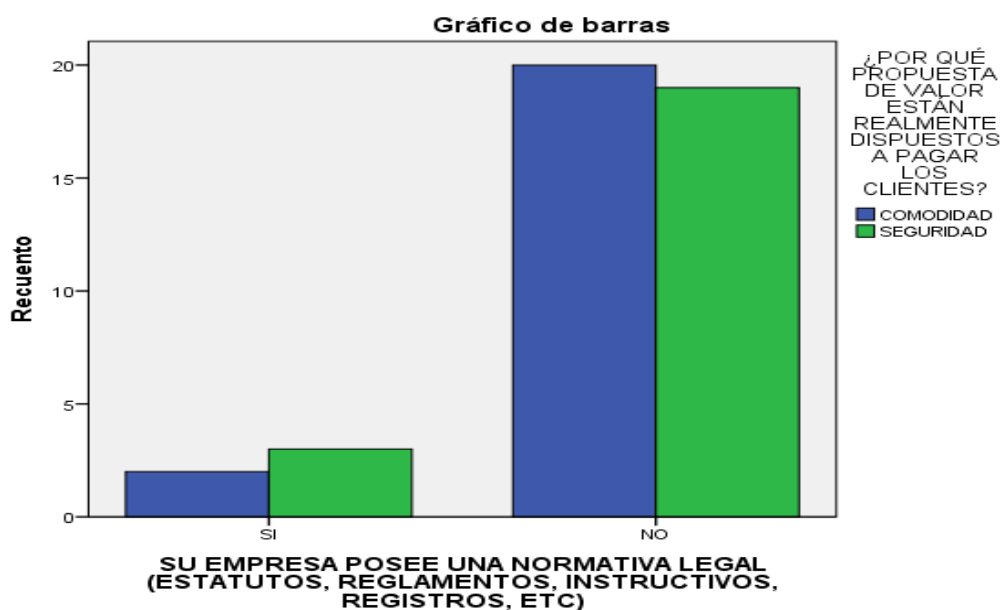


Figura 47 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?

Tabla 86 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.226		
Valor p	0.639		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,226 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

Tabla 87 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla de contingencia SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC) * ¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?				
		¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?		Total
		CONTADO	CREDITO	
SU EMPRESA POSEE UNA NORMATIVA LEGAL (ESTATUTOS, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, REGISTROS, ETC)	SI	2	3	5
	NO	19	20	39
Total		21	23	44

Tabla 88 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,135 ^a	1	,713		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,136	1	,712		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,545
Asociación lineal por lineal	,132	1	,716		
N de casos válidos	44				

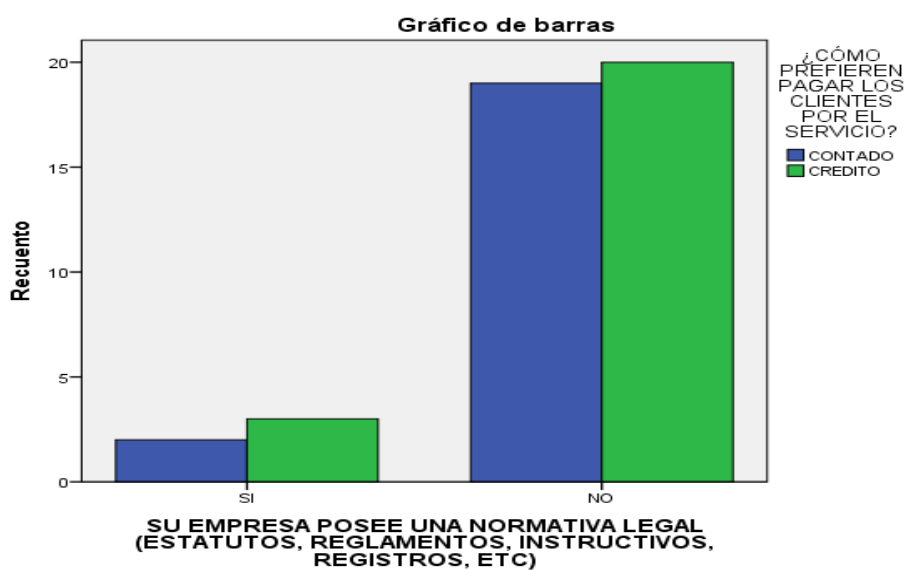


Figura 48 Su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc) * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla 89 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.135		
Valor p	0.716		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,135 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “su empresa posee una normativa legal (estatutos, reglamentos, instructivos, registros, etc.)” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H0: No hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

H1: Si hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

Tabla 90 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla de contingencia QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA: * SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL					
		SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL		Total	
		SI	NO		
QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:	VERTICA L	8	16	24	
	NINGUN O	6	14	20	
Total		14	30	44	

Tabla 91 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,056 ^a	1	,813		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,056	1	,813		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,537
Asociación lineal por lineal	,055	1	,815		
N de casos válidos	44				

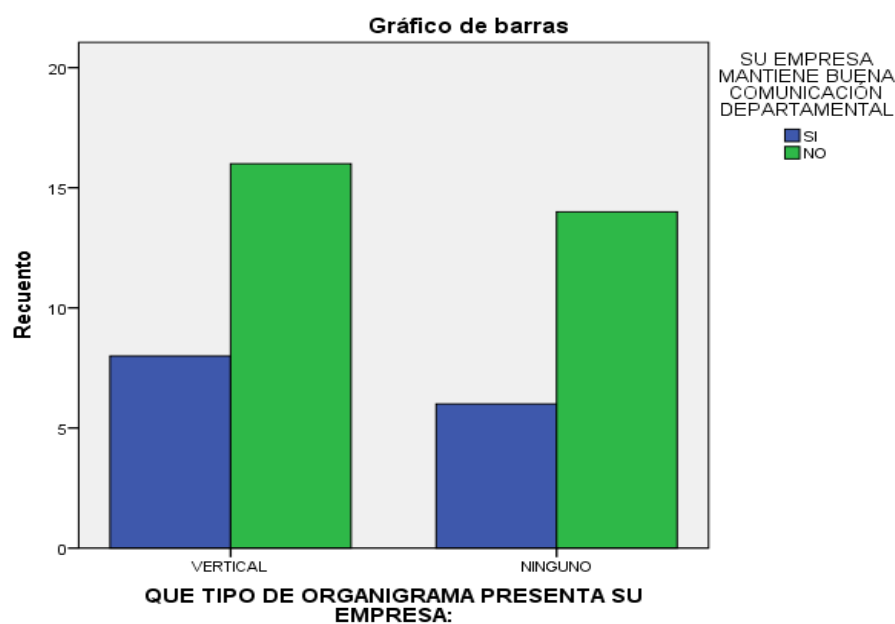


Figura 49 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * su empresa mantiene buena comunicación departamental

Tabla 92 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.056		
Valor p	0.815		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,056 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”

H0: No hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?”

H1: Si hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?”

Tabla 93 Qué tipo de organigrama presenta su empresa:* ¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?

Tabla de contingencia QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:* ¿PARA QUÉ TIPO DE MERCADOS SE ENFOCA EL SERVICIO BRINDADO POR SU EMPRESA?					
		¿PARA QUÉ TIPO DE MERCADOS SE ENFOCA EL SERVICIO BRINDADO POR SU EMPRESA?		Total	
		REGIONAL	METROPOLITANO		
QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:	VERTICAL	5	19	24	
	L				
	NINGUNO	3	17	20	
Total		8	36	44	

Tabla 94 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,250 ^a	1	,617		
Corrección por continuidad ^b	,011	1	,915		
Razón de verosimilitudes	,252	1	,615		
Estadístico exacto de Fisher				,710	,461
Asociación lineal por lineal	,244	1	,621		
N de casos válidos	44				

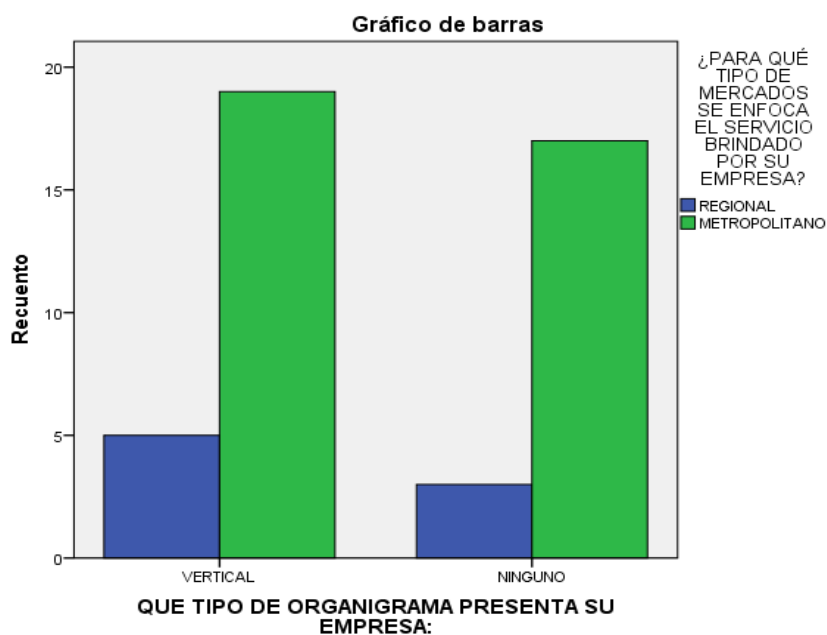


Figura 50 Qué tipo de organigrama presenta su empresa:* ¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?

Tabla 95 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.250		
Valor p	0.621		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,250 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre las “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?”

H0: No hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿de qué forma se contacta con los clientes?”

H1: Si hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿de qué forma se contacta con los clientes?”

Tabla 96 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿de qué forma se contacta con los clientes?

Tabla de contingencia QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA: * ¿DE QUE FORMA SE CONTACTA CON LOS CLIENTES?				
QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:		¿DE QUE FORMA SE CONTACTA CON LOS CLIENTES?		Total
		TELEFONO	PERSONALMENTE	
VERTICAL		16	8	24
L				
NINGUNO		14	6	20
Total		30	14	44

Tabla 97 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,056 ^a	1	,813		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,056	1	,813		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,537
Asociación lineal por lineal	,055	1	,815		
N de casos válidos	44				

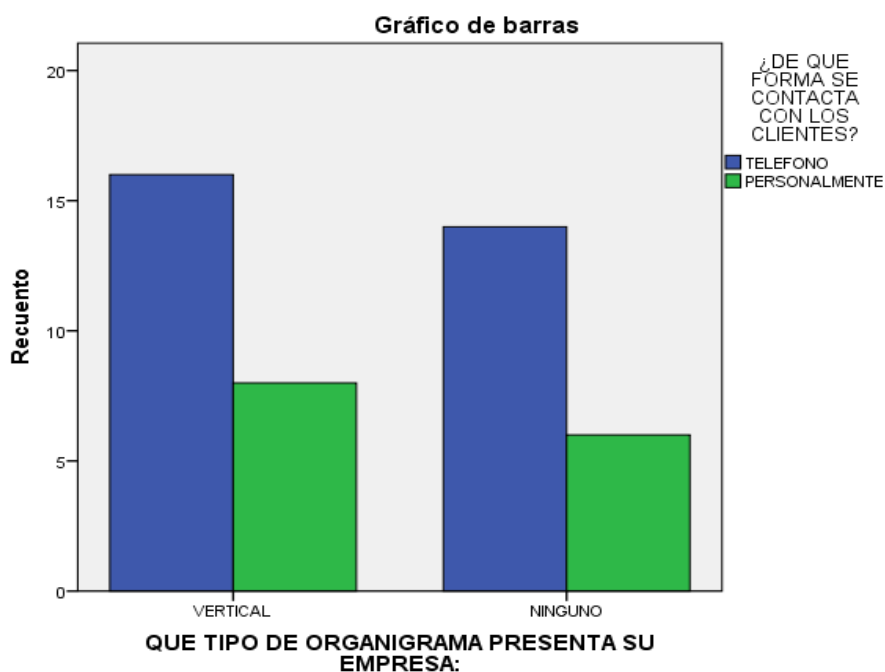


Figura 51 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿de qué forma se contacta con los clientes?

Tabla 98 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.056		
Valor p	0.815		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,056 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿de qué forma se contacta con los clientes?”

H0: No hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H1: Si hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

Tabla 99 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

		¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?		Total
		SI	NO	
QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:	VERTICA	6	18	24
	L			
	NINGUN O	6	14	20
Total		12	32	44

Tabla 100 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,138 ^a	1	,711		
Corrección por continuidad ^b	,001	1	,975		
Razón de verosimilitudes	,137	1	,711		
Estadístico exacto de Fisher				,746	,486
Asociación lineal por lineal	,134	1	,714		
N de casos válidos	44				

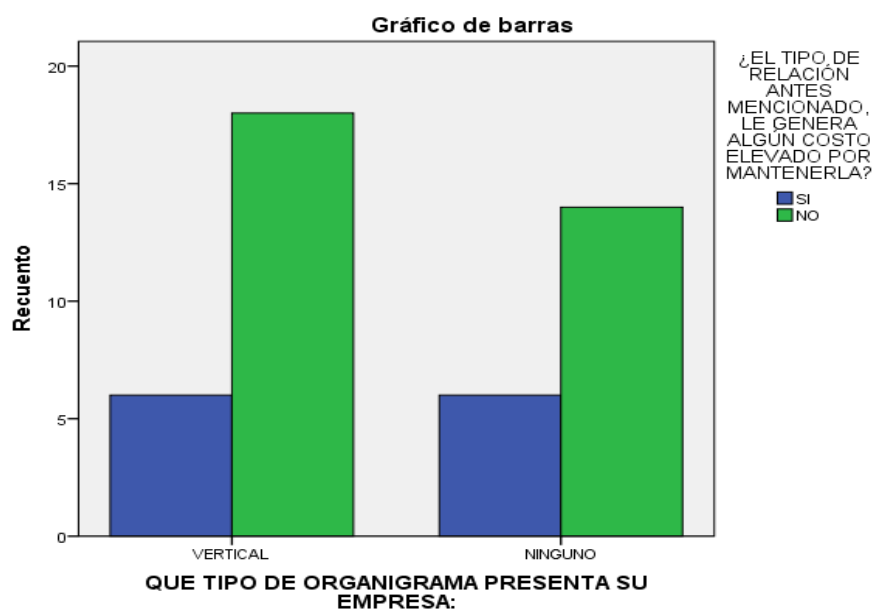


Figura 52 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla 101 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.138		
Valor p	0.714		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,138 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H0: No hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H1: Si hay relación entre las variables de “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

Tabla 102 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla de contingencia QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA: * ¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?				
		¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?		Total
		CONTADO	CREDITO	
QUE TIPO DE ORGANIGRAMA PRESENTA SU EMPRESA:	VERTIC AL NINGUN O	11	13	24
Total		21	23	44

Tabla 103 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,076 ^a	1	,783		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,076	1	,783		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,511
Asociación lineal por lineal	,074	1	,785		
N de casos válidos	44				

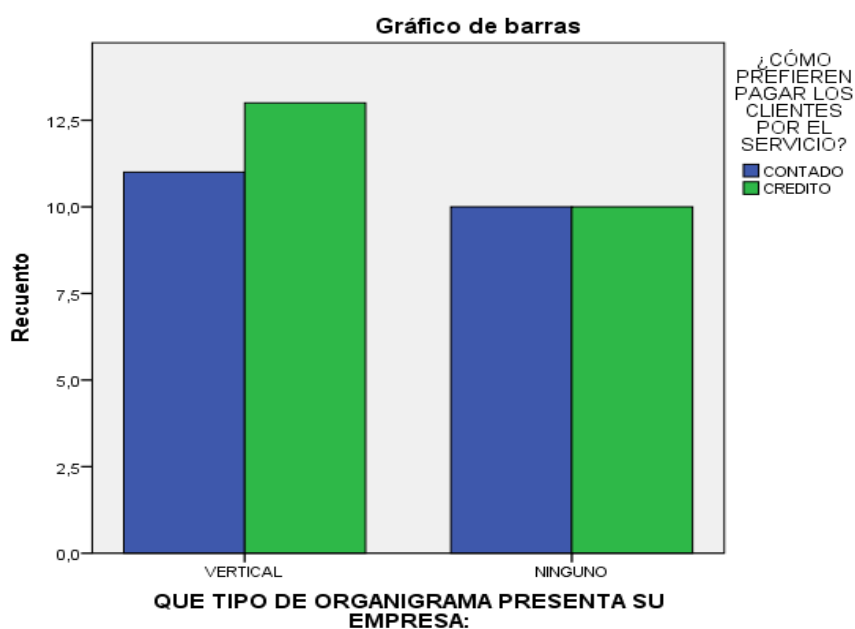


Figura 53 Qué tipo de organigrama presenta su empresa: * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla 104 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.076		
Valor p	0.785		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,076 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre “qué tipo de organigrama presenta su empresa” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa mantiene buena comunicación departamental” y “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa mantiene buena comunicación departamental” y “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?”

Tabla 105 Su empresa mantiene buena comunicación departamental * ¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?

Tabla de contingencia SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL * ¿PARA QUÉ TIPO DE MERCADOS SE ENFOCA EL SERVICIO BRINDADO POR SU EMPRESA?				
		¿PARA QUÉ TIPO DE MERCADOS SE ENFOCA EL SERVICIO BRINDADO POR SU EMPRESA?		Total
		REGIONAL	METROPOLITANO	
SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL	SI	2	12	14
	NO	6	24	30
Total		8	36	44

Tabla 106 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,210 ^a	1	,647		
Corrección por continuidad ^b	,001	1	,970		
Razón de verosimilitudes	,217	1	,641		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,499
Asociación lineal por lineal	,205	1	,651		
N de casos válidos	44				

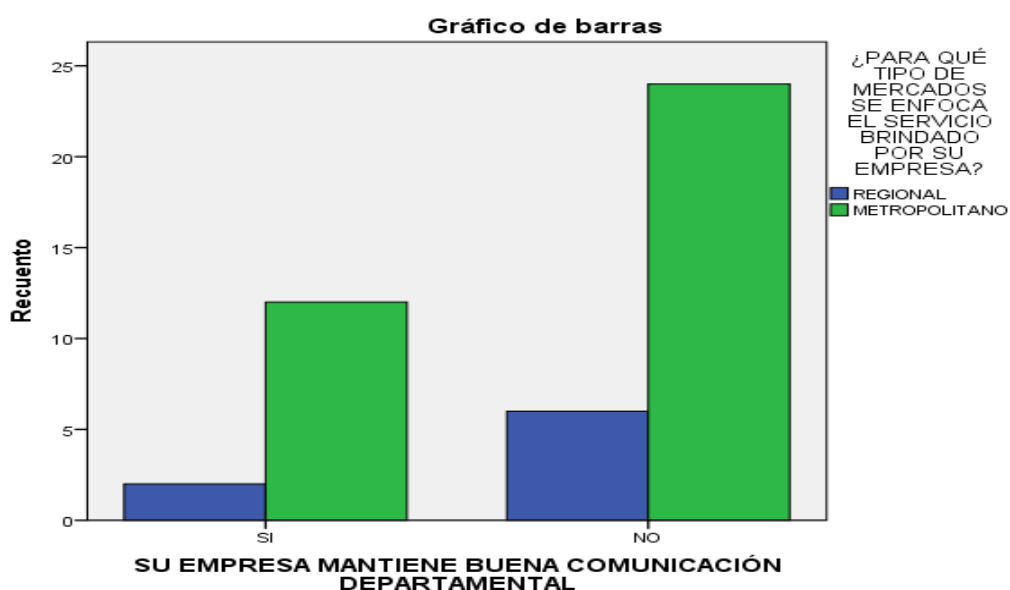


Figura 54 Su empresa mantiene buena comunicación departamental * ¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?

Tabla 107 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.210		
Valor p	0.651		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,210 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre “su empresa mantiene buena comunicación departamental” y “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?”

H0: No hay relación entre las variables de “su empresa mantiene buena comunicación departamental” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H1: Si hay relación entre las variables de “su empresa mantiene buena comunicación departamental” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

Tabla 108 Su empresa mantiene buena comunicación departamental * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla de contingencia SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL * ¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?				
		¿CÓMO PREFIEREN PAGAR LOS CLIENTES POR EL SERVICIO?		Total
		CONTADO	CREDITO	
SU EMPRESA MANTIENE BUENA COMUNICACIÓN DEPARTAMENTAL	SI	6	8	14
	NO	15	15	30
Total		21	23	44

Tabla 109 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,195 ^a	1	,659		
Corrección por continuidad ^b	,014	1	,906		
Razón de verosimilitudes	,196	1	,658		
Estadístico exacto de Fisher				,752	,454
Asociación lineal por lineal	,191	1	,662		
N de casos válidos	44				

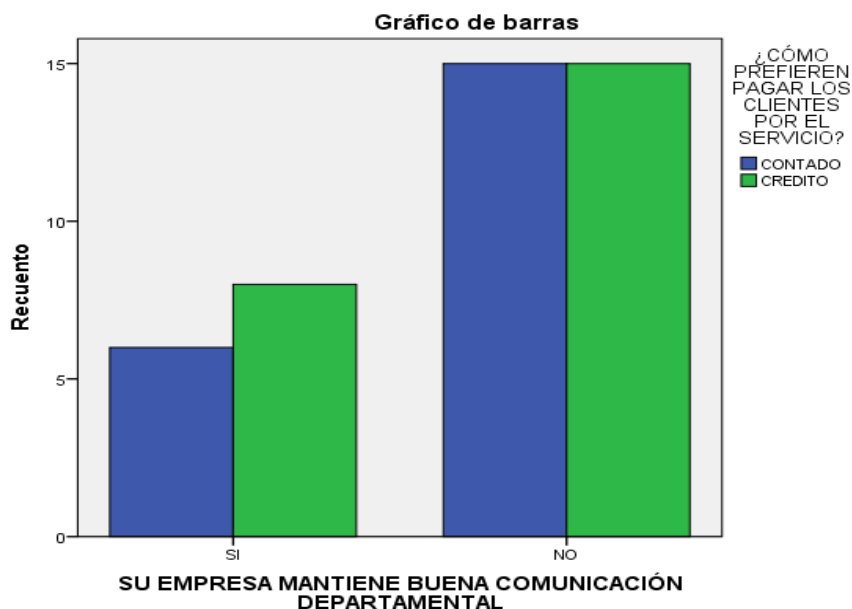


Figura 55 Su empresa mantiene buena comunicación departamental * ¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?

Tabla 110 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.195		
Valor p	0.662		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,195 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre “su empresa mantiene buena comunicación departamental” y “¿cómo prefieren pagar los clientes por el servicio?”

H0: No hay relación entre las variables de “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H1: Si hay relación entre las variables de “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

**Tabla 111 ¿Para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa? *
¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?**

Tabla de contingencia ¿PARA QUÉ TIPO DE MERCADOS SE ENFOCA EL SERVICIO BRINDADO POR SU EMPRESA? * ¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?				
		¿EL TIPO DE RELACIÓN ANTES MENCIONADO, LE GENERA ALGÚN COSTO ELEVADO POR MANTENERLA?		Total
		SI	NO	
¿PARA QUÉ TIPO DE MERCADOS SE ENFOCA EL SERVICIO BRINDADO POR SU EMPRESA?	REGIONAL	2	6	8
	METROPOLIT ANO	10	26	36
Total		12	32	44

Tabla 112 Pruebas de chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,025 ^a	1	,873		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	,026	1	,872		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,625
Asociación lineal por lineal	,025	1	,875		
N de casos válidos	44				

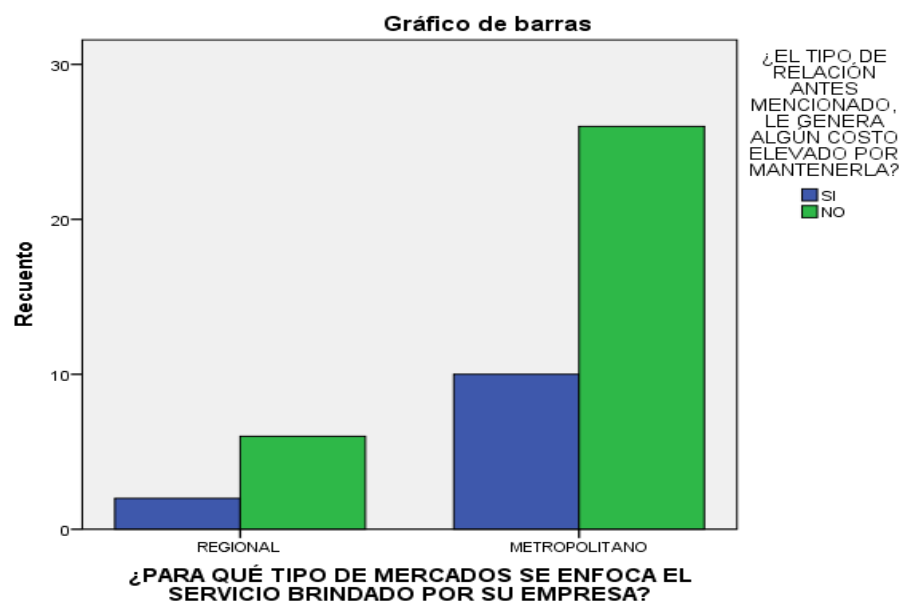


Figura 56 ¿Para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa? * ¿El tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?

Tabla 113 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS	Comparación ji cuadrado - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Ji cuadrada	0.025		
Valor p	0.875		
Valor crítico	3.841		
Nivel de sig.	0.05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: Puesto que el valor calculado de ji cuadrado 0,025 se encuentra en la región ubicada a la izquierda de 3,841; se acepta la hipótesis nula al nivel de 0.05. Se concluye que no hay relación entre “¿para qué tipo de mercados se enfoca el servicio brindado por su empresa?” y “¿el tipo de relación antes mencionado, le genera algún costo elevado por mantenerla?”

H0: No hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”.

H1: Si hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”.

Tabla 114 Tiempo que lleva su empresa en el mercado

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,125	1	,125	,521	,475
Intra-grupos	10,057	42	,239		
Total	10,182	43			

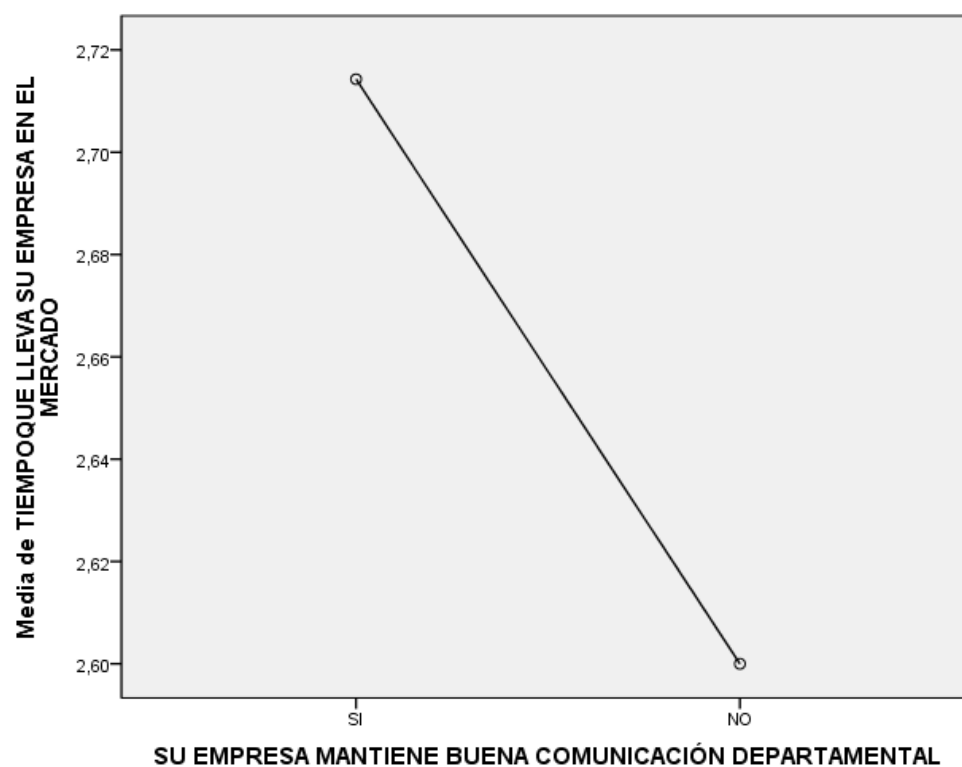


Figura 57 Tiempo que lleva su empresa en el mercado

Tabla 115 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS		
Valor F	0,521	Comparación valor F - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Valor p	0,475		
Valor crítico	3,84		
Nivel de sig.	0,05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: El valor F calculado es de 0,521 y es mayor que el valor crítico (3,84) por ende se rechaza la hipótesis nula al nivel de 0.05 de significancia. Se concluye que si hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “su empresa mantiene buena comunicación departamental”.

H0: No hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “de qué forma se contacta con los clientes”.

H1: Si hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “de qué forma se contacta con los clientes”.

Tabla 116 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “de qué forma se contacta con los clientes”.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,125	1	,125	,521	,475
Intra-grupos	10,057	42	,239		
Total	10,182	43			

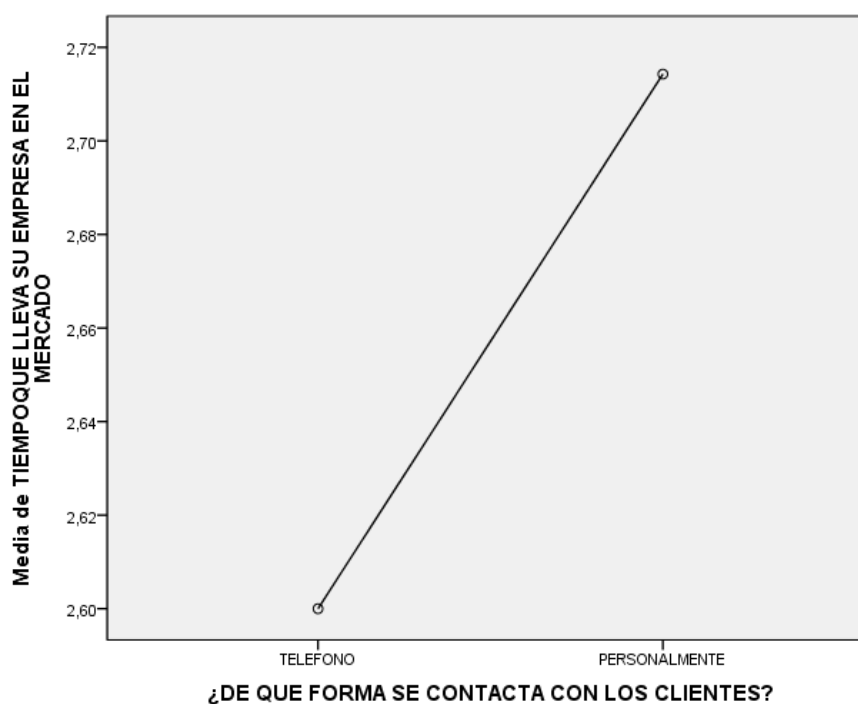


Figura 58 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “de qué forma se contacta con los clientes”.

Tabla 117 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS		
Valor F	0,521	Comparación valor F - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Valor p	0,475		
Valor crítico	3,84		
Nivel de sig.	0,05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: El valor F calculado es de 0,521 y es mayor que el valor crítico (3,84) por ende se rechaza la hipótesis nula al nivel de 0.05 de significancia. Se concluye que si hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “de qué forma se contacta con los clientes”.

H0: No hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “el tipo de relación antes mencionado le genera algún costo elevado por mantenerla”.

H1: Si hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “el tipo de relación antes mencionado le genera algún costo elevado por mantenerla”.

Tabla 118 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “el tipo de relación antes mencionado le genera algún costo elevado por mantenerla”.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,015	1	,015	,063	,804
Intra-grupos	10,167	42	,242		
Total	10,182	43			

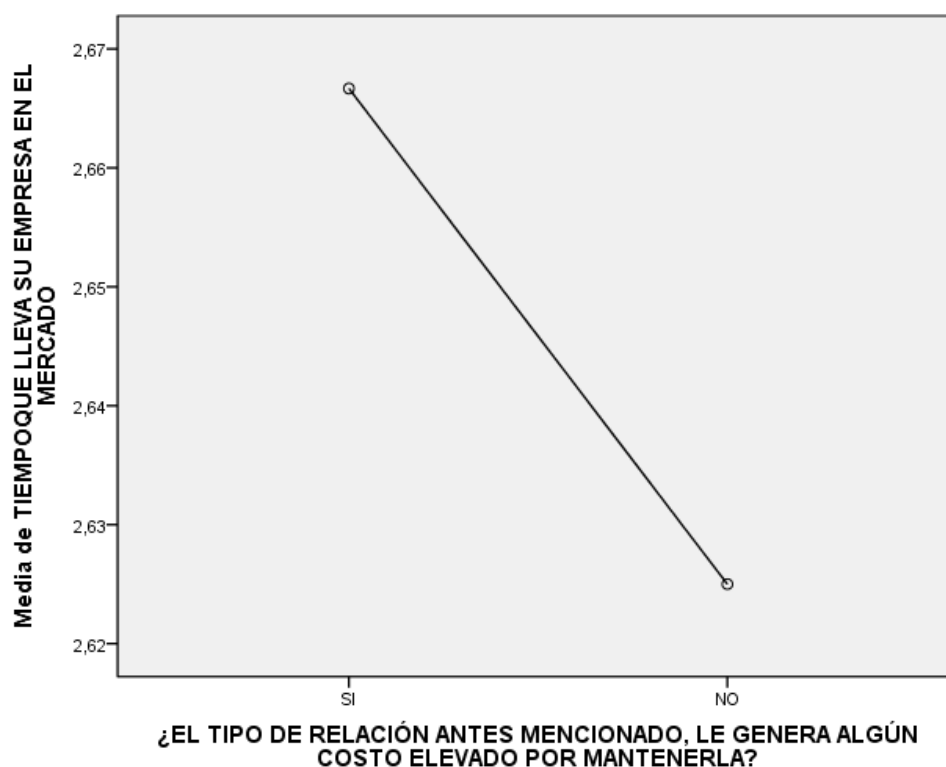


Figura 59 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “el tipo de relación antes mencionado le genera algún costo elevado por mantenerla”.

Tabla 119 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS		
Valor F	0,063	Comparación valor F - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Valor p	0,804		
Valor crítico	3.84		
Nivel de sig.	0,05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: El valor F calculado es de 0,063 y es menor o igual que el valor crítico (3,84) por ende no se rechaza la hipótesis nula al nivel de 0.05 de significancia. Se concluye que no hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “el tipo de relación antes mencionado le genera algún costo elevado por mantenerla”.

H0: No hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “como prefieren pagar los clientes por el servicio”.

H1: si hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “como prefieren pagar los clientes por el servicio”.

Tabla 120 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “como prefieren pagar los clientes por el servicio”.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,012	1	,012	,050	,825
Intra-grupos	10,170	42	,242		
Total	10,182	43			

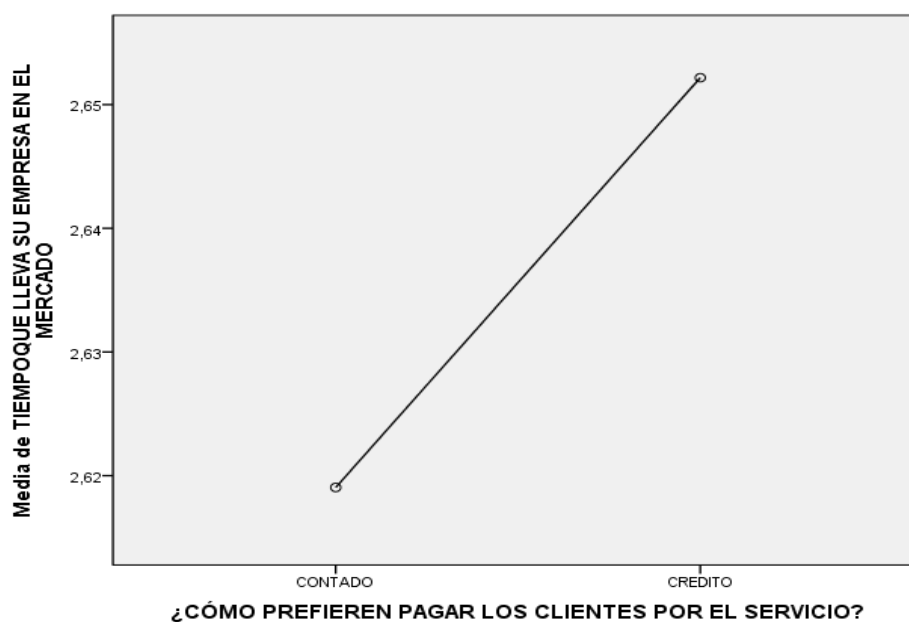


Figura 60 Tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “como prefieren pagar los clientes por el servicio”.

Tabla 121 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS		
Valor F	0,050	Comparación valor F - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Valor p	0,825		
Valor crítico	3.84		
Nivel de sig.	0,05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: El valor F calculado es de 0,050 y es menor o igual que el valor crítico (3,84) por ende no se rechaza la hipótesis nula al nivel de 0.05 de significancia. Se concluye que no hay relación entre las variables de “tiempo que lleva su empresa en el mercado” y “como prefieren pagar los clientes por el servicio”.

H0: No hay relación entre las variables de “indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.

H1: si hay relación entre las variables de “indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.

Tabla 122 Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,045	1	,045	,178	,676
Intra-grupos	10,750	42	,256		
Total	10,795	43			

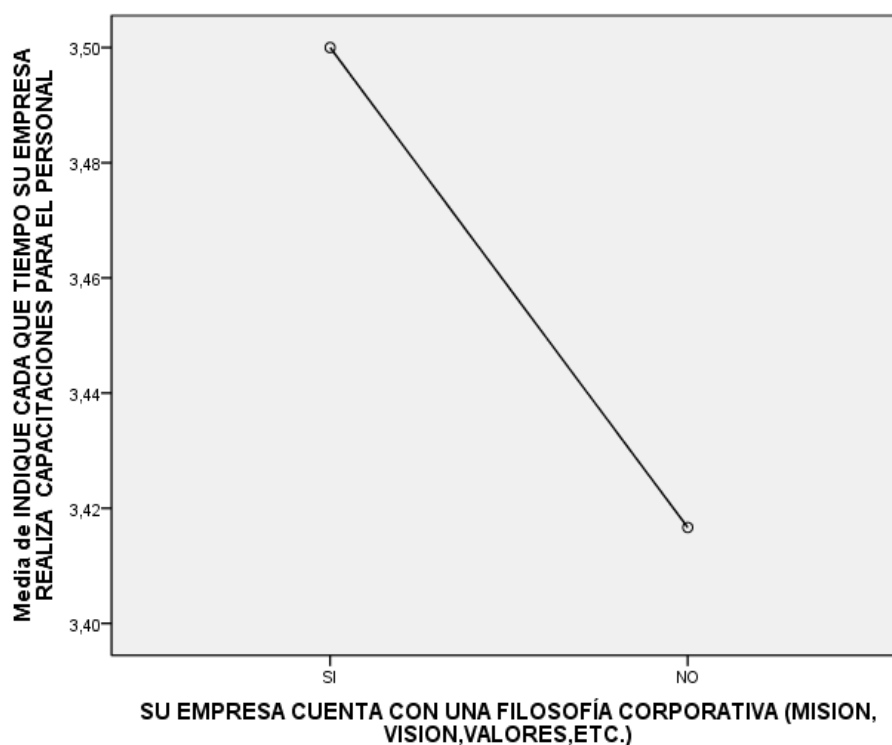


Figura 61 Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.

Tabla 123 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS		
Valor F	0,178	Comparación valor F - valor critico	Comparación valor p - nivel de significancia
Valor p	0,676		
Valor crítico	3,84		
Nivel de sig.	0,05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: El valor F calculado es de 0,178 y es menor o igual que el valor crítico (3,84) por ende no se rechaza la hipótesis nula al nivel de 0.05 de significancia. Se concluye que no hay relación entre las variables de “indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “su empresa cuenta con una filosofía corporativa”.

H0: No hay relación entre las variables de “indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”.

H1: si hay relación entre las variables de “indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”.

Tabla 124 Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	,170	1	,170	,674	,416
Intra-grupos	10,625	42	,253		
Total	10,795	43			

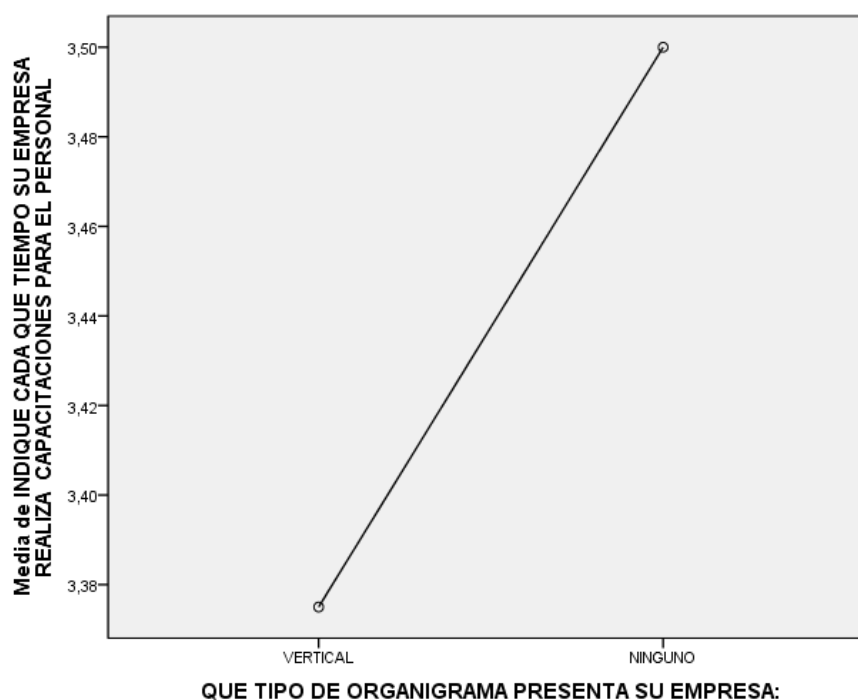


Figura 62 Indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”.

Tabla 125 Pruebas estadísticas

Pruebas estadísticas	Datos SPSS		
Valor F	0,674	Comparación valor F - valor crítico	Comparación valor p - nivel de significancia
Valor p	0,416		
Valor crítico	3,84		
Nivel de sig.	0,05		
Decisión		No se rechaza H0	No se rechaza H0

Análisis: El valor F calculado es de 0,674 y mayor que el valor crítico (3,84) por ende se rechaza la hipótesis nula al nivel de 0.05 de significancia. Se concluye que si hay relación entre las variables de “indique cada que tiempo su empresa realiza capacitaciones para el personal” y “qué tipo de organigrama presenta su empresa”

Tabla 126 Hallazgos de Investigación

HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN								
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	RECURSOS CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CONSUMIDOR	MERCADO META	CANALES DE DISTRIBUCION	ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJO DE INGRESOS
-	Se identificó que las empresas no poseen estrategias, desconocen de la necesidad de un plan estratégico que les permita un manejo adecuado de las mismas.	Las empresas desconocen la filosofía corporativa y la utilidad de mantener esta filosofía corporativa para que el personal conozca a donde se dirige la empresa y puedan estar comprometidos	Las empresas de servicio de transporte privado escolar presentan estabilidad del servicio por sus años dentro del mercado, donde satisfacen una necesidad recurrente de la comunidad.	Las empresas determinan que la relación que manejan es dentro la comunidad ya que como tal el servicio engloba o abarca varios actores en el servicio.	Las empresas además de proporcionar su servicio estrella que es el transporte escolar, las empresas indican que están aptas y son flexibles para brindar servicio de transporte turístico como otra línea de servicio que les genera ingreso extra.	La forma de contactar con los clientes funciona adecuadamente sin embargo están dispuestos acoplarse a la manera en que sus clientes desean tomar contacto con la empresa.	-	Se evidencia que los clientes pagan de manera puntual pero las empresas requieren de una administración formal ya que de esta manera reducirían el porcentaje de retrasos en los pagos
-	Las empresas no tienen claro la diferencia entre la comunicación formal e informal, lo que ocasiona que no puedan incorporar a su gestión.	Las empresas no conocen bien el concepto de lo que representa y la utilidad que tiene la normativa legal, donde se observa administración informal.	Las empresas conocen la importancia del servicio que brinda y por ello consideran que brindan su mayor esfuerzo al proporcionar el servicio al cliente, lo cual se ve reflejado en su auto-evaluación	Las empresas indican que no tienen un costo adicional por mantener una buena relación con el cliente, sin embargo pueden existir costos extras que son manejables y no implican cambios.	-	Las empresas indican que por el tiempo que han transcurrido en el mercado, la comunicación con los clientes ha sido fructífera, sin embargo el canal de comunicación tendrá que ser modificado de acuerdo a las necesidades de sus clientes.	-	Las empresas no cuentan con una política de pago que sea flexible para las partes pero que a su vez obligue y comprometa al cumplimiento de las condiciones de pago.

Tabla 127 Hallazgos de investigación (continuación)

HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN								
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	RECURSOS CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CONSUMIDOR	MERCADO META	CANALES DE DISTRIBUCION	ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJO DE INGRESOS
-	Las empresas desconocen las nuevas normativas que implica el aspecto ambiental debido al giro del negocio, lo que limita a implementación de un plan de gestión ambiental.	Las empresas presentan un organigrama vertical, lo que se observa es una administración tradicional esto impide que la comunicación interna sea fluida y genere poca eficacia y eficiencia dentro de los procesos.	Las empresas están claras en el servicio que proporciona lo que facilitará que estén abiertos a cambios en pro de su empresa.	-	-	-	-	-
-	Las empresas están dispuestas a invertir en el crecimiento de su personal y por ende realizan capacitaciones como mínimo una vez por año.	Las empresas presentan un organigrama vertical y una limitada capacitación, lo cual se ve reflejado que el personal no puede tomar decisiones y se limite a recibir órdenes.	Las empresas se encuentran enfocadas en lo que respecta al servicio proporcionado, pues satisfacen una necesidad secundaria pero a la vez satisfacen una necesidad primaria como la seguridad lo cual se ve reflejado en su propuesta de valor.	-	-	-	-	-
-	El manejo de la comunicación departamental informal ha sido una herramienta que ha permitido que las empresas se mantengan dentro del mercado.		El mercado meta de las empresas están dispuestos a pagar por la comodidad y la otra mitad por la seguridad entendemos que estos todos aspectos son la propuesta de valor manejada por las mismas.	-	-	-	-	-

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 Diagnostico Situacional

El propósito del diagnóstico situacional de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito, consiste en identificar una serie de factores negativos y/o positivos, tanto internos como externos, relacionados directa e indirectamente con este tipo de empresas y con su actividad principal, de esta forma se podrá determinar los parámetros necesarios para plantear solución a la presente investigación.

Este diagnóstico comprende un análisis minucioso a la evolución que han tenido estas empresas durante el transcurso del tiempo hasta la actualidad, con la finalidad de encontrar herramientas importantes para prever y adelantarse a acontecimientos futuros permitiendo aprovechar oportunidades, detectar amenazas y reforzar fortalezas y debilidades, siempre en beneficio para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Para el Diagnostico Situacional se van a analizar los siguientes aspectos: representado s gráficamente en el la figura que se muestra a continuación.

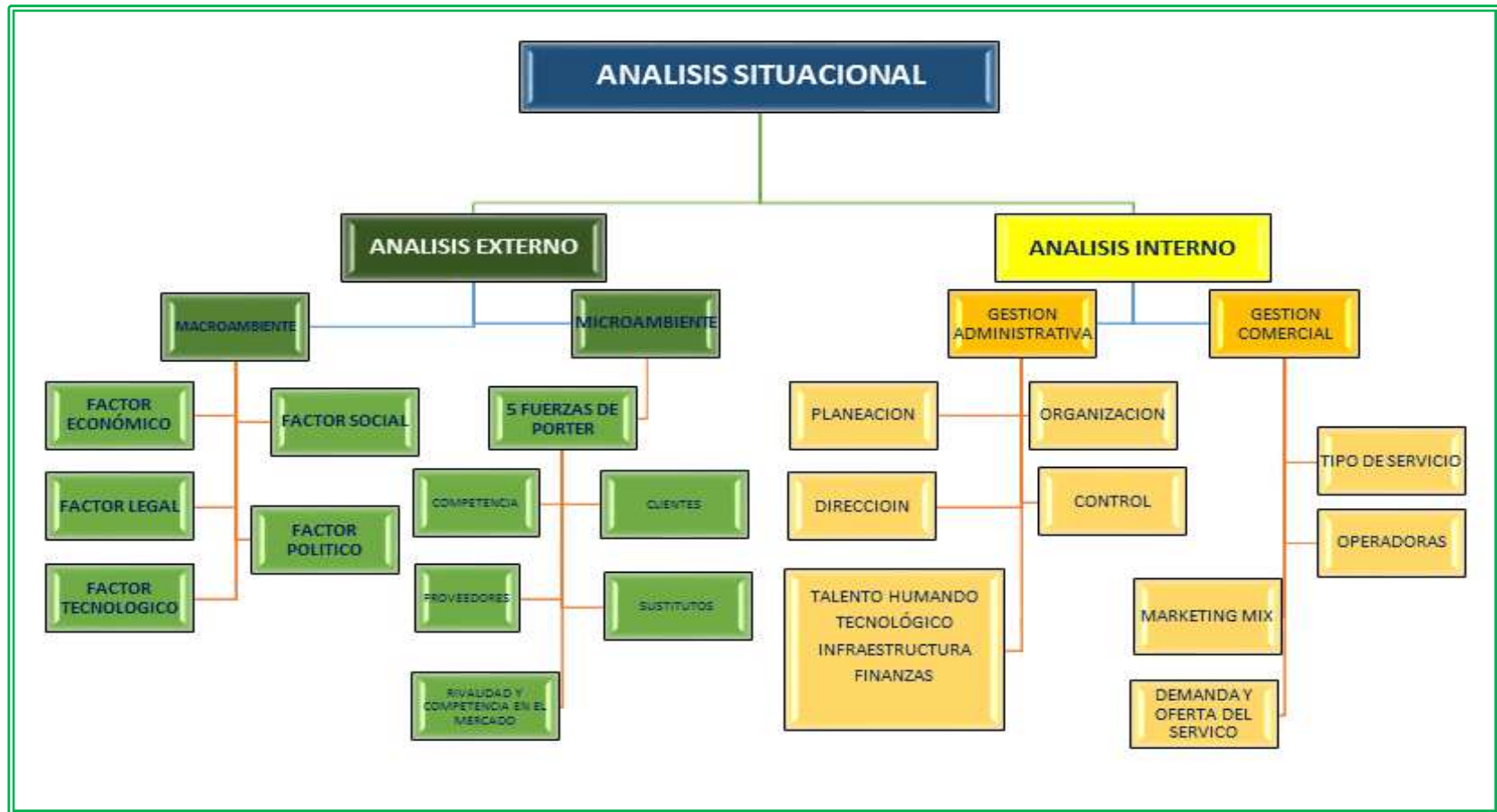


Figura 63 Esquema de análisis situacional de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito

4.2 Análisis del Ambiente Externo

Este análisis permite identificar las tendencias claves, con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito.

4.2.1 Macro-Entorno

Este análisis detalla los elementos del ambiente externo que afectan de manera positiva y/negativa las actividades que se desarrollan dentro de las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito, normalmente están relacionadas a situaciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, etc., para un mejor entendimiento, a continuación se detallan las variables a estudiarse y/o analizarse en base a la presente investigación.

- Económicos: Inflación, tasa de interés activo y pasivo, PIB.
- Social: Desempleo, empleo y subempleo
- Político: Estabilidad política
- Legal: Normativas, legislaciones vigentes, etc.
- Tecnología: Innovaciones tecnológicas, desarrollo tecnológico por sectores, etc.

4.2.1.1 Factor Económico

Estos factores son un grupo de actividades que tienden a incrementar la capacidad de producción de bienes y servicios dentro de una economía, enfocada íntegramente a satisfacer las necesidades socialmente humanas.

4.2.1.1.1 Inflación.

No obstante, la inflación es el incremento excesivo de los precios en los bienes y servicios dentro de una nación. Para medir esta variable económica se emplean índices, que reflejan el aumento en porcentaje de una canasta de bienes. Las principales causas de la inflación están dadas por las siguientes circunstancias. Inflación por consumo y demanda, inflación por costos, inflación autoconstruida, etc.

Tabla 128 Variaciones de la inflación anual establecidas para los años: 2014 al 2015

FECHA	VALOR
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %

Fuente: <http://contenido.bce.fin.ec/>. Acceso: 21/05/2015

De acuerdo a la tabla de inflación, en el mes de abril del 2014 la inflación se ubicó en 3.23%, para luego, en los próximos meses del año presentar una tendencia creciente alcanzando hasta el mes de abril del 2015: 4.32%.

Análisis: De acuerdo a los niveles de inflación establecidos entre los años 2014 y 2015, se reflejan incrementos y disminuciones durante los últimos periodos, debido a problemas que atraviesa el país como monetización del déficit del Gobierno y elevados costes incurrido en la producción de bienes y servicios, de igual forma al analizar los últimos periodos comprendidos entre marzo y abril del 2015; la inflación ha tendido a subir 0,56 %, lo cual, representa una amenaza para la empresas de servicio escolar privado de la ciudad de Quito, debido que si la inflación continua subiendo, muchas personas, entre ellos, clientes fijos de este tipo de organizaciones dejarían de ocupar sus servicios por falta de poder adquisitivo, y/o tampoco tendrían

muchas alternativas al querer adquirir nuevos clientes. Se considera una Amenaza Media

4.2.1.1.2 Tasa de Interés Activa

Esta tasa es el porcentaje que las entidades bancarias, de acuerdo con condiciones de mercado y de acuerdo a las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes servicios de créditos a las personas. Se denomina activas, debido a que estos recursos están netamente a favor de la banca.

Tabla 129 Tasas de interés activa para los periodos (2014-2015)

FECHA	VALOR
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/> **Acceso:** 21/05/2015

Al analizar las variaciones mensuales de la tasa de interés activa expuesta, es notorio que esta misma ha ido incrementándose paulatinamente, si se calcula la variación entre el mes de mayo-2015 y el último mes en lo que va del año mayo – 2015 ha habido un incremento del 0.81%.

Análisis: la tasa de interés activa, ha ido creciendo paulatinamente durante los últimos periodos, este podría representar tanto una oportunidad y/o amenaza para este tipo de organizaciones en estudio, debido que, si se tiene una tendencia creciente, estas mismas podrían permitirse ahorrar el dinero que generen limitándose a gastar, por otra parte, analizando desde el punto de una amenaza, estarían enfrentándose a elevados pagos en la tasa de interés, si por algún caso se verían en la necesidad de adquirir algún bien. Se considera una Oportunidad Media y una Amenaza Baja.

4.2.1.1.3 Tasa de interés Pasiva

Esta variable se la determina o define como el porcentaje que paga una institución financiera a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existan.

Tabla 130 Tasa de Interés Pasiva – Periodos: 2014-2015

FECHA	VALOR
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec> Acceso: 13/04/2015; 17:31 am

Al observar las variaciones de la tasa de interés pasiva, se observa un incremento paulatino durante los 12 periodos expuestos, aunque no es representativo, este incremento no deja de ser un beneficio para cualquier persona natural o jurídica que deposite sus ahorros en cualquier entidad financiera del Ecuador, ya que el monto se estaría recapitalizando.

Análisis: Este incremento paulatino de la tasa de interés pasiva en las organizaciones financieras del Ecuador, representa una oportunidad para este tipo de organizaciones, ya que tendrían la oportunidad de guardar dinero y que este mismo se revalorice en el transcurso del tiempo, aunque sería un mínimo interés de acuerdo al monto, pero no dejaría de ser un incremento favorable para el propietario del capital económico. Se considera una Oportunidad Media.

4.2.1.1.4 PIB Nacional

El **Producto Interior Bruto (PIB)** es la principal variable de la economía, según el banco central este mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante el periodo de un año. El PIB se utiliza habitualmente como medida del grado de bienestar de la población de un país.

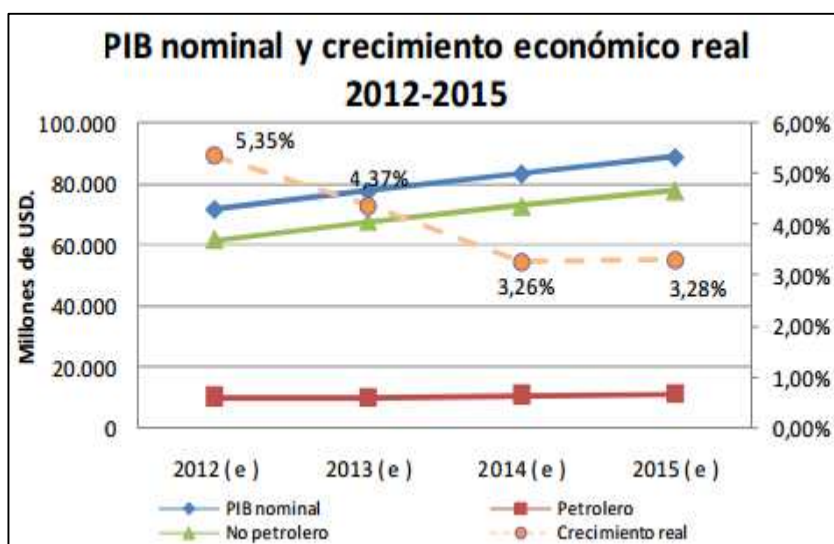


Figura 64 Producto Interno Bruto 2012 – 2015

Fuente: Ministerio Coordinador de la Política Económica

A partir de estas premisas se estableció que el PIB nominal pasará desde los USD. 71.625.40 millones en el año 2012, hasta colocarse en USD. 88.728.30 millones en el año 2015. Adicionalmente se espera un crecimiento real promedio del PIB para este período del 4,07% anual.

En el Ecuador la producción petrolera es substancial para la estructuración del PIB; y se estima que para el período analizado su participación promedio respecto al PIB nominal sea del 13,10%. Sin embargo, se aprecia que para el año 2015 la contribución del PIB no petrolero muestre un fortalecimiento, lo que representa una menor participación del PIB de ramas petroleras, hasta ubicarse en el 12,50%. (FINANZAS)

Análisis: El incremento del PIB en otros sectores que no sea la producción petrolera, indica que las empresas de bienes y servicios están mejorando y aumentando sus actividades, no obstante, las empresas en estudio brindan servicio, por lo que se concluye que, el crecimiento de esta variable económica beneficia mucho a este tipo de empresas, sin embargo estas mismas deben fortalecer sus bases administrativas y comerciales para aportar significativamente a este crecimiento antes mencionado. Se considera una Oportunidad Media.

4.2.1.2 Factor Social

Este factor es una medida total económica y sociológica combinada de la preparación laboral de una persona y de la posición económica y social individual o familiar en relación a otras personas, basada en sus ingresos, educación, y empleo.

4.2.1.2.1 Factor empleo, desempleo y subempleo

Se entiende al empleo como el oficio o la ocupación, que realiza una persona en un determinado lugar de trabajo; el desempleo es el ocio involuntario de una persona que anhela encontrar una oportunidad laboral, situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar, no pueden conseguir un puesto de trabajo, finalmente, el subempleo se utiliza para indicar el empleo inadecuado, en relación con normas específicas o empleos alternativos de acuerdo con sus calificaciones.

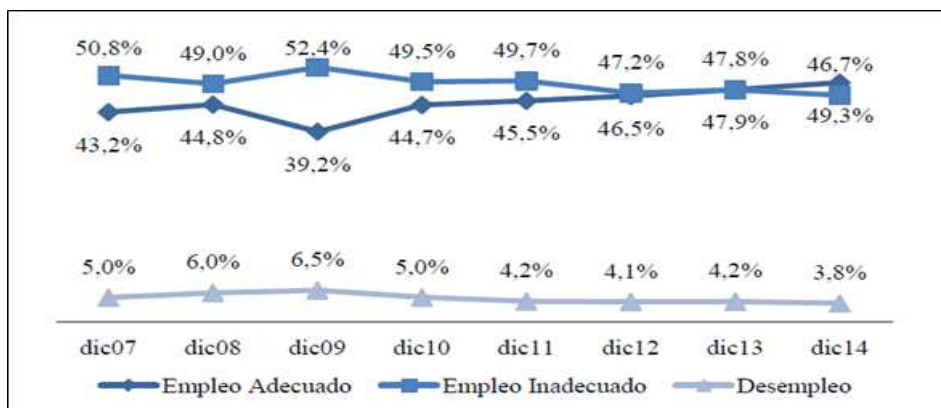


Figura 65 Tasas de empleo adecuado, inadecuado y desempleo a nivel nacional diciembre 2007 – 2014

Fuente: INEC Indicadores Laborales Diciembre – 2014

Para diciembre de 2014, la tasa nacional de empleo adecuado se ubicó en 49,3%, mientras que en el mismo periodo del año anterior fue de 47,9%, reflejando una variación de 1,4 puntos porcentuales. La tasa nacional de empleo inadecuado, para diciembre 2014, es de 46,7%; ésta registra una disminución de 1,1 puntos porcentuales respecto al 47,8% del mismo periodo del año anterior. Finalmente, la tasa nacional de desempleo para diciembre 2014 es 3,8%, mientras que para diciembre 2013 fue de 4,2%, lo cual implica una reducción de 0,4 puntos porcentuales. Las variaciones anuales de los indicadores a nivel nacional no son estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 95%.

Análisis: Se observa que el desempleo a nivel de país para el año 2014 es de un 3,8%; mostrando una reducción de 0.4 puntos en comparación al año 2013 con 4,2%; por lo que se puede deducir que se han abierto nuevas plazas y/o oportunidades de empleo. Ocasionado que la población tenga nivel adquisitivo con capacidad para adquirir bienes y/o servicios.

4.2.1.3 Factor Político

Este factor está conformado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones e individuos en la sociedad.

4.2.1.3.1 Situación Política del Ecuador (2008-2015)

El presidente del Ecuador, el Econ. Rafael Correa Delgado, es un hombre de pensamientos políticos izquierdistas y con influencias de políticas socialistas, la visión principal de su administración política es diseñar una revolución ciudadana en el Ecuador. Para lo cual se ha mantenido con un respaldo de la ciudadanía a las acciones gubernamentales, dejando atrás la inestabilidad de épocas pasadas. Este gobierno ha podido emprender acciones pertinentes a minimizar los principales problemas del país. Su política de gobierno es de protección y apoyo a la industria interna, al conocimiento y a un mejor uso y distribución de los recursos.

Análisis: Esta visión política que ha mantenido al país en una situación estable, comenzó con la construcción y aprobación de una nueva constitución acorde a la nueva visión del estado, con ello el Ecuador es un estado social de derecho. No obstante, de acuerdo a estos cambios, el gobierno se inquieta por la estabilidad de los negocios (empresas) y la mejora constante de los mismos, brindando apoyo en la mayoría de sus acciones relacionadas a temas de empresas de producción y servicios, ya que gracias a este grupo de empresas existentes se mantiene en gran parte equilibrada la economía del estado.

Haciendo énfasis en el apoyo directo o indirecto que reciben las empresas de servicios, se puede concluir que la estabilidad política que atraviesa el país, beneficia fuertemente a la constitución de este tipo de organizaciones, sintiéndose plenamente respaldadas por el estado.

4.2.1.4 Factor Legal

En las organizaciones intervienen diferentes factores a la hora de entrar en negociaciones pertinentes a su actividad comercial. Entre ellos se encuentra el factor legal, el cual hace referencia al total de las normas que las organizaciones tienen que acatar y cumplir para entrar en operaciones. La presente investigación, se vincula plenamente con las leyes establecidas por la constitución del Ecuador en relación a las que deben adoptar los sistemas de transporte, para lo cual, se realizará un estudio por cada una de estas, en relación al Sistema de Transporte Escolar Privado del Distrito Metropolitano de Quito.

4.2.1.4.1 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. Fuente: Agencia Nacional de Tránsito (ANT) – Ecuador.

Análisis: Como se puede apreciar en uno de los artículos de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (Art. 1) de esta ley, esta misma fomenta la seguridad del transporte público y privado del Ecuador, todas las personas que tienen vehículos ya sea de forma pública o privada y/o empresas que se dediquen a su actividad productiva donde el vehículo sea su principal herramienta de operaciones, tienen que acatar a esta normativa expuesta por las entidades pertinentes, con la finalidad de estar amparados bajo parámetros que están debidamente lineados al beneficio de las partes interesadas.

4.2.1.5 Factor Tecnológico

El Ecuador, paulatinamente avanza en cuestiones de tecnología, ubicado en el puesto 86 entre 144 países más competitivos del mundo. Este salto en competitividad de Ecuador se explica en gran medida por mejoras en factores de eficiencia (preparación tecnológica) y en factores de innovación relacionados a la tecnología. También se manifiestan mejoras de infraestructura y estabilidad macroeconómica.

Es importante el factor tecnológico ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos, maquinarias y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes.

En resumen, como se mencionó anteriormente, el Ecuador está atravesando por un avance significativo en tecnología, de igual forma, este avance representa una

gran oportunidad a las empresas de servicio escolar privado, adquiriendo transportes de última generación en beneficio de sus operaciones como tal.

4.2.2 Microambiente

El microambiente es un entorno individualista en relación a cualquier organización, específicamente se fija en los clientes, productores e intermediarios que rodean a la empresa. De esta forma, estos factores en el entorno presentan la necesidad de ser evaluados para de esta forma lograr identificar las debilidades y/o fortalezas del tipo de organizaciones que se están estudiando en esta investigación.

La necesidad de realizar este diagnóstico, empleando el modelo de competitividad establecido por Michael Porter, es para demostrar e identificar como las fuerzas que lo componen inciden de forma directa en el funcionamiento interno de las instituciones de servicio escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito que normalmente condicionan sus estrategias o influyen en sus resultados.

Michael Porter en el modelo, establece cinco variables que permiten a la organización realizar un estricto análisis del Micro-entorno que rodean las instituciones en estudio.

- Posible entrada de nuevos competidores o Amenaza de los nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- El poder de negociación de los competidores
- El poder de negociación de los clientes
- La rivalidad entre empresas competitivas

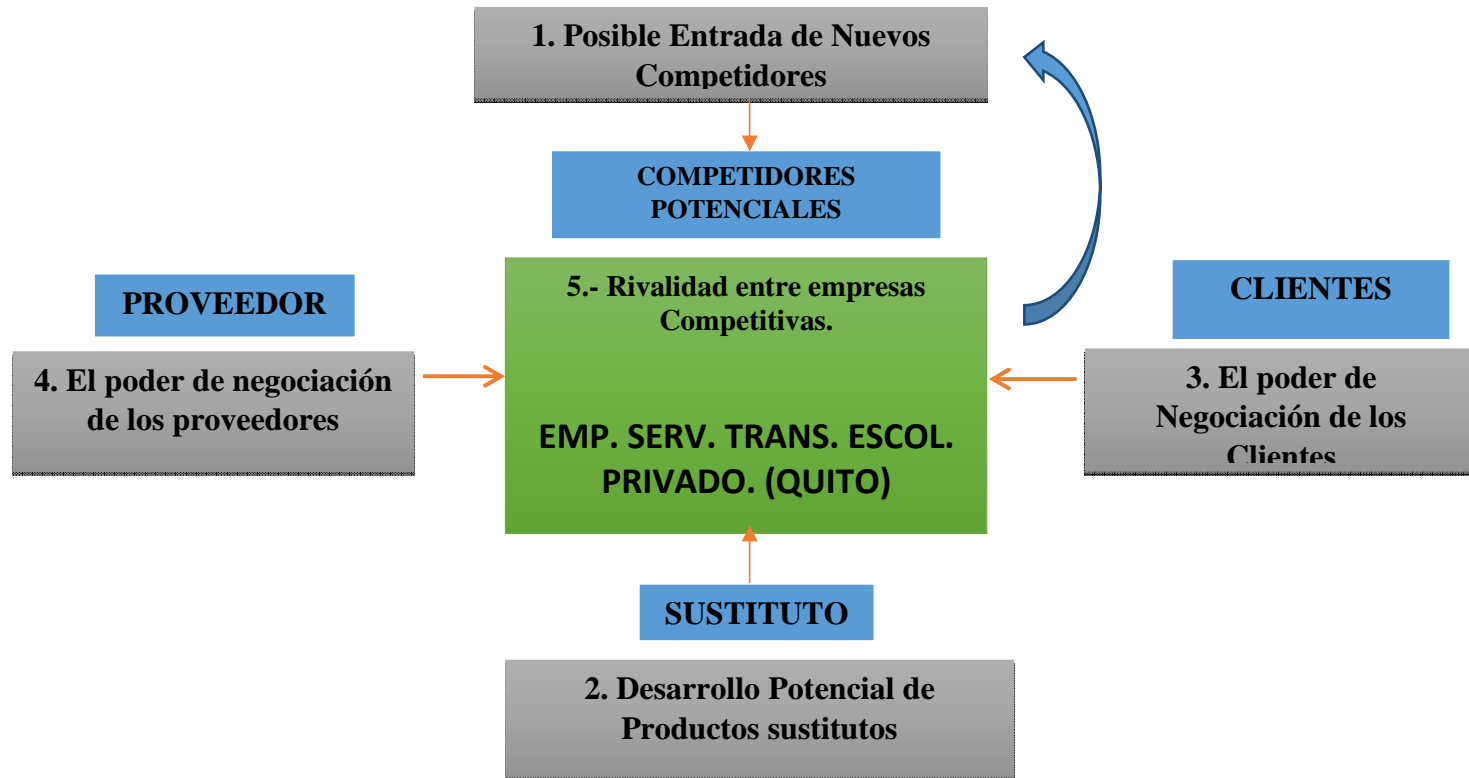


Figura 66 Fuerzas de Michael Porter (empresas de servicio de transporte escolar privado del distrito metropolitano de quito)

4.2.2.1 Posible entrada de nuevos competidores- I

La posibilidad y la facilidad con que los nuevos competidores podrían ingresar al entorno de las organizaciones es un elemento importante que las organizaciones deberían tener en cuenta y estar preparadas para este impacto.

Según estudio, en las empresas de servicio de transporte privado de la ciudad de Quito, la mayoría se ven afectadas por la amenaza del transporte público ya existente y mejoras que se hacen continuamente para este ámbito, lo que conlleva a los usuarios dirigirse a este medio y dejar delado la transportación privada debido a que ofrece igual servicio a un precio cómodo.

Sin embargo, para las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito, este transporte público no genera gran amenaza, ya que este servicio es más ocupado por las personas que se dirigen a su trabajo, obligando a una gran cantidad de estudiantes a ocupar los servicios de transporte privado que se ofrecen dentro del Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual, haciendo un análisis de esta magnitud de personas (trabajadores) que ocupan el servicio de transporte público repercutiría como una oportunidad hacia las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito, ya que obligaría a estudiantes a adquirir el servicio que estas entidades privadas ofrecen.

Si se analiza de otra perspectiva, la posible entrada de nuevos competidores que podrían afectar a las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito están: empresas dedicadas a prestar el mismo servicio al que ellas ya están brindando y el incremento de transporte público dentro del distrito; los dos factores antes mencionadas representan una amenaza hacia este tipo de empresas en estudio, así mismo, estas organizaciones deben estar preparadas para este posible impacto que podrían recibir, en resumen esta variable de Porter se considera una Amenaza Media.

4.2.2.2 Desarrollo potencial de productos sustitutos - II

De acuerdo a esta variable de Porter, los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio, estos mismos, presentan una fuerte amenaza hacia las organizaciones que brindan el mismo servicio; ya que satisfacen la misma necesidad que otra organización ya ha venido satisfaciendo.

Los productos y/o servicios sustitutos en una organización son un factor al que las empresas deben estar preparadas, ya que día a día, el medio empresarial crea este tipo de productos y/o servicios con similares características agregándole un valor agregado al mismo, lo cual hace que el cliente se incline por acoger el ofrecido por la otra empresa dejando de lado a la empresa que le ha venido ofreciendo el producto.

Al analizar esta fuerza de Porter desde la perspectiva de las empresas en estudio, se puede evidenciar los servicios sustitutos a los que se enfrentan estas organizaciones de transporte escolar privado, y se identifican las siguientes: cooperativas taxi, transporte público, taxis amigos, que brindan este mismo servicio satisfaciendo las mismas necesidades que las empresas de transporte escolar privado ya están ofertando.

Por una parte, esta amenaza proveniente de empresas públicas está muy lejos de poder brindar las comodidades y seguridad que una flota de transporte privado pueda ofrecer debido a su tamaño no podrán acoger a una gran cantidad de usuarios, por lo que estos factores se los considera una Amenaza Baja.

4.2.2.3 El poder de negociación de los proveedores- III

En este apartado, Michael Porter, analiza, a los proveedores como aquellos que distribuyen productos o servicios para que la organización los utilice y finalmente ofrezca un producto terminado.

Dentro de este tipo de organizaciones no se evidencian muchos proveedores por la razón de ser de las mismas, sin embargo, se identifican los siguientes: las flotas que se adquieren y su mantenimiento, de igual forma, el periodo de vida útil de las mismas es a

largo plazo, ya que no es un bien al que puedan estar adquiriendo a diario dentro de este sector de la economía.

Otro proveedor que se podría identificar en relación a estas organizaciones es el combustible para las operaciones diarias de las flotas, a su vez, este esta fijo y depende en gran parte de la organización de donde adquirirlo, el único riesgo al que se estarían enfrentando es la inflación por parte de la economía nacional en relación a este derivado del petróleo. Se considera una Amenaza Baja.

4.2.2.4 El poder de negociación de los clientes- IV

Los clientes son las personas, entidades u organizaciones que demandan un producto o servicio para cubrir un requerimiento o necesidad. Todo negocio dependerá de la cantidad de clientes que se acapare en el mercado. Se establece dentro de las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito el tipo de mercado entendiéndose como: el número de contratos que los clientes soliciten para adquirir el servicio de transportación escolar; estos a su vez se establecen en el pilar fundamental de su existencia.

En esta variable existen dos factores que influyen en el poder de negociación que son: la sensibilidad de precios y poder de negociación y es en el segundo donde se evidencia una falencia por parte de estas organizaciones de transporte, ya que según encuestas; estas no realizan ningún tipo de publicidad para dar a conocer su servicio y el valor agregado que el cliente está adquiriendo al momento de contratar el servicio de transportación que si lo tienen. La falta de conocimiento por parte de las personas (clientes) se considera una Amenaza Alta.

4.2.2.5 La rivalidad entre empresas competitivas – V

Si se habla de rivalidad en el ámbito empresarial, se refiere netamente a las empresas que ofertan los mismos productos y/o servicios que otras, la rivalidad aflora al momento en que los clientes consumen un determinado producto o servicio con las mismas características de una sola de estas empresas dejando de lado las otras. Y es aquí

donde cada una debe incrementar estrategias que normalmente están basadas en el marketing para hacer que los clientes cambien de producto o servicio simplemente porque el otro tiene u ofrece una característica adicional.

Al analizar esta variable de Porter en relación a las organizaciones que están en estudio, esta variable tiene mucho que ver con la primera fuerza de Porter “Posible entrada de nuevos competidores” en este medio se identifican a las cooperativas de taxi y el transporte público existente en el Distrito Metropolitano de Quito, ya que estos brindan el mismo servicio que estas empresas en estudio, sin embargo, el servicio que estas organizaciones ajenas realizan tiene una desventaja en comparación a las empresas de servicio escolar privado ya que no brindan el servicio de puerta a puerta y comodidad, mientras que las otras si lo hacen añadiendo la seguridad por el cual las personas se inclinan más a adquirir este servicio; en conclusión, este factor del transporte de taxis y transporte público se lo considera como una Amenaza Baja.

4.3 Análisis del ambiente interno de las empresas de transporte escolar privado de la Ciudad de Quito.

El estudio o análisis interno se lo determinó empezando con la identificación de la cultura organizacional de las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito, esta identificación estuvo enfocada a determinar elementos como la misión, visión, objetivos, valores y políticas que toda organización debe tener. La finalidad de identificar estos elementos es para luego crear o reestructurarlos como base fundamental de la presente propuesta (mejorar la gestión administrativa), la cual debe estar debidamente enfocada a la realidad y necesidad de las organizaciones en estudio.

Además, dentro de este estudio se hizo un detallado estudio de la existencia de posibles estrategias administrativas y estrategias vinculadas al área comercial mediante el análisis de los componentes internos (fortalezas y debilidades) del FODA. Todo esto con el fin de reforzar la base administrativa y crear nuevas tendencias de comercialización enfocadas a la expansión del servicio ofrecido por este tipo de organizaciones.

4.3.1 Planificación Estratégica

Si bien es cierto, la planificación estratégica parte de la determinación de la cultura organizacional, seguido de los diferentes tipos de objetivos y estrategias enfocadas al desarrollo de la razón de ser de cualquier organización. En la presente investigación, se formuló una encuesta para determinar situaciones administrativas a un total de 44 organizaciones de transporte escolar privado que operan bajo normas legales en el Distrito Metropolitano de Quito, dando como resultado los siguientes aspectos que se mencionan a continuación.

Mediante esta interrogante se logró evidenciar que la mayoría de las organizaciones que se tomaron como muestra para esta investigación carecen en su gran mayoría de la gestión administrativa como el ausentismo de la cultura administrativa y estrategias enfocadas al desarrollo de las mismas. Se logró evidenciar que en su mayoría los administradores que están a cargo de este tipo de organizaciones hacen poco caso a esta falencia, dejando a la deriva sus organizaciones.

4.3.1.1 Valores y Políticas

Con respecto a los valores y políticas que estas organizaciones debería tener implementado, estas mismas carecen de estos elementos, se podría concluir que el total de las 44 organizaciones encuestadas no tienen definido estos elementos, se evidencio que en su mayoría se tienen establecidas políticas de palabra, que en conclusión, no están documentadas en ningún expediente interno perteneciente a sus organizaciones.

4.3.1.2 Objetivos y Estrategias

Los objetivos empresariales, es otra de las falencias que se detectan dentro de estas organizaciones, al igual que las políticas, estos mismos son solo dichos de palabra, no obstante, estos objetivos no están formulados en base a estrategias que beneficien el desarrollo empresarial.

4.3.2 Organización

Se entiende por estructura organizativa al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados, que se expresa a través de organigramas, y de las funciones y responsabilidades. En esta variable se determinaron cuestiones relacionadas a roles, conductas y relaciones prescritas expresadas a través de un organigrama y del manual de organización.

Solo la minoría de las organizaciones cuenta con una estructura organizacional vertical, sin embargo, la mayoría de las mismas no cuentan con esta estructura representativa, provocando fricciones al momento de llevar a cabo una correcta comunicación. También se evidenciaron falencias como las que se describen a continuación.

- No se tienen definidos claramente los requisitos y funciones que cada empleado debe cumplir y realizar.
- No existen documentos que evalúen el desempeño de los trabajadores.
- No se exige la documentación adecuada (documentación en regla) a los trabajadores para ingresar a laboral dentro de la organización.
- No existe ningún incentivo, por parte de la alta gerencia para aquellos trabajadores que hayan alcanzado un logro importante como beneficio de la organización.

4.3.3 Dirección

Aquí se establece un proceso administrativo en el cual está totalmente involucrado el gerente o administrador que lleva a cabo la organización, los mismo que comúnmente realizan planes de acción buscando obtener resultados alentadores por parte de los empleados o trabajadores empleando herramientas de comunicación, tareas vinculadas con la supervisión y motivación para lograr una correcta dirección organizacional. Para identificar esta variable, se plantearon interrogantes relacionadas a si se ejecutan planes de acción donde tengan relación con la estructura organizacional, la

motivación, la comunicación, la supervisión y si de haberse planteado metas, las mismas que hayan logrado ser alcanzadas.

Antes lo antes mencionado, se puede deducir que la carencia de una estructura organizacional que represente la organización e indique los niveles jerárquicos que se tienen establecidos, conlleva a una deficiente comunicación formal, es por ello que al concluir, se deduce que en su totalidad; todas estas organizaciones encuestadas presentan un alto nivel de falencias a nivel de comunicación departamental.

4.3.4 Control

En este proceso de la planificación estratégica, se vinculan factores como: las políticas, las reglas, los procedimientos de forma formal que conllevan a evitar o corregir toda la desviación que se vinculen a los planes y objetivos ya propuestos que se estén ejecutando, este control también sirve para poder alcanzar estos objetivos de la mejor manera posible.

Lo que se pudo evidenciar, dentro de estas organizaciones de forma positiva en este apartado, es la predisposición de los administradores para implementar estrategias enfocadas al desarrollo de la organización y su consecuente control, sin embargo, se identificó que dentro de las mismas carecen de las herramientas administrativas necesarias para llevar a cabo un correcto control debido a que no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo o no a los pocos objetivos que se tienen planteados.

También se evidenciaron falencias como: el no verificar paulatinamente si el 100% de las actividades que cada una de estas organizaciones desempeña ocurren de conformidad con los principios establecidos y de no ser así, tomar las medidas correctivas.

4.3.5 Capacidad de Talento Humano

El recurso humano es el recurso principal con el que opera cualquier organización, de sus habilidades, formación y experiencia depende de forma segura la permanencia de las organizaciones en el ámbito de la competencia de cualquier organización. Debido a lo antes expuesto, el análisis del recurso humano se convierte en una forma transcendental mediante la evaluación y cualificación que contribuyen a la consecución de los objetivos y estrategias.

En las empresas de servicio de transporte escolar privado de Quito, fue totalmente necesario realizar un análisis exhaustivo de la capacidad de talento humano con el que cuenta cada organización; para esto fue necesario dividir este análisis en dos grandes objetivos. El primero consistió en diagnosticar la estructura y cualificación del actual grupo de trabajadores que integran las organizaciones, y el segundo diagnóstico consistió en estudiar y evaluar las prácticas y procesos con el que las empresas de transporte escolar llevan a cabo el reclutamiento del personal con las capacidades adecuadas para integrar su organización en sus diferentes áreas.

Se realizó un diagnóstico situacional para evaluar la situación que atraviesa este tipo de organizaciones con relación al talento humano, identificando y analizando situaciones tanto en el desempeño de los trabajadores como tal, y como es ejecutada la parte direccional. Este análisis arrojó como resultado las siguientes falencias dentro de estas organizaciones.

- No se tienen definido un documento que establezca de forma clara los requisitos y funciones que cada empleado debe cumplir.
- No existen herramientas que evalúen el desempeño de los trabajadores.
- No se exige la documentación adecuada (documentación en regla) a los trabajadores para ingresar a laboral dentro de la organización.
- No existe ningún incentivo, por parte de la alta gerencia para aquellos trabajadores que hayan alcanzado un logro importante como beneficio de la organización.

4.3.6 Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica se la identifica como un factor predominante en la producción de bienes y servicio de cualquier organización que va adjunta a conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción. El recurso tecnológico que primordialmente se identifica en este tipo de organizaciones son las flotas con las que cada unidad empresarial opera, el sistema de telecomunicación establecido para realizar sus labores diarios y los demás de uso diario que son los equipos de oficina.

Mediante la información recabada a través de los formularios de investigación, se pudo determinar que en un gran porcentaje, estas organizaciones en estudio cuentan, al menos con flotas de tecnología actual, o sea que estas mismas están bien equipadas para brindar una mejor confortabilidad a los usuarios, pero no se puede acotar lo mismo en relación a los equipos informáticos con los que estas organizaciones operan, ya que estas mismas operan mediante un sistema informático de tecnología anterior.

4.3.7 Infraestructura

Toda organización debe determinar, suministrar y mantener las infraestructuras adecuadas y necesarias para lograr la conformidad de los elementos de la organización. En estas empresas en estudio se determinaron situaciones con respecto a edificación, espacio de trabajo e instalaciones, equipos de procesos como hardware y software. Se podría concluir que la infraestructura con la que cada organización cuenta está en buen estado, pero no se puede decir lo mismo acerca de la tecnología informática, ya que en la mayoría se evidenció que operan con una tecnología de generación anterior.

4.3.8 Capacidad Financiera

La mayoría de estas organizaciones cuentan con un capital propio, para el desarrollo de sus actividades como organización, a su vez, los administradores manifestaron que, para realizar algún cambio que genere el empleo del recurso económico, tendrían que acudir a alguna entidad de financiamiento, así mismo, se

evidenció que en su mayoría estas empresas tienen buenas garantías hipotecarias, y estarían sujetas a crédito.

4.4 Gestión Interna Comercial de las Empresas de Transporte Escolar Privado de Quito

La gestión interna comercial de este tipo de organizaciones está vinculada netamente a brindar servicio de transportación de puerta a puerta, exclusivamente a estudiante de instituciones educativas de la ciudad de Quito. Esta gestión se enfoca y se ajusta a la creación y ejecución de estrategias comerciales para atraer nuevos clientes y a aquellos clientes que ya se tienen.

Por otra parte; esta gestión se encarga de buscar parámetros para mantener los clientes que ya tiene la empresa y no dejarlos ir.

4.4.1 Proceso del Servicio

La principal actividad que se realiza estas organizaciones de transportes privado es el brindar un servicio de transportación enfocado en gran parte a estudiantes, sin embargo, estas organizaciones buscan en el medio, encontrar otra forma de generar dinero y lo realizan transportando personal a diferentes destinos en el Ecuador.

El proceso de servicio que estas organizaciones aplican es:

- Verificar diariamente el estado de las flotas antes de realizar el recorrido
- Revisar el horario de recorrido, y tratar de siempre de llegar puntual a recoger cada cliente en la puerta de su hogar.
- Tener a la mano la documentación de los clientes a los cuales se les brinda el servicio para informar a terceros cualquier anomalía suscitada en la transportación.
- Estar puntualmente a la hora de la salida de los clientes, verificar que todos estén en la flota para luego realizar el recorrido de entrega a las puertas de sus hogares.

- Reportar a las oficinas situaciones como: inconvenientes, quejas, o imprevistos suscitados en la jornada laboral.

Condiciones Generales

- Antes de salir a laboral en las flotas deben realizar revisiones a las mismas y verificar que estén abastecidas de combustibles.
- Si alguna flota presenta un problema, inmediatamente se debe informar con anticipación para que la empresa pueda reemplazar por otra.
- Se debe informar con tiempo los atrasos en los pagos para evitar inconvenientes
- Facturar siempre el mes de servicio prestado.

4.4.2 Marketing MIX

Dentro de este tipo de organizaciones se analizaron las cuatro variables básicas del Marketing MIX con la finalidad de conocer la situación comercial de estas empresas y poder desarrollar estrategias específicas de mercadeo.

En resumen, en este apartado se realizaron varias investigaciones en relación a la operación comercial de estas organizaciones para así poder realizar un análisis exhaustivo desde el punto de vista de diferentes elementos y poder conocer a fondo la situación de estas organizaciones. Este análisis permitió detallar con certeza qué tipo de estrategia comercial deben estas organizaciones desarrollar y ejecutar para aumentar la cartera de clientes, demostrar la seriedad de la organización, entre otras variables; que de ejecutarse de la mejor manera posible tienen como finalidad establecer la permanencia en el mercado de este tipo de organizaciones.

4.4.2.1 Servicio

En concordancia con diferentes autores, se deduce que un servicio son todas aquellas actividades que se realizan con la finalidad de prestar ayuda. En la actualidad, gracias al esparcimiento urbanizacional, los mercados de la ciudad de Quito se han visto impactados por una alta demanda de varios servicios ofrecidos por diferentes

organizaciones, servicios que agilitan los procesos que las personas día a día realizan dentro de la ciudad.

Dentro de estas organizaciones que se mencionaron anteriormente, se establecen aquellas que brindan el servicio de transporte, y dentro de este grupo, están clasificadas aquellas organizaciones que ofrecen este servicio exclusivamente a estudiantes, donde la actividad principal es transportar al cliente desde la puerta de su hogar hasta la institución a la cual, cada cliente (estudiante) pertenezca.

Además de este servicio, estas organizaciones acatan clientes agregando un valor agregado al servicio, como: seguridad, comodidad y rapidez, lo cual, genera gran interés por parte de los clientes a adquirir este servicio.

4.4.2.2 Precio

Lógicamente, cualquier organización con fines de lucro tiene como objetivo poner precios a sus productos o servicios, de lo contrario no tendrían razón de ser.

Dentro de esta estrategia del Marketing MIX se establecen los pasos o los factores externos e internos que estas organizaciones estudian para establecer el precio del servicio que están brindando. Uno de los problemas más graves que se enfrentan estas organizaciones es a la competencia de aquellas organizaciones que brindan un mismo servicio pero le agregan estrategias de precios como, descuentos a fin de conseguir más clientes.

Los precios que estas empresas brindan por el servicio prestado varía de acuerdo al sector de la ciudad, a su vez, cada sector tiene su tarifa fija establecida de acuerdo a la distancia del recorrido.

Tabla 131 Precios por sectores

Sector Norte:	\$ 35.00
Sector Norte (Cumbaya)	\$ 40.00
Sector Norte (Tumbaco)	\$ 40.00
Sector Norte (Calderón)	\$ 40.00
Sector Centro	\$ 30.00
Sector Sur	\$ 25.00
Sector Sur (Conocoto)	\$ 30.00

4.4.2.3 Plaza

En este apartado se define dónde comercializar el servicio. Se considera el manejo efectivo de los recursos debiendo lograrse que el servicio llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

Estas organizaciones deben considerar que la accesibilidad del servicio para los clientes sea flexible, lo cual quiere decir que, los clientes tienen a disposición estas flotas en los diferentes sectores y que el servicio que ofrezcan estas organizaciones se acoplen con facilidad a la exigencia de los clientes, también están ubicadas estratégicamente en los diferentes sectores de la ciudad lo cual facilita la ubicación por parte de los clientes.

4.4.2.4 Promoción

Las empresas de transporte público en estudio no realizan ningún tipo de publicidad para dar a conocer sus servicios y los beneficios que obtendría el cliente al momento de acoger el servicio. La única forma que se tiene para darse a conocer es el boca a boca, o sea, que un cliente recomienda a otro y así se mantiene la cadena, en conclusión, esta estrategia es de gran ayuda, no obstante, estas organizaciones deberían crear una publicidad más amplia, empleando herramientas acordes al tipo de mercado que se quiera segmentar.

4.5 Análisis FODA

Una vez terminado el análisis de macro y micro entorno, así como también del ambiente interno de las empresas de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito, se tienen las condiciones para la elaboración de la matriz FODA. Dicha matriz se estructura de cuatro componentes que son la matriz de impacto interno, matriz de impacto externo, matriz de aprovechabilidad y matriz de vulnerabilidad.

4.5.1 Matrices Resumen

Tabla 132 Resumen Fortalezas

FORTALEZAS
F1. Personal competente y comprometido con la institución.
F2. Recurso de flotas modernas, equipadas para brindar seguridad y confort a los usuarios
F3. Unidades de transporte ubicadas estratégicamente en los tres sectores de la ciudad de Quito
F4. Procedimiento de inspección de las unidades antes de brindar el servicio
F5. Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a créditos
F6. Infraestructura de las oficinas en buen estado
F7. Cuentan con un capital propio para respaldo y sustento de las actividades empresariales
F8. Precios accesibles, establecidos de acuerdo a las posibilidades de los usuarios
F9. Propuesta de valor clara en brindar servicio de transportación escolar privado
F10. Manejo efectivo de los recursos para que el servicio sea entregado adecuadamente
F11. Entrega de un servicio de calidad y con valor agregado
F12. Cartera de clientes amplia
F13. Capacidad inmediata de atención a necesidades de mercado.
F14. Liquidez empresarial para gastos e inversión
F15. Confianza entre socios y directivos dentro de la empresa.

Tabla 133 Resumen Debilidades

DEBILIDADES
D1. Carencia de planificación estratégica
D2. Carencia de cultura organizacional que tenga todos sus elementos.
D3. Objetivos corporativos no estructurados.
D4. Comunicación departamental informal y no fluida.
D5. Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores.
D6. Carencia de control por parte de los administradores hacia los empleados
D7. Falta de herramientas para realizar publicidad empresarial
D8. Gestión comercial con lineamientos no tan claros
D9. Carencia de manuales o normativas referentes a las funciones por desempeñar cada departamento.
D10. Inexistencia de incentivos laborales a trabajadores que hayan alcanzado algún logro que beneficie a la organización.
D11. Estructura organizacional vertical que limita comunicación.
D12. Falta de capacitación continua para el personal operativo y administrativo.
D13. Falta de documentación tales como archivos de control, manuales, reglamentos, normativas, estatutos a nivel empresarial.
D14. Herramientas tecnológicas poco actualizadas.
D15. Carencia de una herramienta de medición de satisfacción del cliente.
D16. Inexistencia de actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente.
D17. Carencia de un plan de marketing

Tabla 134 Resumen Oportunidades

OPORTUNIDADES
O1. Posibilidades de mejorar el talento humano realizando convenios con instituciones de conducción que permitan la formación y capacitación del mismo.
O2. Incremento en la tasa de interés pasiva en las instituciones financieras
O3. Fortalecimiento del PIB nacional en bienes y servicios
O4. Contribución de las PYMES del sector al PIB Nacional
O5. Estabilidad Política con apoyo al crecimiento de las PYMES del sector
O6. Tendencia creciente en el poder adquisitivo de las personas
O7. Tendencia creciente en la tasa de desempleo
O8. Condiciones óptimas para el funcionamiento de acuerdo a la Ley Orgánica de Transportes Terrestre y seguridad vial
O9. Gran demanda del servicio de acuerdo a las necesidades del mercado
O10. Expansión de mercado a nivel regional.
O11. Alianzas estratégicas con empresas del mismo sector de servicio
O12. Avances significativo en el ámbito tecnológico para el sector automotriz
O13. Posibilidad de convenios con instituciones públicas y privadas.
O14. Nuevos segmentos mercado con capacidad de adquisición del servicio.
O15. Mala prestación del servicio público (buses y taxis) al mercado.
O16. Posibilidad de implementar programas de rastreo en caso de emergencia de las unidades.
O17. Existen posibilidades de expansión en el sector provincial que actualmente se encuentra poco atendido.
O18. Incremento del turismo a nivel país, mercado requiere de traslado cómodo y personalizado.

Tabla 135 Resumen Amenazas

AMENAZAS
A1. Crecimiento en la tasa de inflación conllevando a reducir gastos por parte los usuarios
A2. Reformas legales laborales que afectan la relación laboral entre personal operativo
A3.. Crecimiento en la tasa de interés activa
A4. Desconocimiento de la existencia de este tipo de organizaciones por parte de los usuarios
A5. Regulaciones arancelarias que puedan afectar en la adquisición de nuevas unidades o flotas.
A6. Servicios de transporte ofrecidos en el mercado con mejor atención por parte de otros prestadores
A7. Eventos externos como protestas o marchas poblacionales que obstaculicen la operatividad y continuidad del servicio.
A8. Disposiciones regulatorias que incrementen el costo de los procesos internos y externos.
A9. Exposición a eventos de la naturaleza (sismos, erupciones,etc.,)
A10. Fortalecimiento progresivo de competidores
A11. Aprobación de nuevas leyes que afectarían al sistema de transporte y movilización
A12. Incremento en los insumos para las unidades o flotas. (combustible, mantenimiento, llantas)
A13. Sensibilidad del precios en el mercado demandante
A14. Crecimiento en la expansión del transporte público
A15. Regulaciones cada vez más exigentes , que limiten los trámites para obtención de permisos y registros de funcionamiento.
A16. Mala imagen del servicio por cooperativas de transporte que no cumplen con todos los requisitos.

4.5.2 Matrices de ponderación

Matrices donde se mide el impacto de cada factor y como inciden los mismos dentro de la empresa, determinando si estos son urgentes, factibles, etc.

Esta matriz se la desarrolla en base a la determinación de fortalezas – debilidades y oportunidades y amenazas de los factores del proceso administrativos y los recursos con los que opera la organización.

Para establecer la posición estratégica interna de esta investigación se propone la Matriz de Evaluación de Impactos Interno y Externo.

El Procedimiento para la elaboración de la Matriz de evaluación de los impactos es:

- Manifestación de cada factor de las de las capacidades de las organizaciones analizadas.
- Evaluar el grado de impacto de cada factor sobre el gobierno parroquial, asignándole una ponderación de: 1 (Impacto sin relevancia); 3 (Impacto moderado); 5 (Impacto crítico).
- Estos factores son calificados como: altos, medios y bajos, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.
- Para lo cual la calificación se va a realizar de la siguiente manera:

Tabla 136 Matriz de Evaluación de Impactos Internos y Externos

	Alto	Medio	Bajo
Fortalezas / Oportunidades	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
Debilidades / Amenazas	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Fuente: (Francis, 2011)

Tabla 137 Resumen del análisis Matriz de Evaluación de Impactos Fortalezas

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
F1. Personal competente y comprometido con la institución.		X	
F2. Recurso de flotas modernas, equipadas para brindar seguridad y confort a los usuarios		X	
F3. Unidades de transporte ubicadas estratégicamente en los tres sectores de la ciudad de Quito	X		
F4. Procedimiento de inspección de las unidades antes de brindar el servicio		X	
F5. Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a créditos	X		
F6. Infraestructura de las oficinas en buen estado		X	
F7. Cuentan con un capital propio para respaldo y sustento de las actividades empresariales	X		
F8. Precios accesibles, establecidos de acuerdo a las posibilidades de los usuarios		X	
F9. Propuesta de valor clara en brindar servicio de transportación escolar privado	X		
F10. Manejo efectivo de los recursos para que el servicio sea entregado adecuadamente		X	
F11. Entrega de un servicio de calidad y con valor agregado		X	
F12. Cartera de clientes amplia	X		
F13. Capacidad inmediata de atención a necesidades de mercado.		X	
F14. Liquidez empresarial para gastos e inversión	X		
F15. Confianza entre socios y directivos dentro de la empresa.		X	

Tabla 138 Resumen del análisis Matriz de Evaluación de Impactos Oportunidades

OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1. Posibilidades de mejorar el talento humano realizando convenios con instituciones de conducción que permitan la formación y capacitación del mismo.		X	
O2. Incremento en la tasa de interés pasiva en las instituciones financieras	X		
O3. Fortalecimiento del PIB nacional en bienes y servicios		X	
O4. Contribución de las PYMES del sector al PIB Nacional		X	
O5. Estabilidad Política con apoyo al crecimiento de las PYMES del sector		X	
O6. Tendencia creciente en el poder adquisitivo de las personas	X		
O7. Tendencia creciente en la tasa de desempleo		X	
O8. Condiciones óptimas para el funcionamiento de acuerdo a la Ley Orgánica de Transportes Terrestre y seguridad vial		X	
O9. Gran demanda del servicio de acuerdo a las necesidades del mercado	X		
O10. Expansión de mercado a nivel regional.	X		
O11. Alianzas estratégicas con empresas del mismo sector de servicio	X		
O12. Avances significativo en el ámbito tecnológico para el sector automotriz		X	
O13. Posibilidad de convenios con instituciones públicas y privadas.		X	
O14. Nuevos segmentos mercado con capacidad de adquisición del servicio.	X		
O15. Mala prestación del servicio público (buses y taxis) al mercado.		X	
O16. Posibilidad de implementar programas de rastreo en caso de emergencia de las unidades.		X	
O17. Existen posibilidades de expansión en el sector provincial que actualmente se encuentra poco atendido.	X		
O18. Incremento del turismo a nivel país, mercado requiere de traslado cómodo y personalizado.	X		

Tabla 139 Resumen del análisis Matriz de Evaluación de Impactos Debilidades

DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1. Carencia de planificación estratégica	X		
D2. Carencia de cultura organizacional que tenga todos sus elementos.		X	
D3. Objetivos corporativos no estructurados.		X	
D4. Comunicación departamental informal y no fluida.			X
D5. Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores.		X	
D6. Carencia de control por parte de los administradores hacia los empleados		X	
D7. Falta de herramientas para realizar publicidad empresarial			X
D8. Gestión comercial con lineamientos no tan claros		X	
D9. Carencia de manuales o normativas referentes a las funciones por desempeñar cada departamento.	X		
D10. Inexistencia de incentivos laborales a trabajadores que hayan alcanzado algún logro que beneficie a la organización.		X	
D11. Estructura organizacional vertical que limita comunicación.	X		
D12. Falta de capacitación continua para el personal operativo y administrativo.		X	
D13. Falta de documentación tales como archivos de control, manuales, reglamentos, normativas, estatutos a nivel empresarial.	X		
D14. Herramientas tecnológicas poco actualizadas.			X
D15. Carencia de una herramienta de medición de satisfacción del cliente.			X
D16. Inexistencia de actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente.	X		
D17. Carencia de un plan de marketing	X		

Tabla 140 Resumen del análisis Matriz de Evaluación de Impactos Amenazas

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1. Crecimiento en la tasa de inflación conllevando a reducir gastos por parte los usuarios			X
A2. Reformas legales laborales que afectan la relación laboral entre personal operativo		X	
A3.. Crecimiento en la tasa de interés activa			X
A4. Desconocimiento de la existencia de este tipo de organizaciones por parte de los usuarios		X	
A5. Regulaciones arancelarias que puedan afectar en la adquisición de nuevas unidades o flotas.		X	
A6. Servicios de transporte ofrecidos en el mercado con mejor atención por parte de otros prestadores	X		
A7. Eventos externos como protestas o marchas poblacionales que que obstaculicen la operatividad y continuidad del servicio.		X	
A8. Disposiciones regulatorias que incrementen el costo de los procesos internos y externos.	X		
A9. Exposición a eventos de la naturaleza (sismos, erupciones,etc.,)			X
A10. Fortalecimiento progresivo de competidores	X		
A11. Aprobación de nuevas leyes que afectarían al sistema de transporte y movilización		X	
A12. Incremento en los insumos para las unidades o flotas. (combustible, mantenimiento, llantas)	X		
A13. Sensibilidad del precios en el mercado demandante		X	
A14. Crecimiento en la expansión del transporte público	X		
A15. Regulaciones cada vez más exigentes, que limiten los trámites para obtención de permisos y registros de funcionamiento.		X	
A16. Mala imagen del servicio por cooperativas de transporte que no cumplen con todos los requisitos.	X		

4.5.2.1 Matrices de Acción

Estas matrices permiten interrelacionar los factores que impactan de manera negativa y positiva en el funcionamiento de la organización; análisis interno versus externo, esto es: fortalezas y oportunidades (FO); debilidades y amenazas (DA); fortalezas y amenazas (FA) y finalmente las debilidades y oportunidades (DO), respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto.

4.5.2.2 Matrices de Acción

Tabla 141 Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”										
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	O2. Incremento en la tasa de interés pasiva en las instituciones financieras	O6. Tendencia creciente en el poder adquisitivo de las personas	O9. Gran demanda del servicio de acuerdo a las necesidades del mercado	O10. Expansión de mercado a nivel regional.	O11. Alianzas estratégicas con empresas del mismo sector o servicio	O13. Posibilidad de convenios con instituciones públicas y privadas.	O14. Nuevos segmentos mercado con capacidad de adquisición del servicio.	O17. Existen posibilidades de expansión en el sector provincial que actualmente se encuentra poco atendido.	O18. Incremento del turismo a nivel país, mercado requiere de traslado comodo y personalizado.	TOTAL
	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>									
F1. Personal competente y comprometido con la institución.	1	3	5	5	3	3	1	3	5	29
F2. Recurso de flotas modernas, equipadas para brindar seguridad y confort a los usuarios	3	1	5	3	5	5	3	3	5	33
F3. Unidades de transporte ubicadas estratégicamente en los tres sectores de la ciudad de Quito	1	1	5	3	5	5	3	5	5	33
F5. Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a créditos	5	1	1	3	5	1	1	3	5	25
F7. Cuentan con un capital propio para respaldar y sustento de las actividades empresariales	1	1	1	5	5	1	1	5	5	25
F8. Precios accesibles, establecidos de acuerdo a las posibilidades de los usuarios	1	3	5	3	3	5	5	5	5	35
F9. Propuesta de valor clara en brindar servicio de transportación escolar privado	1	1	5	3	5	3	5	5	5	33
F11. Entrega de un servicio de calidad y con valor agregado	1	1	5	3	3	5	5	3	3	29
F12. Cartera de clientes amplia	1	5	5	5	5	5	3	5	5	39
F14. Liquidez empresarial para gastos e inversión	5	1	1	5	5	1	3	5	5	31
TOTAL	20	18	38	38	44	34	30	42	48	312

Promedio de la Matriz “FO”		PROMEDIOS
Columnas	9	35
Filas	10	31
Ratio Balance de Fuerza		69,33%

4.5.2.2.1 Aspectos de la Matriz “FO”

- Se considera que la mayoría de las empresas cuentan con flotas modernas, equipadas para brindar seguridad y confort que son valores agregados que la mayoría de los usuarios buscan.
- En lo que concierne a la situación con las entidades financieras, estas organizaciones cuentan en su mayoría con buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a crédito
- Brindar un servicio de transporte escolar urbano es una de las principales prioridades de estas organizaciones dentro del Distrito Metropolitano de Quito
- Brindar servicio extra al de la razón principal de ser de las organizaciones, como viajes turísticos a diferentes puntos del país es una oportunidad rentable.
- El precio es acorde al poder adquisitivo de una familia promedio del entorno de la Ciudad de Quito

Finalmente, en esta combinación de fortalezas y oportunidades se recomienda tomar la ofensiva estratégica en los factores acotados anteriormente ya que son los que permitirán emprender acciones que podrían desarrollar ventajas competitivas sustentables para la organización.

El resultado del RBF fue 69.33 % lo que se interpreta como una gran probabilidad de que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas, pero que las acciones ofensivas deberán ser de todas maneras bastante prudentes.

Tabla 142 Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA"

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"										
DEBILIDADES	AMENAZAS	PONDERACIÓN								
		ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1								
		A 5. Regulaciones arancelarias que puedan afectar a la adquisición de nuevas unidades o flotas.	A 6. Servicios de transporte ofrecidos en el mercado con mejor atención por parte de otros prestadores	A 8. Disposiciones regulatorias que incrementen el costo de los procesos internos y externos.	A 10. Fortalecimiento progresivo de competidores	A 11. Aprobación de nuevas leyes que afectarán el sistema de transporte y movilización	A 12. Incremento en los insumos para las unidades de flotas. (combustible, mantenimiento, llantas)	A 14. Crecimiento en la expansión del transporte público	A 16. Mala imagen del servicio por cooperativas de transporte que no cumplen con todos los requisitos	TOTAL
D1. Carencia de planificación estratégica	1	5	3	5	1	5	3	1	24	
D5. Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores.	1	3	1	5	1	1	3	5	20	
D9. Carencia de manuales o normativas referentes a las funciones por desempeñar cada departamento.	1	5	3	3	1	1	5	1	20	
D11. Estructura organizacional vertical que limita comunicación.	1	3	3	5	1	1	5	1	20	
D13. Falta de documentación tales como archivos de control, manuales, reglamentos, normativas, estatutos a nivel empresarial.	1	5	3	5	5	1	1	1	22	
D15. Carencia de una herramienta de medición de satisfacción del cliente.	1	5	3	5	1	5	5	5	30	
D16. Inexistencia de actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente.	1	3	3	5	5	3	3	3	26	
D17. Carencia de un plan de marketing	1	5	3	5	1	1	5	1	22	
TOTAL	8	34	22	38	16	18	30	18	184	

Promedio de la Matriz		PROMEDIO
Columnas	8	23,00
Filas	8	23,00

Ratio Balance de	57,50%
------------------	---------------

4.5.2.2.2 Aspectos de la Matriz “DA”

- La mayoría de las organizaciones carecen de bases relacionadas a la planificación estratégica
- Estas organizaciones no tienen una cultura organizacional que influya positivamente en su razón de ser
- Se evidencia ausencia de objetivos estratégicos
- Un mínimo porcentaje de estas organizaciones cuentan con una estructura organizacional representativa
- Ausencia de herramientas para verificar el desempeño del personal
- Carencia en la comunicación formal organizacional
- No se exige la documentación en regla al personal que ingresa a las organizaciones
- No se da ningún tipo de incentivos a los trabajadores por haber alcanzado algún logro que beneficie a la organización
- En su mayoría, estas organizaciones no realizan ningún tipo de publicidad que dé a conocer sus servicios
- Existencia y mejora continua en otras empresas de transporte privado y público como cooperativas de taxis y transporte público
- Falta de conocimiento de cómo contactar los servicios de este tipo de organizaciones por parte de los usuarios

En este apartado se identifican las prioridades que generan mayores riesgos a las organizaciones, es decir, los aspectos que representan mayores peligros de no actuarse coherentemente e inmediatamente en lo lógica organizacional.

El resultado del RBF fue de: 57,50 % lo que se interpreta como una buena probabilidad de que se puedan controlar las debilidades y el efecto de las amenazas por lo que se hace imprescindible contar con iniciativas defensivas por parte de las organizaciones.

Tabla 143 Matriz de áreas de respuesta Estratégica “FA”

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FA”										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div> FORTALEZAS	AMENAZAS	A 5. Regulaciones arancelarias que pueda afectar en la adquisición de nuevas unidades o flotas.	A 6. Servicios de transporte ofrecidos en el mercado con mejor atención por parte de otros prestadores	A 8. Disposiciones regulatorias que incrementen el costo de los procesos internos y externos.	A 10. Fortalecimiento progresivo de competidores	A 11. Aprobación de nuevas leyes que afectarían al sistema de transporte y movilización	A 12. Incremento en los insumos para las unidades o flotas. (combustible, mantenimiento, llantas)	A 14. Crecimiento en la expansión del transporte público	A 16. Mala imagen del servicio por cooperativas de transporte que no cumplen con todos los requisitos.	TOTAL
	F1. Personal competente y comprometido con la institución.	1	3	1	5	5	1	5	3	24
F2. Recurso de flotas modernas, equipadas para brindar seguridad y confort a los usuarios	5	5	3	3	1	5	3	3	28	
F3. Unidades de transporte ubicadas estratégicamente en los tres sectores de la ciudad de Quito	1	5	1	5	3	3	5	3	26	
F5. Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a créditos	3	1	1	3	1	3	3	1	16	
F7. Cuentan con un capital propio para respaldo y sustento de las actividades empresariales	5	1	5	3	3	5	1	1	24	
F8. Precios accesibles, establecidos de acuerdo a las posibilidades de los usuarios	5	5	3	5	3	5	3	3	32	
F9. Propuesta de valor clara en brindar servicio de transportación escolar privado	1	3	3	5	3	3	3	5	26	
F11. Entrega de un servicio de calidad y con valor agregado	3	5	3	5	3	5	3	5	32	
F12. Cartera de clientes amplia	3	3	5	5	3	3	5	5	32	
F14. Liquidez empresarial para gastos e inversión	5	1	5	3	5	5	3	1	28	
TOTAL	32	32	30	42	30	38	34	30	268	

Promedio de la Matriz	Promedio	
Columnas	8	33,5
Filas	10	26,8

Ratio Balance de	67,00%
-------------------------	---------------

4.5.2.2.3 Aspectos de la Matriz “FA”

- Las empresas cuentan con flotas modernas equipadas para brindar un servicio de calidad
- La mayoría de las organizaciones incrementan sus ingresos realizando actividades extras a la primordial, como recorridos extras a diferentes puntos del país.
- Precios accesibles, establecidos de acuerdo al ingreso promedio económico familiar por sectores de la ciudad de Quito
- Existencia de cooperativas de transporte privado y público dedicadas a dar un servicio similar a las organizaciones en estudio
- Mejora continua en cooperativas de transporte tanto privado como público en la ciudad de Quito.

En este apartado, se llega a la conclusión en directrices que podrían ayudar a mitigar los problemas externos que no dependen al 100% de las organizaciones, pero, sin embargo representan exclusivamente paliativos puesto que por mayores que sean las fuerzas de una organización esta no puede cambiar drásticamente su entorno.

El resultado del RBF fue de: 67% lo que se interpreta como una probabilidad media de que las fortalezas existentes eviten el efecto nocivo de las amenazas del entorno a la gestión de las empresas de transporte escolar privado.

Tabla 144 Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICA “DO”											
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	Ponderación									
		O 2. Incremento en la tasa de interés pasiva en las instituciones financieras	O 6. Tendencia creciente en el poder adquisitivo de las personas	O 9. Gran demanda del servicio de acuerdo a las necesidades del mercado	O 10. Expansión de mercado a nivel regional.	O 11. Alianzas estratégicas con empresas del mismo sector de servicio	O 13. Posibilidad de convenios con instituciones públicas y privadas.	O 14. Nuevos segmentos mercado con capacidad de adquisición del servicio.	O 17. Existen posibilidades de expansión en el sector provincial que actualmente se encuentra poco atendido	O 18. Incremento del turismo a nivel país, mercado requiere de traslado comodo y personalizado.	TOTAL
D1. Carencia de planificación estratégica		3	5	5	5	3	5	1	5	5	37
D5. Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores.		1	3	5	5	5	5	1	5	5	35
D9. Carencia de manuales o normativas referentes a las funciones por desempeñar cada departamento.		1	3	5	5	5	3	3	5	5	35
D11. Estructura organizacional vertical que limita comunicación.		1	1	5	5	5	5	1	5	5	33
D13. Falta de documentación tales como archivos de control, manuales, reglamentos, normativas, estatutos a nivel empresarial.		1	1	5	5	5	5	1	5	5	33
D15. Carencia de una herramienta de medición de satisfacción del cliente.		1	5	5	5	5	5	5	5	5	41
D16. Inexistencia de actividades reacionadas con el cuidado del medio ambiente.		1	1	5	5	5	5	1	5	5	33
D17. Carencia de un plan de marketing		1	3	5	5	5	5	3	5	5	37
TOTAL		10	22	40	40	38	38	16	40	40	284

Promedio de la Matriz “DO”		PROMEDIO
Columnas	9	32
Filas	8	36

Ratio Balance de Fuerza	78,89%
--------------------------------	---------------

4.5.2.2.4 Aspectos de la Matriz “DO”

- La mayoría de las empresas de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito, carecen de una planificación estratégica
- Estas organizaciones no tienen una cultura organizacional bien definida
- Carencia de objetivos estratégicos como base hacia el crecimiento de la organización
- Pocas organizaciones cuentan con una estructura organizacional representativa
- Fortalecimiento del PIB Nacional
- Contribución al crecimiento del PIB nacional en servicios
- Apoyo gubernamental hacia las PYMES del sector
- Existencia y respaldo de la ley orgánicas de transporte terrestre y seguridad vial
- Tendencia creciente en el poder adquisitivo de las personas
- Tendencia creciente en la tasa de desempleo

Esta matriz arroja resultados cuyo significado tiene que ver sobre todo con áreas de mejoramiento que pueden acentuar en el mediano plazo los factores negativos de la razón de ser de las organizaciones e impedir a la organización capitalizar los objetivos potenciales que el mercado les ofrece.

El resultado del RBF fue de: 78,89% lo que se interpreta como una probabilidad intermedia de que las debilidades tiendan a erosionar la posibilidad de capitalizar las oportunidades que el entorno brinda lo que hace imprescindible la necesidad de una fuerte mejora interna.

4.5.2.3 Matriz Síntesis Estratégica

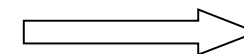
En esta matriz se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de directrices estratégicas a corto, mediano y largo plazo y que permiten hacer buen uso de las ventajas que poseen este tipo de organizaciones para aprovechar la oportunidades que el entorno presenta, así como las acciones para disminuir los problemas o puntos débiles que se presentan minimizando el impacto que podrían tener las amenazas detectadas.

Finalmente se encuentra como resultados de las matrices, fortalezas que deben ser maximizadas, las oportunidades más importantes deben ser aprovechadas, las debilidades que deben ser tomadas en cuenta para su mejoramiento y finalmente las amenazas que deben ser minimizadas. Cabe acotar que a partir de este punto del análisis el origen de los resultados, es decir si estos fueren Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, pasa a ser relativamente irrelevante puesto que ya se han determinado Directrices de Acción respecto a las que se definirán, objetivos estratégicos que se materializaran en base a una Estrategia Corporativa Efectiva.

Tabla 145 Matriz de Síntesis Estratégicas de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
FORTALEZAS	1	F2. Recurso de flotas modernas, equipadas para brindar seguridad y confort a los usuarios	1	F2. Recurso de flotas modernas, equipadas para brindar seguridad y confort a los usuarios
	2	F3. Unidades de transporte ubicadas estratégicamente en los tres sectores de la ciudad de Quito	2	F8. Precios accesibles, establecidos de acuerdo a las posibilidades de los usuarios
	3	F8. Precios accesibles, establecidos de acuerdo a las posibilidades de los usuarios	3	F11. Entrega de un servicio de calidad y con valor agregado
	4	F9. Propuesta de valor clara en brindar servicio de transportación escolar privado	4	F12. Cartera de clientes amplia
	5	F12. Cartera de clientes amplia	5	F14. Liquidez empresarial para gastos e inversión
	6	O9. Gran demanda del servicio de acuerdo a las necesidades del mercado	6	A5. Regulaciones arancelarias que puedan afectar en la adquisición de nuevas unidades o flotas.
	7	O10. Expansión de mercado a nivel regional	7	A6. Servicios de transporte ofrecidos en el mercado con mejor atención por parte de otros prestadores
	8	O11. Alianzas estratégicas con empresas del mismo sector de servicio	8	A10. Fortalecimiento progresivo de competidores
	9	O17. Existen posibilidades de expansión en el sector provincial que actualmente se encuentra poco atendido	9	A12. Incremento en los insumos para las unidades o flotas. (combustible, mantenimiento, llantas)

CONTINUA



	10	O18. Incremento del turismo a nivel país, mercado requiere de traslado cómodo y personalizado.	10	A14. Crecimiento en la expansión del transporte público
DEBILIDADES	1	D1. Carencia de planificación estratégica	1	D1. Carencia de planificación estratégica
	2	D5. Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores.	2	D13. Falta de documentación tales como archivos de control, manuales, reglamentos, normativas, estatutos a nivel empresarial.
	3	D9. Carencia de manuales o normativas referentes a las funciones por desempeñar cada departamento.	3	D15. Carencia de una herramienta de medición de satisfacción del cliente.
	4	D15. Carencia de una herramienta de medición de satisfacción del cliente.	4	D16. Inexistencia de actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente.
	5	D17. Carencia de un plan de marketing	5	D17. Carencia de un plan de marketing
	6	O9. Gran demanda del servicio de acuerdo a las necesidades del mercado	6	A6. Servicios de transporte ofrecidos en el mercado con mejor atención por parte de otros prestadores
	7	O10. Expansión de mercado a nivel regional.	7	A8. Disposiciones regulatorias que incrementen el costo de los procesos internos y externos.
	8	O13. Posibilidad de convenios con instituciones públicas y privadas.	8	A10. Fortalecimiento progresivo de competidores
	9	O17. Existen posibilidades de expansión en el sector provincial que actualmente se encuentra poco atendido.	9	A12. Incremento en los insumos para las unidades o flotas. (combustible, mantenimiento, llantas)
	10	O18. Incremento del turismo a nivel país, mercado requiere de traslado cómodo y personalizado.	10	A14. Crecimiento en la expansión del transporte público

En lo que respecta al análisis de Ratio de Balance de Fuerza (RBF) de las Matrices analizadas partimos de que se han encontrado los siguientes resultados en términos numéricos.

Tabla 146 Ratio de Balance de Fuerza del Entorno Situacional de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito

RATIO BALANCE FUERZA		
FORTALEZAS	FO 69,33%	FA 67%
DEBILIDADES	DO 78,89%	DA 57,50%

En conclusión a la tabla del RBF de las empresas de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito, se debe iniciar por maximizar los factores positivos internos que poseen este tipo de organizaciones puesto que tiene una diferencia considerable en desventaja sobre los factores negativos, es decir, al evidenciar todos los valores (porcentajes) en conjunto las acciones más importantes que se deben tener en consideración es el aspecto interno; maximizando las fortalezas y reduciendo las debilidades con la finalidad de alcanzar en un corto periodo o dependiendo del tipo de objetivo el logro positivo de la visión, no obstante, hay que dar más prioridad a lo relacionado los objetivos concernientes al modelo de negocio que se está elaborando.

4.5.2.4 Matrices de Ponderación de Impacto EFI y EFE

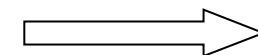
Con estas matrices se permite valorar y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen, como de mayor impacto, al considerarse de impacto alto a aquellas implicaciones que puedan tener efectos de una magnitud considerable en la gestión de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito, y como bajo se categorizan aquellos efectos limitados, aislados o muy pocos duraderos en las diferentes áreas.

4.5.2.4.1 Matriz EFI

Tabla 147 Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito

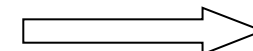
MATRIZ EFI					
N	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	F1. Personal competente y comprometido con la institución.	3	2,38%	3	0,071
2	F2. Recurso de flotas modernas, equipadas para brindar seguridad y confort a los usuarios	5	3,97%	4	0,159
3	F3. Unidades de transporte ubicadas estratégicamente en los tres sectores de la ciudad de Quito	5	3,97%	3	0,119
4	F4. Procedimiento de inspección de las unidades antes de brindar el servicio	1	0,79%	3	0,024
5	F5. Buenas garantías hipotecarias para ser sujeto a créditos	3	2,38%	3	0,071
6	F6. Infraestructura de las oficinas en buen estado	1	0,79%	3	0,024
7	F7. Cuentan con un capital propio para respaldo y sustento de las actividades empresariales	3	2,38%	3	0,071
8	F8. Precios accesibles, establecidos de acuerdo a las posibilidades de los usuarios	5	3,97%	4	0,159
9	F9. Propuesta de valor clara en brindar servicio de transportación escolar privado	5	3,97%	4	0,159
10	F10. Manejo efectivo de los recursos para que el servicio sea entregado adecuadamente	3	2,38%	3	0,071
11	F11. Entrega de un servicio de calidad y con valor agregado	5	3,97%	3	0,119
11	F12. Cartera de clientes amplia	3	2,38%	3	0,071

CONTINUA



2					
1	F13. Capacidad inmediata de atención a necesidades de mercado.	5	3,97%	4	0,159
3					
1	F14. Liquidez empresarial para gastos e inversión	3	2,38%	3	0,071
4					
1	F15. Confianza entre socios y directivos dentro de la empresa.	3	2,38%	3	0,071
5					
N	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
.-					
1	D1. Carencia de planificación estratégica	5	3,97%	1	0,040
2	D2. Carencia de cultura organizacional que tenga todos sus elementos.	5	3,97%	1	0,040
3	D3. Objetivos corporativos no estructurados.	5	3,97%	1	0,040
4	D4. Comunicación departamental informal y no fluida.	5	3,97%	2	0,079
5	D5. Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores.	3	2,38%	1	0,024
6	D6. Carencia de control por parte de los administradores hacia los empleados	5	3,97%	2	0,079
7	D7. Falta de herramientas para realizar publicidad empresarial	3	2,38%	2	0,048
8	D8. Gestión comercial con lineamientos no tan claros	5	3,97%	2	0,079
9	D9. Carencia de manuales o normativas referentes a las funciones por desempeñar cada departamento.	5	3,97%	1	0,040
1	D10. Inexistencia de incentivos laborales a trabajadores que hayan alcanzado algún logro que beneficie a la organización.	3	2,38%	1	0,024
0					
1	D11. Estructura organizacional vertical que limita	5	3,97%	1	0,040

CONTINUA



1	comunicación.				
1	D12. Falta de capacitación continua para el personal operativo y	3	2,38%	1	0,024
2	administrativo.				
1	D13. Falta de documentación tales como archivos de control,	5	3,97%	1	0,040
3	manuals, reglamentos, normativas, estatutos a nivel empresarial.				
1	D14. Herramientas tecnológicas poco actualizadas.	3	2,38%	2	0,048
4					
1	D15. Carencia de una herramienta de medición de satisfacción	5	3,97%	1	0,040
5	del cliente.				
1	D16. Inexistencia de actividades relacionadas con el cuidado del	3	2,38%	1	0,024
6	medio ambiente.				
1	D17. Carencia de un plan de marketing	5	3,97%	1	0,040
7					
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		126	100,00%	71	2,167

Análisis

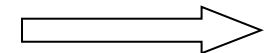
Al observar los rangos de esta matriz EFI, se puede evidenciar que el resultado ponderado es de 2,17 el cual se encuentra por debajo de la calificación promedio de 2.5. Esto quiere decir que la empresa presenta debilidad o baja potencialidad respecto a los factores estratégicos evaluados desde el punto de vista interno.

4.5.2.4.2 Matriz EFE

Tabla 148 Matriz EFE – Evaluación de factores Externos de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito

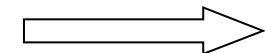
MATRIZ EFE					
N	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	O1. Posibilidades de mejorar el talento humano realizando convenios con instituciones de conducción que permitan la formación y capacitación del mismo.	3	0,026	3	0,078
2	O2. Incremento en la tasa de interés pasiva en las instituciones financieras	1	0,009	3	0,026
3	O3. Fortalecimiento del PIB nacional en bienes y servicios	3	0,026	3	0,078
4	O4. Contribución de las PYMES del sector al PIB Nacional	3	0,026	3	0,078
5	O5. Estabilidad Política con apoyo al crecimiento de las PYMES del sector	1	0,009	3	0,026
6	O6. Tendencia creciente en el poder adquisitivo de las personas	5	0,043	4	0,172
7	O7. Tendencia creciente en la tasa de desempleo	5	0,043	3	0,129
8	O8. Condiciones óptimas para el funcionamiento de acuerdo a la Ley Orgánica de Transportes Terrestre y seguridad vial	3	0,026	4	0,103
9	O9. Gran demanda del servicio de acuerdo a las necesidades del mercado	5	0,043	4	0,172
10	O10. Expansión de mercado a nivel regional.	5	0,043	4	0,172
11	O11. Alianzas estratégicas con empresas del mismo sector de servicio	5	0,043	4	0,172
12	O12. Avances significativo en el ámbito tecnológico para el sector automotriz	1	0,009	3	0,026

CONTINUA



1 3	O13. Posibilidad de convenios con instituciones públicas y privadas.	5	0,043	4	0,172
1 4	O14. Nuevos segmentos mercado con capacidad de adquisición del servicio.	5	0,043	4	0,172
1 5	O15. Mala prestación del servicio público (buses y taxis) al mercado.	3	0,026	3	0,078
1 6	O16. Posibilidad de implementar programas de rastreo en caso de emergencia de las unidades.	1	0,009	3	0,026
1 7	O17. Existen posibilidades de expansión en el sector provincial que actualmente se encuentra poco atendido.	5	0,043	4	0,172
1 8	O18. Incremento del turismo a nivel país, mercado requiere de traslado cómodo y personalizado.	5	0,043	4	0,172
N .-	AMENAZAS	IMPA CTO	% RELATI VO	CALIFICA CIÓN	RESULTAD O PONDERA DO
1	A1. Crecimiento en la tasa de inflación conllevando a reducir gastos por parte los usuarios	3	0,026	1	0,026
2	A2. Reformas legales laborales que afectan la relación laboral entre personal operativo	1	0,009	2	0,017
3	A3.. Crecimiento en la tasa de interés activa	1	0,009	2	0,017
4	A4. Desconocimiento de la existencia de este tipo de organizaciones por parte de los usuarios	1	0,009	2	0,017
5	A5. Regulaciones arancelarias que puedan afectar en la adquisición de nuevas unidades o flotas.	5	0,043	1	0,043
6	A6. Servicios de transporte ofrecidos en el mercado con mejor atención por parte de otros prestadores	5	0,043	1	0,043
7	A7. Eventos externos como protestas o marchas poblacionales que obstaculicen la operatividad y continuidad del servicio.	3	0,026	2	0,052

CONTINUA



8	A8. Disposiciones regulatorias que incrementen el costo de los procesos internos y externos.	5	0,043	1	0,043
9	A9. Exposición a eventos de la naturaleza (sismos, erupciones,etc.,)	1	0,009	2	0,017
10	A10. Fortalecimiento progresivo de competidores	5	0,043	1	0,043
11	A11. Aprobación de nuevas leyes que afectarían al sistema de transporte y movilización	5	0,043	1	0,043
12	A12. Incremento en los insumos para las unidades o flotas. (combustible, mantenimiento, llantas)	3	0,026	1	0,026
13	A13. Sensibilidad del precios en el mercado demandante	1	0,009	2	0,017
14	A14. Crecimiento en la expansión del transporte público	5	0,043	1	0,043
15	A15. Regulaciones cada vez más exigentes, que limiten los trámites para obtención de permisos y registros de funcionamiento.	5	0,043	1	0,043
16	A16. Mala imagen del servicio por cooperativas de transporte que no cumplen con todos los requisitos.	3	0,026	1	0,026
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		116	1,000	85	2,543

Análisis

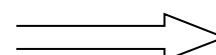
Al observar los rangos de esta matriz EFE, se puede evidenciar que el resultado ponderado es de 2,54 el cual se encuentra por encima de la calificación promedio de 2.5. Esto quiere decir que la empresa presenta una potencialidad alta respecto a los factores estratégicos evaluados desde el punto de vista externo. Donde se está aprovechando la eficacia de las oportunidades para minimizar las amenazas.

4.5.2.5 Temas y ejes estratégicos

Tabla 149 Temas y ejes estratégicos

JERARQUÍA	TEMAS	PERSPECTIVA	EJES	RIESGO
VIII	Precios accesibles	Financiera	Propuesta de Valor	Comercial
XII	Incremento en los insumos	Financiera	Estructura de costos	Operativo
XIV	Regulaciones arancelarias	Financiera	Estructura de costos	Financiero
XXIII	Liquidez empresarial	Financiera	Flujos de ingreso	Liquidez
XXIV	Disposiciones regulatorias que incrementen costos	Financiera	Estructura de costos	Financiero
VII	Unidades estratégicamente ubicadas	Cliente	Canales Distribución	Comercial
X	Servicio entregado al cliente	Cliente	Propuesta de Valor	Comercial
XI	Servicios mejores por parte del competidor	Cliente	Mercado Meta	Operativo
XIII	Crecimiento del transporte público	Cliente	Mercado Meta	Comercial
XV	Convenios con Instituciones	Cliente	Actividades Claves	Comercial
XVI	Fortalecimiento progresivo de competidores	Cliente	Mercado Meta	Comercial
I	Planificación estratégica	Interno	Actividades Claves	Administrativo
II	Sistema de evaluación del desempeño del personal	Interno	Recursos Claves	Administrativo
III	Manual de funciones	Interno	Actividades Claves	Administrativo
IV	Herramienta de medición de satisfacción del cliente.	Interno	Recursos Claves	Comercial
V	Documentación Administrativa	Interno	Actividades Claves	Administrativo
VI	Unidades que prestan el servicio	Interno	Recursos Claves	Operativo
XXII	Cartera de clientes amplia	Interno	Mercado Meta	Comercial
XXVI	Actividades empresariales	Interno	Actividades Claves	Administrativo

CONTINUA



XXVII	Plan de marketing	Interno	Actividades Claves	Administrativo
IX	Propuesta de valor clara	Crecimiento	Propuesta de Valor	Comercial
XVII	Alta demanda del servicio	Crecimiento	Mercado Meta	Comercial
XVIII	Expansión de mercado	Crecimiento	Mercado Meta	Comercial
XIX	Alianzas estratégicas	Crecimiento	Socios Claves	Comercial
XX	Crecimiento del sector provincial	Crecimiento	Mercado Meta	Comercial
XXI	Incremento del turismo a nivel país	Crecimiento	Mercado Meta	Comercial

4.5.2.6 Matriz GE (General Electric)

Esta herramienta permite ratificar criterios obtenidos en la priorización de aspectos estratégicos debido a la comparación del negocio al cual se dedican este tipo de organizaciones respecto a la industria. Para dar paso a este análisis es necesario identificar los factores críticos a partir del análisis matricial anteriormente realizado; para repartir el peso ponderado entre todas las variables. Luego se opta por calificar su situación específica en las empresas en estudio bajo tres posibilidades: invertir, equilibrar y retirarse.

Objetivos de la aplicación de la Matriz GE a las Empresas de Transporte Escolar Privado de la ciudad de Quito.

- Medir la atractivita de la industria de acuerdo a la Posición del Negocio
- Está orientada posicionar el negocio respecto al sector al que participa

Tabla 150 Matriz GE de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito

MATRIZ GENERAL ELECTRIC			
NEGOCIO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Precios accesibles	3,85%	9	0,346
Incremento en los insumos	3,85%	7	0,269
Regulaciones arancelarias	3,85%	5	0,192
Liquidez empresarial	3,85%	3	0,115
Disposiciones regulatorias que incrementen costos	3,85%	3	0,115
Unidades estratégicamente ubicadas	3,85%	7	0,269
Servicio entregado al cliente	3,85%	9	0,346
Servicios mejores por parte del competidor	3,85%	6	0,231
Crecimiento del transporte público	3,85%	7	0,269
Convenios con Instituciones	3,85%	9	0,346
Fortalecimiento progresivo de competidores	3,85%	7	0,269
Planificación estratégica	3,85%	9	0,346
Sistema de evaluación del desempeño del personal	3,85%	6	0,231
Manual de funciones	3,85%	6	0,231
Herramienta de medición de satisfacción del cliente.	3,85%	4	0,154
Documentación Administrativa	3,85%	8	0,308
Unidades que prestan el servicio	3,85%	5	0,192
Cartera de clientes amplia	3,85%	3	0,115
Actividades empresariales	3,85%	5	0,192
Plan de marketing	3,85%	5	0,192
Propuesta de valor clara	3,85%	9	0,346
Alta demanda del servicio	3,85%	9	0,346
Expansión de mercado	3,85%	9	0,346
Alianzas estratégicas	3,85%	8	0,308
Crecimiento del sector provincial	3,85%	5	0,192
Incremento del turismo a nivel país	3,85%	8	0,308
TOTAL	100%		6,577



Análisis

Al observar la Figura 10; se evidencia que el análisis hecho mediante la matriz GE arroja como resultado 6.58 lo que corresponde al rango de equilibrio: por lo tanto este tipo de organizaciones están en una posición equilibrada y la recomendación pertinente es la prudencia en la gestión del negocio, manteniendo las organizaciones de forma sostenible y viable a pesar de posibles amenazas externas.

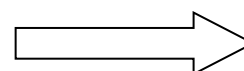
4.5.2.7 Matriz PEYEA

Denominada Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, es de suma importancia al igual que las otras para la generación de la planificación estratégica. Con respecto al resultado de la misma, se tendrá que tomar decisiones de tipo, agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. A su vez, esta matriz tiene como finalidad determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas.

Tabla 151 Matriz PEYEA del entorno de las Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito

MATRIZ PEYEA		
FUERZA	INDICADOR	CALIFICACIÓN
FINANCIER A	Precios accesibles	4
	Incremento en los insumos	6
	Regulaciones arancelarias	3
	Liquidez empresarial	3
	Disposiciones regulatorias que incrementen costos	4
TOTAL		20
INDUSTRIA	Unidades estratégicamente ubicadas	6
	Servicio entregado al cliente	5
	Servicios mejores por parte del competidor	3
	Crecimiento del transporte público	4
	Convenios con Instituciones	5
	Fortalecimiento progresivo de competidores	4
TOTAL		27
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	Planificación estratégica	-6
	Sistema de evaluación del desempeño del personal	-2
	Manual de funciones	-5
	Herramienta de medición de satisfacción del cliente.	-3
	Documentación Administrativa	-5
	Unidades que prestan el servicio	-2
	Cartera de clientes amplia	-1

CONTINUA



	Actividades empresariales	-5
	Plan de marketing	-3
TOTAL		-32
VENTAJA COMPETITIVA	Propuesta de valor clara	-1
	Alta demanda del servicio	-1
	Expansión de mercado	-2
	Alianzas estratégicas	-1
	Crecimiento del sector provincial	-1
	Incremento del turismo a nivel país	-2
TOTAL		-8

Tabla 152 Conclusiones Perspectivas

CONCLUSIONES	
Fuerza Financiera	2,22
Fuerza Industria	1,93
Estabilidad del Ambiente	-3,20
Ventaja Competitiva	-1,33

Eje X	Eje y
0	0
0,60	-0,98

FI-VC

FF-EA



Figura 68 Matriz PEYEA

Análisis

El vector direccional de la matriz PEYEA indica que la estrategia debe tomar una estrategia competitiva, lo cual es muy bueno, ya que cuando el vector se localiza en este cuadrante, un sector bastante competitivo, lo que se traduce que las empresas de Transporte Escolar Privado de la ciudad de Quito son empresas que compiten muy bien dentro de una industria de alto crecimiento. Donde estas empresas deben mejorar sus procesos internos para poder generar un servicio con valor agregado y diferenciado.

Tabla 153 Comparación de resultados matriciales

COMPARACIÓN DE RESULTADOS MATRICIALES				
RBF	EFI	EFE	GE	PEYEA
<p>Se observa que el RBF con más alto porcentaje es el "DO", donde se debe trabajar en reducir las debilidades que limitarán el acceso a las oportunidades, además se puede hablar de un diagnóstico situacional correcto ya que lo que se busca es el mejoramiento empresarial.</p>	<p>Al observar el resultado EFI, se puede evidenciar que se encuentra con un valor de 2, 17 el cual se encuentra por debajo de la calificación promedio de 2.5. Esto quiere decir que las empresas presentan debilidad o baja potencialidad respecto a los factores estratégicos evaluados desde el punto de vista interno. Concordamos que las empresas tienen que trabajar en las debilidades para poder alcanzar las oportunidades.</p>	<p>Al observar el resultado EFE, se puede evidenciar que se encuentra con un valor de 2, 54 el cual se encuentra por encima de la calificación promedio de 2.5. Esto quiere decir que la empresa presenta una potencialidad alta respecto a los factores estratégicos evaluados desde el punto de vista externo. Donde se está evidenciando que las empresas presentan gran cantidad de oportunidades para mejorar su gestión empresarial.</p>	<p>Al observar la matriz GE arroja como resultado 6.58 lo que corresponde al rango de equilibrio: por lo tanto este tipo de empresas están en una posición equilibrada, donde se puede hablar de la prudencia en la gestión del negocio que las mismas mantienen de forma sostenible y viable, tomando en cuenta los movimientos del mercado para poder tomar decisiones.</p>	<p>Se observa en la matriz PEYEA que indica la estrategia competitiva, es decir determina que es un sector bastante competitivo, lo que se traduce que las empresas de Transporte Escolar Privado de la ciudad de Quito son empresas que compiten dentro de una industria de alto crecimiento. Donde estas empresas deben mejorar sus procesos internos para poder generar un servicio con valor agregado y diferenciado.</p>
<p>Hallazgo de resultados matriciales: las empresas de transporte escolar privado de Quito deben trabajar en minimizar las debilidades para poder alcanzar las oportunidades que existen en el mercado ya que cuentan con una gestión de negocio fuerte y a su vez son empresas con alta competitividad.</p>				

Tabla 154 Hallazgos de temas y ejes estratégicos

HALLAZGOS DE TEMAS Y EJES (DIAGNÓSTICO SITUACIONAL)								
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	RECURSOS CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CONSUMIDOR	MERCADO META	CANALES DE DISTRIBUCION	ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJO DE INGRESOS
Alianzas estratégicas	Convenios con Instituciones	Sistema de evaluación del desempeño del personal	Precios accesibles		Servicios mejores por parte del competidor	Unidades estratégicamente ubicadas	Incremento en los insumos	Liquidez empresarial
	Planificación estratégica	Herramienta de medición de satisfacción del cliente.	Servicio entregado al cliente		Crecimiento del transporte público		Regulaciones arancelarias	
	Elaboración de Manual de funciones	Unidades que prestan el servicio	que prestan el servicio	Propuesta de valor clara	Fortalecimiento progresivo de competidores		Disposiciones regulatorias que incrementen costos	
	Documentación Administrativa				Cartera de clientes amplia			
	Actividades empresariales				Alta demanda del servicio			
	Plan de marketing				Expansión de mercado Incremento del turismo a nivel país Crecimiento del sector provincial			

Tabla 155 Hallazgos matriciales

HALLAZGOS MATRICIALES (DIAGNÓSTICO SITUACIONAL)		
Socios Claves	El RBF y la matriz EFI determinaron que las empresas de transporte escolar privado deben trabajar en la mejora de todos los factores internos (debilidades) para poder alcanzar la gestión estratégica y mejoramiento empresarial que desean aprovechando de esta manera las oportunidades de mercado.	
Actividades Claves		
Recursos Claves		
Canales de Dstribución		
Estructura de Costos		
Flujo de Ingresos		
Propuesta de Valor	La matriz GE (General Electric) determinó que las empresas de transporte escolar privado se encuentran en el cuadrante de equilibrio, es decir tienen clara su propuesta de valor donde manejan con prudencia el negocio tomando en cuenta factores que pueden incidir en el mismo.	La matriz PEYEA indica la estrategia competitiva que reflejan las empresas de transporte escolar privado, las mismas conocen cual es el servicio que se brinda al mercado y como pueden mejorarlo para dar un plus satisfaciendo la necesidad de su mercado meta.
Relación con el Consumidor	La matriz EFE, determinó que las empresas de transporte escolar privado se encuentra en un mercado creciente , donde existen varias oportunidades para expansión y nuevos segmentos de mercado a los que pueden llegar con la gestión empresarial.	
Mercado Meta		

CAPÍTULO V

PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 Antecedentes de la Propuesta

Una vez realizado, estudiado y conocido el análisis FODA de las Empresas de Transporte Escolar Privado del Distrito Metropolitano de Quito; se determinó que los resultados obtenidos de este tipo de organizaciones, no son totalmente satisfactorios y demuestran que existen falencias administrativas y comerciales; debido a que carecen de un buen direccionamiento estratégico que le permita administrar adecuadamente sus gestiones.

Una de las principales falencias que se detectó en base a estas organizaciones es el no llevar un correcto direccionamiento estratégico y comercial, lo que conlleva a falencias como falta de estrategias que le permitan cumplir con las metas, produciendo una disminución y estancamiento en el crecimiento de este tipo de organizaciones. En función del análisis realizado es necesario que al implantarse un direccionamiento estratégico, se lo vincule con un modelo de negocio que permitirá proyectar el cumplimiento de las metas empresariales enfocadas más al ámbito comercial.

Es netamente necesaria la implementación de un plan de negocios en las empresas de transporte escolar privado del Distrito Metropolitano de Quito, ya que permitirá establecer una visualización total de la administración comercial en todos sus ámbitos cuyo objetivo es incrementar su cartera de clientes y aumentar la rentabilidad.

5.2 Justificación

El desarrollo de una propuesta sobre un Plan de Negocios para mejorar la gestión de las empresas de transporte escolar privado de Quito, resulta de vital importancia, ya que las organizaciones deben buscar y/o crear herramientas y estrategias que les permitan estar acorde con las exigencias de la colectividad y

competitiva, lo cual implica desarrollar objetivos y metas bien estructuradas permitiéndola llegar a la excelencia comercial.

La propuesta de un Plan de Negocios constituye la mejor alternativa para edificar los problemas de tipo comercial detectados dentro del presente estudio, permitiendo a estas organizaciones contar con un conjunto de instrumentos administrativos para tomar las mejores decisiones en función del cumplimiento de la misión y la visión de cada organización respectivamente.

5.2.1 Fundamentación

5.2.1.1 Plan de Negocios (CANVAS MODEL)

El Plan de Negocios se ha constituido en la herramienta que con mayor frecuencia se utiliza por las organizaciones, ya que permite obtener información de manera clara, precisa y sencilla del resultado de un proceso de planificación ya que muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollaran para alcanzarlo.

El presente modelo que se pretende implementar en este tipo de organizaciones es uno de los más populares en la actualidad en materia de gestión estratégica y empresarial. Este modelo esta con estrategias enfocadas netamente a los 9 bloques del lienzo de Canvas como: segmento de clientes, propuesta de valor, relación con el cliente, canal de distribución, ingresos, actividades claves, recursos claves, socios claves y estructura de costes.

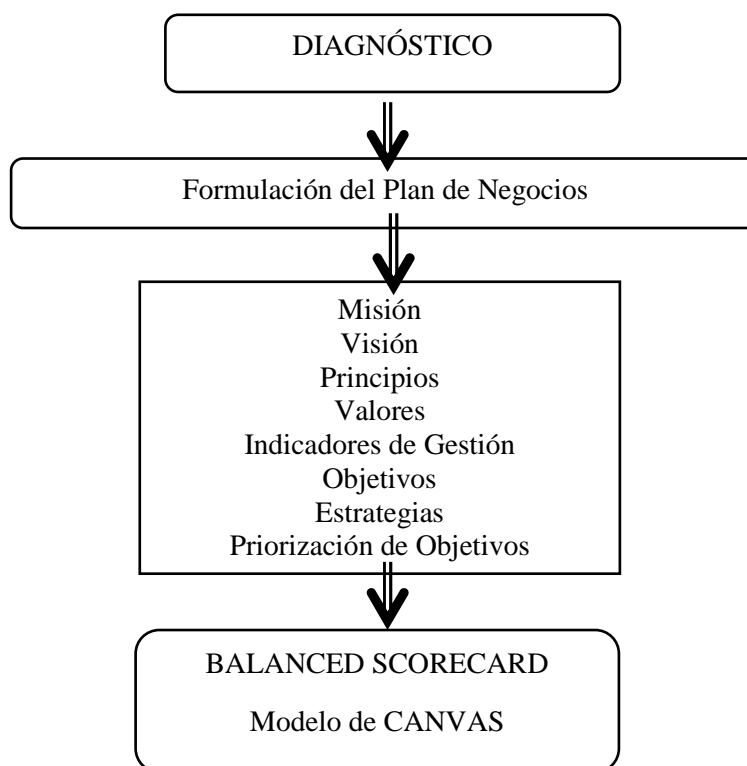


Figura 69 Proceso del Plan de Negocios

5.2.1.1.1 Definición del Negocio

Negocio real

El negocio principal de este tipo de organizaciones es el brindar transportación puerta a puerta a estudiantes de instituciones educativas en el Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito (sectores norte, centro y sur) de la ciudad, el objetivo de este tipo de organizaciones es principalmente el obtener un beneficio económico en beneficio de las partes interesadas, consecuentemente, a cambio de esta retribución económica ellos ofrecen a sus usuarios que ocupan de sus servicios, la movilización acompañada de seguridad, rapidez y confort, que son los tres valores agregados al servicio y por los cuales la mayoría de los usuarios optan por adquirir.

Negocio Potencial

Empresas de Transporte Escolar Privado con servicio puerta a puerta a diferentes estudiantes de diferentes instituciones educativas de la ciudad de Quito ubicadas por sector (Norte, Centro y Sur).

Negocio Futuro

Creando y estableciendo las bases administrativas y comerciales se obtendrá como resultado el fortalecimiento de este tipo de organizaciones y su permanencia en el mercado generando buenas utilidades y brindando un servicio de calidad, pero a más de eso, se pretende aumentar la cartera de clientes de cada organización y que los usuarios sepan de sus existencia por cada uno de los pobladores de su entorno.

5.2.2 Misión (Propuesta)

Tabla 156 Misión a ser propuesta para las empresas de transporte escolar privado de Quito

FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	MISIÓN INSTITUCIONAL (PROPUESTA)
Naturaleza del Negocio	Servicio de transporte escolar privado	Entregar servicio de transporte escolar privado puerta a puerta, superando las expectativas del cliente por medio de la satisfacción de sus necesidades, aportando en la rentabilidad empresarial.
Razón de Existir	Satisfacer las necesidades de los clientes, solucionando sus problemas de movilidad en sus actividades diarias.	
Mercado al que sirve	Instituciones educativas y empresariales	
Características generales de los productos y servicios	Alta calidad del Servicio con valor agregado para el cliente en atención personalizada	
Posición deseada en el mercado	Rentabilidad y Sostenibilidad empresarial	
Principios y valores	Gestión eficiente, con vocación en el servicio	

5.2.3 Visión(Propuesta)

Tabla 157 Visión a ser propuesta para las empresas de transporte escolar privado de Quito

FACTORES CLAVE	DEFINICIÓN	VISIÓN INSTITUCIONAL (PROPUESTA)
Posición en el mercado	Empresas de transporte escolar privado	En el año 2017 ser empresas líderes en el servicio de transporte escolar privado a nivel regional, ofreciendo un servicio de excelencia evocando la calidez humana y compromiso con el cliente.
Tiempo	2 años	
Ámbito del mercado	Sectores económicos con necesidades de ahorro, financiamiento, consumo e inversión.	
Producto/servicio	Servicio de transporte privado	
Valores	Excelencia y confianza en la prestación del servicio a los clientes.	
Principios	Compromiso y vocación de servicio con un equipo de trabajo eficiente.	

5.2.4 Valores

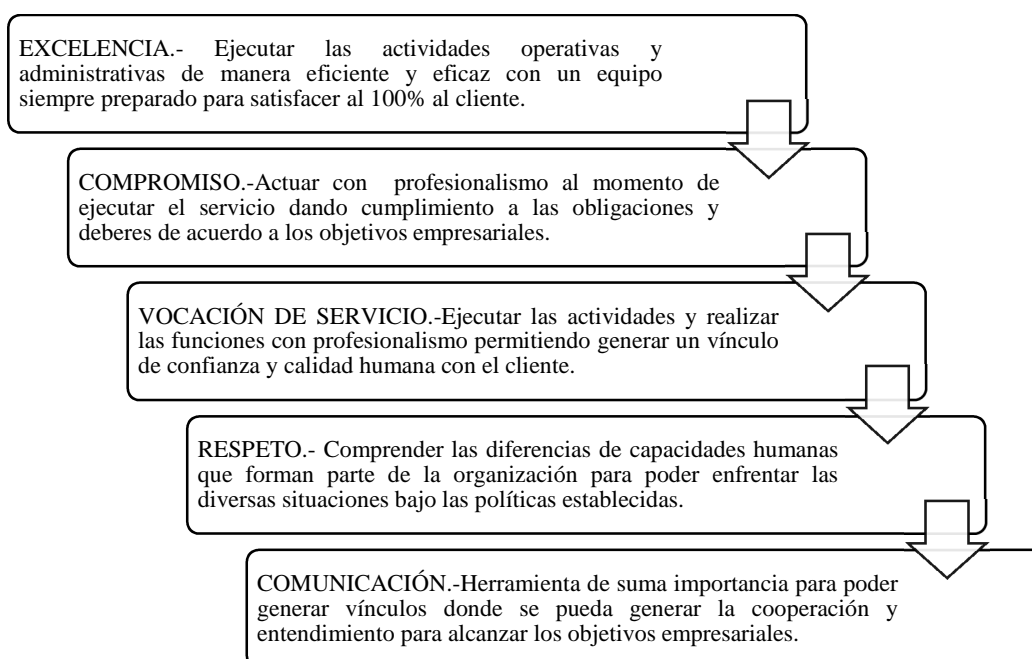


Figura 70 Valores a ser propuestos para las empresas de transporte escolar privado de Quito

5.2.5 Principios

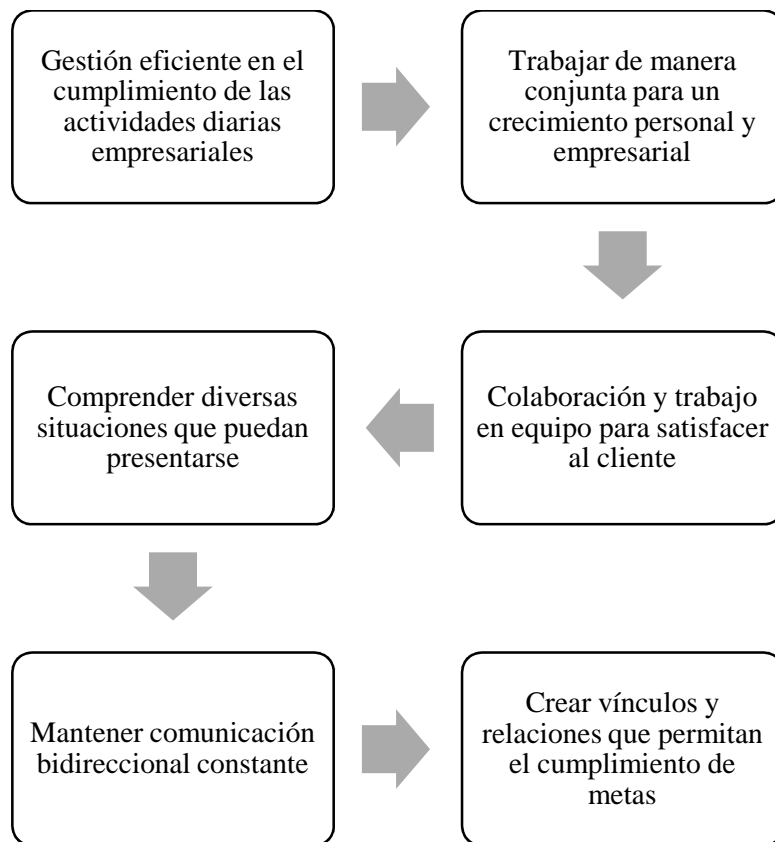








Figura71 Principios a ser propuestos para las empresas de transporte escolar privado de Quito

5.2.6 Matriz axiológica

Tabla 158 Matriz Axiológica

Matriz Axiológica						
VALORES	DESCRIPCIÓN	DIRECTIVOS	OPERATIVOS	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA
	EXCELENCIA	Ejecutar las actividades operativas y administrativas de manera eficiente y eficaz con un equipo siempre preparado para satisfacer al 100% al cliente.	X	X	X	X
	COMPROMISO	Actuar con profesionalismo al momento de ejecutar el servicio dando cumplimiento a las obligaciones y deberes de acuerdo a los objetivos empresariales.	X	X	X	X
	VOCACIÓN DE SERVICIO	Ejecutar las actividades y realizar las funciones con profesionalismo permitiendo generar un vínculo de confianza y calidad humana con el cliente.	X	X	X	X
	RESPECTO	Comprender las diferencias de capacidades humanas que forman parte de la organización para poder enfrentar las diversas situaciones bajo las políticas establecidas.	X	X		X
	COMUNICACIÓN	Herramienta de suma importancia para poder generar vínculos donde se pueda generar la cooperación y entendimiento para alcanzar los objetivos empresariales.	X	X	X	X
	CONFIANZA	Generar vínculos tanto con los agentes internos de la empresa como el cliente de esta manera dar seguridad de la calidad no solo humana sino del servicio entregado.	X	X	X	X

5.2.7 Objetivos Balanced Scorecard

Tabla 159 Objetivos del Balanced Scorecard

Objetivos Balanced Scorecard				
N°	Perspectiva	Eje	Riesgo	Objetivos
1	Financiera	Estructura de costos	Financiero	Establecer precios competitivos en el mercado que generen alta liquidez empresarial y permitan contrarrestar factores que incrementen los costos empresariales.
		Flujo de ingresos	Liquidez	
2	Cliente	Canales de distribución	Comercial	Incrementar la eficiencia en el servicio entregado con personal altamente capacitado, con la finalidad de generar lealtad del cliente y poder minimizar los impactos del incremento de la competencia.
		Propuesta de valor		
		Actividades claves		
		Mercado meta		
3	Interna	Recursos claves	Comercial	Elaborar e implementar un plan estratégico basado en normas que permita el mejoramiento de la gestión empresarial a fin de incrementar la eficiencia en los procesos.
		Actividades claves	Administrativo	
4	Crecimiento	Propuesta de valor	Comercial	Establecer estrategias comerciales que permitan alcanzar alianzas estratégicas con el sector de transporte, para incursionar en nuevos segmentos de mercado.
		Mercado meta		
		Socios claves		

5.2.8 Perfil Estratégico

Tabla 160 Perfil Estratégico

Perfil estratégico				
Eje estratégico	Clasificación	Sub clasificación	Aplicación	Estrategia corporativa
Estrategia de desarrollo de ventaja competitiva	Básicas	Diferenciación	Ofrecer un servicio de transporte de calidad, que permita generar seguridad, confianza y confort en el usuario, permitiendo brindar un servicio personalizado supera las expectativas del cliente.	Ofrecer un servicio de transporte de calidad que permita superar las expectativas del cliente mediante el mejoramiento continuo del mismo, adaptándolo a las nuevas exigencias del mercado manteniendo la rentabilidad del negocio.
Estrategias de crecimiento	Crecimiento intensivo	Desarrollo del mercado	Mantener un continuo mejoramiento del servicio adaptándolo a las nuevas exigencias del mercado en los cuales pueden operar las empresas de transporte escolar privado.	
Estrategia competitivas	Del retador		Mantener la rentabilidad del negocio mediante el manejo óptimo de los recursos y la eficiencia en el servicio.	

5.2.9 Balanced Scorecard

¿Qué no es el Balanced Scorecard?

- un software calificado .
- una nueva teoría científica.
- un procedimiento de conclusión espontáneo de las dificultades organizacionales.

¿Qué es el Balanced Scorecard?

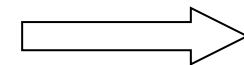
- un procedimiento de observación en la realización de la estrategia.
- un correcto sistema de comprobación de los resultados organizacionales.
- el principio de una formación estratégica guiada al éxito y a la efectividad organizacional. (Francis, 2011)

“es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes”. (Francis, 2011)

Tabla 161 Cuadro de Mando Mensual

Cuadro de Mando Mensual								
N ^o	Objetivo	Meta			Precaución	Peligro	Real	
		Medida	Riesgo	Tendencia				Cuantitativo
1	Establecer precios competitivos en el mercado que generen alta liquidez empresarial y permitan contrarrestar factores que incrementen los costos empresariales.	Precios del sector	Liquidez	↑	30%	23%	15%	20%
		Índice Liquidez	Liquidez	↑	40%	28%	15%	25%
		% de incremento en costos	Liquidez	↓	20%	13%	5%	15,00 %
2	Incrementar la eficiencia en el servicio entregado con personal altamente capacitado, con la finalidad de generar lealtad del cliente y poder minimizar los impactos del incremento de la competencia.	# de sectores abarcados por el servicio	Comercial	↑	70%	45%	20%	50%
		Índice de satisfacción del cliente	Operativo	↑	80%	65%	50%	90%
		Incremento de competencia	Comercial	↓	60%	65%	70%	40,00 %
		Nivel de posicionamiento en el mercado.	Comercial	↑	70%	60%	50%	60%

CONTINUA










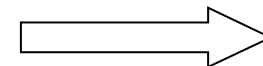
3	Elaborar e implementar un plan estratégico basado en normas que permita el mejoramiento de la gestión empresarial a fin de incrementar la eficiencia en los procesos.	Número de procesos estratégicos	Administrativo		60%	48%	35%	35,00 %
		Porcentaje de productividad del personal- % de satisfacción laboral.	Administrativo		40%	30%	20%	35,00 %
		Número de procesos eficientes	Operativo		90%	80%	70%	90,00 %
		Nivel de cumplimiento de normas	Administrativo		50%	6%	20%	20,00 %
4	Establecer estrategias comerciales que permitan alcanzar alianzas estratégicas con el sector de transporte, para incursionar en nuevos segmentos de mercado.	Posicionamiento del servicio	Comercial		70%	50%	30%	55,00 %
		Expansión de mercado	Comercial		80	60	40	65 %
		Porcentaje de crecimiento en Alianzas estratégicas	Comercial		45%	34%	22%	20%

Tabla 162 Matriz de Cumplimiento

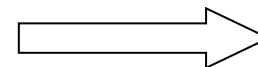
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO								
N ^o	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	FLUJO DE INGRESOS	Establecer precios competitivos en el mercado que generen alta liquidez empresarial y permitan contrarrestar factores que incrementen los costos empresariales.	Precios del sector	Precio del sector / precio empresarial	0,07	0,48	0,05	0,71
			Índice de liquidez	Índice de liquidez	0,07	0,45	0,04	0,71
	ESTRUCTURA DE COSTOS		% de incremento en costos	Gasto anual / incremento en costos	0,07	0,54	0,05	0,71
			SUBTOTAL			0,21	1,46	0,15
2	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Incrementar la eficiencia en el servicio entregado con personal	# de sectores abarcados por el servicio	Unidades ubicadas estratégicamente / sectores de la ciudad	0,07	0,51	0,05	0,71

CONTINUA



	PROPUESTA DE VALOR	altamente capacitado, con la finalidad de generar lealtad del cliente y poder minimizar los impactos del incremento de la competencia.	Índice de satisfacción del cliente	# de clientes atendidos/ # de clientes satisfechos	0,07	0,80	0,08	0,71
	MERCADO META		Incremento de la competencia	# de competidores en el mercado	0,07	0,48	0,05	0,71
	MERCADO META		Nivel de posicionamiento en el mercado.	Convenios con instituciones públicas y privadas	0,07	0,61	0,06	0,71
	SUBTOTAL				0,29	2,40	0,24	2,86
3	RECURSOS CLAVES	Elaborar e implementar un plan estratégico basado en normas que permita el mejoramiento de la gestión empresarial a fin de incrementar la eficiencia en	Número de procesos eficientes	Herramientas estratégicas	0,07	0,42	0,04	0,71
			Porcentaje de productividad del personal- % de satisfacción laboral.	Eficiencia del personal	0,07	0,63	0,06	0,71
	ACTIVIDADES CLAVES		Número de procesos estratégicos	Respuesta rápida /cumplimiento de actividades	0,07	0,71	0,07	0,71

CONTINUA



		los procesos.	Nivel de cumplimiento de normas	Documentación administrativa completa	0,07	1,79	0,18	0,71
	SUBTOTAL				0,29	3,54	0,35	2,86
4	PROPUESTA DE VALOR	Establecer estrategias comerciales que permitan alcanzar alianzas estratégicas con el sector de transporte, para incursionar en nuevos segmentos de mercado.	Posicionamiento del servicio	Alta demanda del servicio	0,07	0,56	0,06	0,71
	MERCADO META		Expansión de mercado	Crecimiento de mercado	0,07	0,58	0,06	0,71
	SOCIOS CLAVES		Porcentaje de crecimiento en Alianzas estratégicas	Crecimiento de empresarial	0,07	0,32	0,03	0,71
	SUBTOTAL				0,21	1,46	0,15	2,14
<u>TOTAL</u>				<u>1,00</u>	<u>8,86</u>	<u>0,89</u>	<u>10,00</u>	

Tabla 163 Resultados de Matriz de Cumplimiento

	Número de Indicadores	Porcentaje		
FINANCIERA	3	21%	RENDIMIENTO ESTRATÉGICO EFECTIVO (MISION)	89%
CLIENTE	4	29%		
INTERNA	4	29%		
C&A	3	21%		
<u>Total</u> <u>Indicadores</u>	14	100%	CALIFICACIÓN PONDERADA	8,86
				10,00

CUMPLIMIENTO ACUMULADO	0,00
TOTAL DE PERIODOS	48,00
PERIODO ACTUAL	1,00
ALCANCE REAL DE LA VISIÓN	0,38%

ALCANCE IDEAL VISIÓN	0,43%
-----------------------------	--------------

BRECHA ENTRE ALCANCE REAL E IDEAL	11,39%
--	---------------

5.2.10 Mapa estratégico por perspectiva

Esta metodología se emplea con la finalidad de organizar, difundir y controlar la ejecución de las estrategias de las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito.

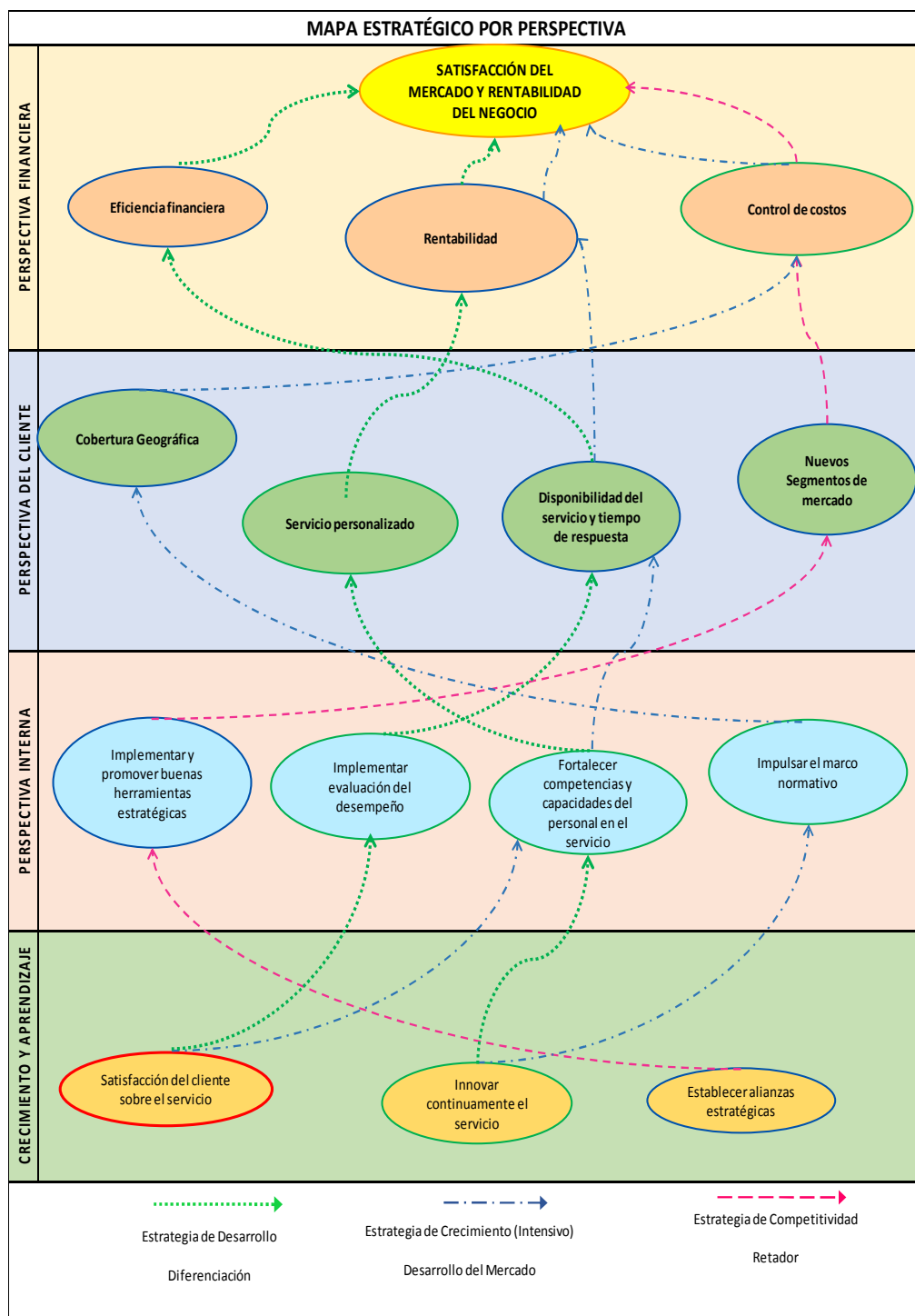










Figura 72 Mapa estratégico por perspectivas basado en el BSC

5.2.11 Modelo de Negocios de CANVAS (Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito)

El presente modelo que se diseña para este tipo de organizaciones tiene como objetivo diseñar modelos de estrategias empresariales, el cual, se trata de aprender muy rápido del entorno del mercado que rodea a estas empresas de servicios, en un corto tiempo y con el mínimo coste. El objetivo del mismo también es buscar la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales, para generar un servicio que cumpla con las necesidades de los clientes y aportar valor.

Tabla 164 Modelo de Negocio basado en el lienzo de CANVAS para La Empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito

<p>Aliados Clave</p>  <p>Crear alianzas estratégicas con empresas del sector.</p> <p>Implementar convenios con proveedores de insumos (gasolina, llantas, mantenimiento).</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Estructurar la planificación estratégica para la gestión empresarial.</p> <p>Implementar el cumplimiento de normas empresariales.</p> <p>Desarrollar capacitación continua del personal.</p> 	<p>Propuesta de Valor</p>  <p>Generar un servicio de transporte Escolar seguro y rápido de puerta a puerta.</p> <p>Mejorar continuamente el servicio entregado al cliente.</p> <p>Crear un valor agregado en el servicio que supere las expectativas del cliente.</p>	<p>Relaciones con el consumidor</p> <p>Controlar el nivel de quejas por parte de los clientes.</p> <p>Adoptar las sugerencias emitidas por el cliente</p> <p>Controlar el número de llamadas dentro del Call-Center</p>  <p>Canales Distribución</p> <p>Estructurar la ubicación de las unidades de forma estratégica.</p> <p>Mejorar los medios por los cuales se puede dar a conocer el servicio tales como: Redes Sociales, 1 prensa, afiches, agencias.</p> 	<p>Cientes (mercado meta)</p> <p>Crear convenios con Instituciones públicas y privadas.</p> <p>Generar estrategias para captar nuevos segmentos de mercado.</p> <p>Adoptar nuevos lineamientos para ingresar en el servicio de transporte turístico.</p> 
<p>Estructura de Costos</p> <p>Controlar incremento de los insumos para las unidades.</p> <p>Controlar el incremento de aranceles.</p> 		<p>Flujo de Ingreso</p> <p>Mantener precios accesibles para el mercado</p> <p>Controlar el índice de liquidez empresarial</p> 		

5.2.12 Interpretación del Modelo de Negocio de Canvas

“Qué”

(Propuesta de Valor)

- Generar un servicio de transporte Escolar seguro y rápido de puerta a puerta.
- Mejorar continuamente el servicio entregado al cliente.
- Crear un valor agregado en el servicio que supere las expectativas del cliente.

“Quién”

(Canales de distribución)

- Estructurar la ubicación de las unidades de forma estratégica.
- Mejorar los medios por los cuales se puede dar a conocer el servicio tales como: Redes Sociales, radio, prensa, afiches, agencias.

(Segmentación de clientes)

- Crear convenios con Instituciones públicas y privadas.
- Generar estrategias para captar nuevos segmentos de mercado.
- Adoptar nuevos lineamientos para ingresar en el servicio de transporte turístico.

(Relaciones)

- Controlar el nivel de quejas por parte de los clientes.
- Adoptar las sugerencias emitidas por el cliente
- Controlar el número de llamadas dentro del Call-Center

“Cómo”

(Actividades clave)

- Estructurar la planificación estratégica para la gestión empresarial.
- Implementar el cumplimiento de normas empresariales.
- Desarrollar capacitación continua del personal

(Recursos clave)

- Automatizar herramientas de medición y evaluación de desempeño
- Adoptar recursos tecnológicos actuales.

(Socios clave)

- Crear alianzas estratégicas con empresas del sector.
- Implementar convenios con proveedores de insumos. (gasolina, llantas, mantenimiento)

*“Cuanto”**(Estructura de Costos)*

- Controlar incremento de los insumos para las unidades.
- Controlar el incremento de aranceles.

(Flujo de Ingresos)

- Mantener precios accesibles para el mercado
- Controlar el índice de liquidez empresarial

El Modelo de Negocio basado en el lienzo de CANVAS para las empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito se traduce a conocer como estas empresas pueden mejorar la forma de manejar el negocio, creando valor para el cliente y sostenibilidad empresarial. Hablamos entonces de que el modelo de negocio CANVAS se traduce a cómo manejar de manera eficiente los factores internos que serán el insumo para nuestra propuesta de valor y esta a su vez será la que genere la relación con el cliente y los ingresos esperados.

En el caso de las empresas de Transporte Escolar Privado de la Ciudad de Quito pudimos observar como en los cuadrantes de actividades, recursos, estructura de costos y socios claves son factores internos que algunos deben mantenerse y otros reforzarse para poder alcanzar los otros cuadrantes como la propuesta de valor y mercad meta que serían cuadrantes que generan oportunidades. En resumen el

modelo de negocio CANVAS se reduce a poder maximizar lo bueno y reducir lo malo.

5.2.13 Medición de Iniciativas

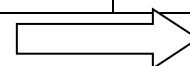
Tabla 165 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	EJE	INICIATIVAS	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR	META
Financiera	Flujo de Ingresos	Controlar el índice de liquidez empresarial	Eficiencia financiera	Índice Liquidez	Evitar retrasos en los procesos de cobro y contabilidad
		Mantener precios accesibles y competitivos para el mercado	Rentabilidad	Precios del sector	Mejorar la cartera de clientes generando mayores ventas
	Estructura de Costos	Controlar incremento de los insumos para las unidades.	Control de costos	% de incremento en costos	Estructurar un presupuesto que sea flexible antes cambios
		Controlar el incremento de aranceles.			Evitar impactos fuertes el gasto empresarial

Tabla 166 Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	EJE	INICIATIVAS	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR	META
Cliente	Propuesta de valor	Generar un servicio seguro y rápido de puerta a puerta.	Disponibilidad del servicio y tiempo de respuesta	Índice de satisfacción del cliente	Cartera de clientes consolidada
		Mejorar continuamente el servicio entregado al cliente.	Servicio personalizado		Innovar el servicio
		Crear valor agregado en el servicio que supere las expectativas del cliente.			Crear fidelización del mercado
	Relación con el consumidor	Controlar el nivel de quejas por parte de los clientes.	Servicio personalizado	Índice de satisfacción del cliente	Conocer falencias del servicio
		Adoptar las sugerencias emitidas por el cliente			Mejorar el servicio
		Controlar el número de llamadas dentro del Call-Center			Determinar número de incidencias del servicio
	Canales de distribución	Estructurar la ubicación de las unidades de forma estratégica.	Cobertura geográfica	# de sectores abarcados por el servicio	Abarcar más sectores dentro de la ciudad
		Mejorar los medios por los cuales se puede dar a conocer el servicio.			Generar publicidad
	Mercado Meta	Crear convenios con Instituciones públicas y privadas.	Nuevos segmentos	Nivel de posicionamiento en el mercado.	Crecimiento cartera de clientes

CONTINUA



		Generar estrategias para captar nuevos segmentos de mercado.			Ser competitivos en el mercado
		Adoptar nuevos lineamientos para ingresar en el servicio de transporte turístico.			Implementar nueva línea de servicio

Tabla 167 Perspectiva Interna

PERSPECTIVA	EJE	INICIATIVAS	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR	META
Interna	Actividades Clave	Estructurar la planificación estratégica para la gestión empresarial.	Implementar y promover buenas herramientas estratégicas	Número de procesos estratégicos	Crear eficiencia en los procesos
		Implementar el cumplimiento de normas empresariales.	Impulsar el marco normativo	Nivel de cumplimiento de normas	Adoptar buenos lineamientos profesionales
		Desarrollar capacitación continua del personal.	Fortalecer competencias y capacidades del personal en el servicio	% de satisfacción laboral	Contar con personal eficiente y eficaz
	Recursos Claves	Automatizar herramientas de medición y evaluación de desempeño	Implementar evaluación del desempeño	Porcentaje de productividad del personal	Adoptar una manera eficaz de conocer niveles internos
		Adoptar recursos tecnológicos actuales.		Número de procesos eficientes	Mejorar el manejo de información interna y externa

Tabla 168 Perspectiva Crecimiento

PERSPECTIVA	EJE	INICIATIVAS	ACCIÓN ESTRATÉGICA	INDICADOR	META
Crecimiento	Socios Claves	Crear alianzas estratégicas con empresas del sector.	Establecer alianzas estratégicas	Porcentaje de crecimiento en Alianzas estratégicas	Crecimiento empresarial
		Implementar convenios con proveedores de insumos. (gasolina, llantas, mantenimiento)			Mantener las unidades bien equipadas

Tabla 169 Flujo de ingresos

FLUJO DE INGRESOS																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
PERSPECTIVA:		FINANCIERA															
EJE ESTRATÉGICO:		FLUJO DE INGRESOS															
RESPONSABLE:		AREA FINANCIERA / COMERCIAL															
II. OBJETIVOS																	
OBJETIVO ESTRATÉGICOS:		Mantener la eficiencia financiera															
		Generar rentabilidad empresarial															
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a) Planificación del Estudio		INDICADOR DE ÉXITO															
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN		2016												METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
		1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre						
INICIATIVA		1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M	1M	2M	3M				
1	Controlar el índice de liquidez empresarial													Evitar retrasos en los procesos de cobro y	Área de contabilidad y cobranzas	Humanos, tecnológicos, material	Tiempo y agilidad del personal
2	Mantener precios accesibles y competitivos para el mercado													Mejorar la cartera de clientes generando mayores ventas	Área Comercial	Humanos, tecnológicos, material	Precios de competidores demasiados bajos

Tabla 170 Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS																					
I. INFORMACIÓN GENERAL																					
PERSPECTIVA:		FINANCIERA																			
EJE ESTRATÉGICO:		ESTRUCTURA DE COSTOS																			
RESPONSABLE:		AREA FINANCIERA																			
II. OBJETIVOS																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Controlar los costos que inciden en la empresa																			
III. CURSOS DE ACCIÓN																					
a) Planificación del Estudio		2015			2016						INDICADOR DE ÉXITO										
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN		4to trimestre			1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			METAS		RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
INICIATIVA		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3					
1	Controlar incremento de los insumos para las unidades.																Estructurar un presupuesto que sea flexible antes cambios		Área financiera	Humanos, material	Tiempo y liquidez
2	Controlar el incremento de aranceles.																Evitar impactos fuertes el gasto empresarial		Área financiera	Humanos, material	Poca información

Tabla 171 Propuesta de valor

PROPUESTA DE VALOR																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
PERSPECTIVA:		CLIENTE																		
EJE ESTRATÉGICO:		PROPUESTA DE VALOR																		
RESPONSABLE:		AREA COMERCIAL/ MARKETING/ OPERATIVA																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Desarrollar un servicio personalizado																		
		Mantener la disponibilidad del servicio y tiempo de respuesta																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a) Planificación del Estudio		2015			2016									INDICADOR DE ÉXITO						
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN		4to trimestre			1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
INICIATIVA		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Generar un servicio seguro y rápido de puerta a puerta.																Satisfacción del cliente	Área operativa	Humanos, material	Pocas unidades
2	Mejorar continuamente el servicio entregado al cliente.																Innovar el servicio	Área comercial y operativa	Humanos, material	Escases de recursos
3	Crear valor agregado en el servicio que supere las expectativas del cliente.																Crear fidelización del mercado	Área de marketing	Humanos, material y tecnológicos	Costos y tiempo

Tabla 172 Relación con el consumidor

RELACIÓN CON EL CONSUMIDOR																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
PERSPECTIVA:		CLIENTE																		
EJE ESTRATÉGICO:		RELACIÓN CON EL CONSUMIDOR																		
RESPONSABLE:		AREA COMERCIAL/ MARKETING/ OPERATIVA																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Generar satisfacción del cliente sobre el servicio																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a) Planificación del Estudio		2015					2016					INDICADOR DE ÉXITO								
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN		4to trimestre			1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
INICIATIVA		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Controlar el nivel de quejas por parte de los clientes.																Conocer falencias del servicio	Área de servicio al cliente	Humanos, material	Escases de recursos
2	Adoptar las sugerencias emitidas por el cliente																Mejorar el servicio	Área de servicio al cliente	Humanos, material	Poca comunicación
3	Controlar el número de llamadas dentro del Call-Center																Determinar número de incidencias del servicio	Área de servicio al cliente	Humanos, material	Escases de recursos

Tabla 173 Canales de distribución

CANALES DE DISTRIBUCIÓN																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
PERSPECTIVA:		CLIENTE																		
EJE ESTRATÉGICO:		CANALES DE DISTRIBUCIÓN																		
RESPONSABLE:		AREA MARKETING																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Estructurar la cobertura del servicio																		
		Generar conocimiento del servicio en el mercado																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a) Planificación del Estudio																				
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN		2015			2016									INDICADOR DE ÉXITO						
		4to trimestre			1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
INICIATIVA		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Estructurar la ubicación de las unidades de forma estratégica.																Abarcar más sectores dentro de la ciudad	Área de marketing	Humanos, material	Escases de recursos
2	Mejorar los medios por los cuales se puede dar a conocer el servicio.																Generar publicidad	Área de marketing	Humanos, material, tecnológicos	Costos

Tabla 174 Mercado Meta

MERCADO META (CLIENTES)																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
PERSPECTIVA:		CLIENTE																		
EJE ESTRATÉGICO:		MERCADO META (CLIENTES)																		
RESPONSABLE:		AREA COMERCIAL/ MARKETING																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Incurcionar en nuevos segmentos de mercado																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a) Planificación del Estudio		2015		2016												INDICADOR DE ÉXITO				
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN		4to trimestre			1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
INICIATIVA		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Crear convenios con Instituciones públicas y privadas.																Crecimiento cartera de clientes	Área comercial y de marketing	Humanos, material	Escasos contactos comerciales
2	Generar estrategias para captar nuevos segmentos de mercado.																Ser competitivos en el mercado	Área comercial y de marketing	Humanos, material	Recursos
3	Adoptar nuevos lineamientos para ingresar en el servicio de transporte turístico.																Implementar nueva línea de servicio	Área comercial y de marketing	Humanos, material	Costos y recursos

Tabla 175 Actividades Clave

ACTIVIDADES CLAVE																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																	
PERSPECTIVA:		INTERNA															
EJE ESTRATÉGICO:		ACTIVIDADES CLAVE															
RESPONSABLE:		AREA ADMINISTRATIVA/TALENTO HUMANO															
II. OBJETIVOS																	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:		Implementar y promover herramientas estratégicas															
		Fortalecer competencias y capacidades del personal															
		Impulsar el marco normativo empresarial															
III. CURSOS DE ACCIÓN																	
a) Planificación del Estudio		2015			2016						INDICADOR DE ÉXITO						
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN		4to trimestre			1er trimestre		2do trimestre		3er trimestre		4to trimestre		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES	
INICIATIVA		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Estructurar la planificación estratégica para la gestión empresarial.													Crear eficiencia en los procesos	Área administrativa	Humanos, material, tecnológicos	Recursos
2	Implementar el cumplimiento de normas empresariales.													Adoptar buenos lineamientos profesionales	Área administrativa y talento humano	Humanos, material	Predisposición del personal
3	Desarrollar capacitación continua del personal.													Contar con personal eficiente y eficaz	Área de talento humano	Humanos, material	Tiempo y recursos

Tabla 176 Recursos Clave

RECURSOS CLAVE																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
PERSPECTIVA:		INTERNA																		
EJE ESTRATÉGICO:		RECURSOS CLAVE																		
RESPONSABLE:		AREA ADMINISTRATIVA																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:		Implementar herramientas de medición																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a) Planificación del Estudio		2015			2016									INDICADOR DE ÉXITO						
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN INICIATIVA		4to trimestre			1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Automatizar herramientas de medición y evaluación de desempeño																Adoptar una manera eficaz de conocer niveles	Área administrativa	Humanos, tecnológicos	Recursos
2	Adoptar recursos tecnológicos actuales.																Mejorar el manejo de información interna y externa	Área administrativa	Tecnológicos	Recursos

Tabla 177 Socios Clave

SOCIOS CLAVE																				
I. INFORMACIÓN GENERAL																				
PERSPECTIVA:		CRECIMIENTO																		
EJE ESTRATÉGICO:		SOCIOS CLAVE																		
RESPONSABLE:		AREA COMERCIAL/ MARKETING																		
II. OBJETIVOS																				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:		Establecer alianzas estratégicas para crecimiento empresarial interno y externo																		
III. CURSOS DE ACCIÓN																				
a) Planificación del Estudio		2015			2016									INDICADOR DE ÉXITO						
TIEMPO ADECUADO DE MEDICIÓN		4to trimestre			1er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES
INICIATIVA		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3				
1	Crear alianzas estratégicas con empresas del sector.																Crecimiento empresarial	Área de marketing	Humanos, material	Recursos, costos y tiempo
2	Implementar convenios con proveedores de insumos. (gasolina, llantas, mantenimiento)																Mantener las unidades bien equipadas	Área comercial	Humanos, material	Recursos económicos

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Actualmente las empresas de transporte no cuentan con un plan que les permita mejorar la venta de sus servicios por lo que están obligadas a implementar estrategias que les permitan enfrentar al mercado competitivo que les rodea, para lo cual en la actualidad cuentan con un sin número de herramientas administrativas.
2. Esta investigación realizó un estudio de mercado para conocer la situación actual de las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito, con enfoques administrativos y comerciales, lo que permitió detectar falencias y generar soluciones a los diferentes problemas detectados.
3. Las empresas de Transporte Escolar Privado de la ciudad de Quito, en su mayoría, carecen de procesos y estrategias administrativas y comerciales, que les permitan una mejora continua y su crecimiento comercial en los mercados.
4. Con respecto al servicio que este tipo de organizaciones prestan, en la ciudad de Quito, se pudo determinar que existe alta demanda por parte de los usuarios que requieren un servicio de transporte puerta a puerta, desconociendo los requerimientos de este segmento de mercado por no contar con un plan de marketing.
5. Las empresas de transporte escolar privado en su mayoría cuentan con todos los recursos operativos para cubrir la demanda de los usuarios, sin embargo de esto sus directivos al no tener procesos operativos eficientes desaprovechan las oportunidades de comercialización.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Implementar el modelo de negocio propuesto basado en Canvas como herramienta primordial para conseguir mejores y más eficientes resultados en las empresas de transporte escolar privado de la ciudad de Quito lo que permitirá ser más eficientes en el manejo y desenvolvimiento de sus áreas administrativas y operativas.
2. Realizar un diagnóstico y evaluación de todos los procesos referentes al plan estratégico, plan de marketing, capacitaciones del personal, lo que permitirá la mejora continua de los mismos.
3. Aprovechar los factores internos que hacen referencia en el modelo de negocio Canvas lo que les facilitará llegar de mejor manera a un mercado competitivo.
4. Establecerlas alianzas estratégicas con empresas del medio para ofrecer servicio más amplio y con cobertura a nivel nacional.
5. Mejorar los índices de satisfacción del cliente realizando estudios de mercado basados en el modelo de negocio Canvas, para tener una base metodológica en la prestación de sus servicios.
6. Capacitar al personal administrativo y operativo que labora dentro de las empresas e instaurar un programa de incentivos permanentes que les permita laborar en un ambiente óptimo de trabajo, esto permitirá que el servicio sea de calidad para el usuario.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas , F. (2005). *Como se hace un plan estrategico* . Madrid : ESIC .
- Akwetey, M. L. (2011). *Administración de negocios para estudiantes y gerentes* . USA : TROFFORD .
- Amaru, A. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN (Teoría general y proceso administrativo)*. Mexico : Pearson.
- Barksdale , S. (2006). *Planeación estratégica exitosa*. USA: ASTD .
- Barksdale , S., & Lund , T. (2006). *Successful Strategic Planning* . Virginia : ASTD .
- BERNAL, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Prentice Hall.
- Blasco, M. (2014). *Autoevaluación de Empresas* . España : ACCID .
- Business Model Generation. (2014).
- Camino Rivera, J., & López-Rua, M. (2012). *Dirección de Marketing 3ed* . Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Cascarino, R. (2007). *Auditoria Interna 2 Ed*. USA: AP.
- Cataluña, E. D. (27 de Noviembre de 2012). *Google Académico*. Obtenido de http://inicia.gencat.cat/inicia/images/es/Model%20de%20negoci%20CAS_tcm141-105890.pdf
- Clark, T., & Osterwalder, A. (2012). *Tu Modelo De Negocio*. Deusto S.A.
- Cruz, J. (Abril de 2009). *Estrategias de Marketing para tu Negocio*. Obtenido de <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/tipos-estrategias-marketing.html>
- Eric, R. (2012). *El Método de Lean Startup*. Deusto Ediciones.
- FINANZAS, M. D. (s.f.). *PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA CUATRIANUAL*. Obtenido de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/PROGRAMACION_PRESUPUESTARIA_2012-2015.pdf
- Fischer, L., & Espejo , J. (2004). *Mercadotecnia* (Tercera edición ed.). Mc Graw Hill.
- FMI . (2006). *Manual de balanza de pagos* . EE UU: FMI.
- Francis, S. P. (2011). *Estrategia*. Quito: Management Advise & Consulting.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa* . Mexico: Pearson .
- Granjo Aguilar , J. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. España: Gesbiblo, S.L.
- Griffin, R. (2011). *Administración 10 Ed*. U.S.A: CENGAGE Learning .

- Guardado, J. (2006). *Administración, gestión y comercialización de la pequeña empresa*. Madrid, España : AKAL.
- Gutiérrez, J. I. (12 de 08 de 2005). *Adiministración Estratégica de Mercado*. Recuperado el 01 de 06 de 2013, de Adiministración Estratégica de Mercado: <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Jarrín, P. (2005). *Guía Práctica de Investigacion Científica*. Quito: Eben-Ezer.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estrategicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler Philip y Armstrong Gary. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Sexta Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler*. México: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara Ibañez, D., & Cruz Roche, I. (2005). *Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Lafuente Manqueda, J., & Llaguno Musons , J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios* . Madrid, España: Días de Santos S.A. .
- Lenderman, M. (2008). *Marketing Experiencial* . Madrid : ESIC.
- Lopez Trujillo , M., & Carrera Ospina , J. (2007). *Planeación estratégicas de tecnologías informaticas y sistemas de información* . Manizales - Colombia : Universidad de Caldas .
- Lorino , P. (2007). *El control de gestión estratégico*. Barcelona: MARCOMBO.
- Luna , A. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Mc Gowan, H. (2013). *Disrupt togehter how teams consistenly innovate* .California : Blank .
- McCarthy, J., & Perreault, W. (2014). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica* (11 ed.). Mc Graw Hill.
- MENDEZ, C. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Mínondo, Á. (19 de Septiembre de 2014). *Google Académico*.
- Mogens , T. (2009). *Plan de negocios dinámico* .USA: Thomsen Business .
- Münch , L. (2010). *Administración: Gestion Organizacional, Enfoque y Proceso Admiistrativo*. Mexico: PRENTICE HALL.
- Munuera, J. L., & Rodríguez Escudero, A. (2007). *Estrategias de Marketing*. España: ESIC.
- Ortega Serrano, M. (2015). *Design Thinking* . Madrid: ESIC.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*.Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Pais, J. (2013). *Business Process Management*.España : INFO.

- Palao, J., & Gómez - Garcia, V. (2009). *Domine el marketing para alcanzar el éxito* . Lima: Palao.
- PARDINAS, F. (1989). Metodología y técnicas de investigación en ciencia.
- Pedros Martínez , D., & Milla Guitérrez, A. (2012). *Introduccion al plan estratégico* . Madrid : DIAZ DE SANTOS.
- PROPLAN. (2008). *Proceso de Análisis para la definición de Politicas* . Santo Domingo, Republica Dominicana : IICA.
- Publicaciones Vértice . (2008). *La gestión del marketing, produccion y calidad en las PYMES*. Málaga : Vértice .
- Rodríguez, I. (2007). *Principios y estrategias de Marketing* . Barcelona: UOC.
- Sainz de Vicuña Ancín , J. (2012). *El plan estratégico en la práctica 3ed*. Madrid : ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica. 3era Ed*. Madrid: ESIC Editorial .
- Salazar, F. (2011). *Estrategia*. Quito.
- Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores de Gestion Empresarial* . U.S.A. : PALIBRIO.
- Santamaría , F. (2001). *Transportes públicos de viajeros y accesibilidad*. Castilla : UNIVERSIDAD DE CASTILLA - LA MANCHA.
- Schiffman, L., & Lazar Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (Octava Edición ed.). México: Pearson.
- Sulcer Valdéz , R. A., & Pedroza, J. (2004). *Exportación Efectiva* . México : ISEF.
- Trujillo , A. (2014). *Mercadotecnia en Capsulas*. Chapultepec Morales, Mexico : LID.