



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTES “OTAVALO”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES: ANA MARÍA FERNÁNDEZ PINTO  
FRANCISCO XAVIER MORA SALVADOR**

**TUTOR METODOLÓGICO: Phd. FRANK MILA  
TUTOR DE CONTENIDOS: Phd. DIEGO DONOSO**

**Otavalo, noviembre, 2021**



DIRECCIÓN DE POSGRADOS

**ANEXO 1.**  
**DECLARATORIA DE AUTORIA Y CESACIÓN DE DERECHOS**  
**DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo/Nosotros, **NOMBRES Y APELLIDOS DEL AUTOR /ES**, declaro/declaramos que este trabajo de titulación: FERNANDEZ PINTO ANA MARIA, MORA SALVADOR FRANCISCO XAVIER es de mi/nuestratotal autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro/declaramos que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi/ nuestro favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

  
FERNANDEZ PINTO ANA MARIA

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL AUTOR (ES)**  
**C.C. 100296976-2**

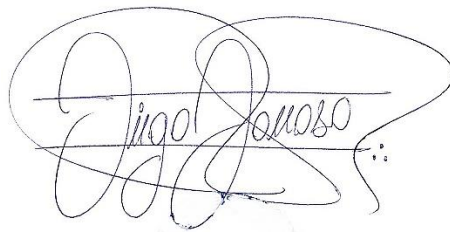
  
MORA SALVADOR FRANCISCO XAVIER

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL AUTOR (ES)**  
**C.C. 100217331-6**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el trabajo de investigación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “OTAVALO”**, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, de los estudiantes Ana María Fernández Pinto y Francisco Xavier Mora Salvador, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 16 días del mes de noviembre de 2021

A handwritten signature in black ink, reading "Diego José Donoso Vargas". The signature is enclosed within a large, hand-drawn oval shape.

Diego José Donoso Vargas  
C.I. 1715986996

## **DEDICATORIAS**

A mis padres, por su estímulo y sacrificio incondicional, por su permanente preocupación por mi bienestar.

A mi hermano que, aunque no se encuentre a diario junto a mí, siempre ha estado brindándome su apoyo mediante una llamada telefónica.

A mi esposo y mis hijos, quienes con su amor y confianza supieron comprender mis momentos de ausencia en el hogar.

**Ana María Fernández Pinto**

Dedico mi trabajo de tesis a mi madre, que con sus bendiciones, consejos y estímulos me ha ayudado para que llegue a culminar mis estudios.

A mis hijas y familiares que día a día con su respaldo y cariño me impulsaron para salir adelante.

**Francisco Xavier Mora Salvador**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres y esposo, quienes brindaron su tiempo para ayudarme a culminar una etapa de mi vida cuidando de mis hijos en mis momentos de ausencia en el hogar.

Mi gratitud también al equipo de trabajo de la Coordinación de Posgrados de la Universidad, ya que con su guía pude culminar mis estudios.

Al doctor Diego Donoso quien, con su paciencia, atención y sus directrices me ayudó a culminar mi trabajo de tesis.

**Ana María Fernández Pinto**

Agradezco primero a Dios, ya que con su ayuda me ha permitido culminar mi carrera.

A mi familia, en especial a mi madre, porque ellos me han estimulado para que termine los estudios con éxito.

También agradezco a la Coordinación de Posgrados quienes fueron guías, por su paciencia y atención.

Al Doctor Diego Donoso, quien con sus directrices me orientó para terminar el trabajo de tesis.

**Francisco Xavier Mora Salvador**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
DEDICATORIAS .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	14
1.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.    OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
2.1.    OBJETIVO GENERAL .....	20
2.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
3.    JUSTIFICACIÓN.....	21
<b>4.    METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
4.1.    ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	23
<b>4.1.1.    ENFOQUE CUANTITATIVO .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1.2.    ENFOQUE CUALITATIVO .....</b>	<b>24</b>
4.2.    TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
<b>4.2.1.    ESTUDIO DESCRIPTIVO.....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.2.    INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.3.    INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL .....</b>	<b>26</b>
4.3.    MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	26
<b>4.3.1.    MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....</b>	<b>26</b>
<b>4.3.2.    MÉTODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO.....</b>	<b>26</b>
4.4.    POBLACIÓN Y MUESTRA .....	27
4.5.    TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
<b>4.5.1.    ENCUESTA .....</b>	<b>27</b>
<b>4.5.2.    ENTREVISTA .....</b>	<b>28</b>
<b>4.5.3.    OBSERVACIÓN DIRECTA .....</b>	<b>28</b>
5.    CAPÍTULO I. ....	29
5.1 MARCO TEÓRICO.....	29

5.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
5.1.2 TRANSPORTACIÓN DE PASAJEROS: DESARROLLO DE LA INDUSTRIA.....	31
5.1.3 GESTIÓN EMPRESARIAL.....	33
5.1.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE NEGOCIO.....	36
5.1.5 MODELO DE NEGOCIO DENTRO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	37
5.1.6 COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO .....	38
5.1.6.1 OFERTA DE VALOR .....	39
5.1.6.2 ACTIVIDADES/PROCESOS CLAVE.....	42
5.1.6.3 RECURSOS CLAVE .....	42
5.1.6.4 ASPECTOS FINANCIEROS.....	42
5.1.7 IMPORTANCIA DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	43
5.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	46
5.2.1 INTRODUCCIÓN .....	46
5.2.2 ANÁLISIS DE VARIABLES.....	46
5.2.3 EMPODERAMIENTO POR PARTE DE SOCIOS Y EMPLEADOS HACIA LA COOPERATIVA .....	46
5.2.4 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA “OTAVALO” (EMPODERAMIENTO) .....	47
ANÁLISIS .....	48
5.2.4 COMUNICACIÓN .....	49
5.2.4.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA “OTAVALO” (COMUNICACIÓN).....	49
ANÁLISIS .....	51
5.2.5 CONDICIONES, SATISFACCIONES Y EXPECTATIVAS LABORALES.....	51
5.2.5.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA “OTAVALO” (CONDICIONES, SATISFACCIONES Y EXPECTATIVAS LABORALES) .....	52
ANÁLISIS .....	53
5.2.6 RELACIÓN CON LOS DIRIGENTES .....	54
5.2.6.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA OTAVALO (RELACIÓN CON LOS DIRIGENTES) .....	55
5.2.7 CONOCIMIENTO DE LOS DESAFÍOS DE LA EMPRESA .....	57
5.2.7.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA “OTAVALO” (CONOCIMIENTO DE LOS DESAFÍOS DE LA EMPRESA) .....	58
5.2.8 RESULTADO DE ENTREVISTAS.....	60
5.2.9 ANÁLISIS GENERALES.....	62
5.2.10 MODELO CANVAS.....	64
5.2.11 ANALISIS FODA .....	64

5.2.11.1 FORTALEZAS .....	64
5.2.11.2 OPORTUNIDADES .....	65
5.2.11.3 DEBILIDADES.....	65
5.2.11.4 AMENAZAS .....	66
5.3 PROPUESTA .....	67
5.3.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	67
5.3.1.1 DETERMINAR LA PROPUESTA DE VALOR .....	67
5.3.1.2 CONOCER EL MERCADO OBJETIVO .....	67
5.3.1.3 DEFINIR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	68
5.3.1.4 CONOCER LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	68
5.3.1.5 DEFINIR LA VENTAJA COMPETITIVA .....	68
5.3.1.6 DETERMINAR EL PRECIO .....	68
5.3.2 MEJORAMIENTO ECONÓMICO DE LA EMPRESA.....	69
5.3.2.1 EL MODELO.....	69
5.3.2.2 Estación de combustible.....	73
5.3.2.3 Almacén de lubricantes .....	76
5.3.2.4 Almacén de llantas .....	79
5.3.2.5 Taller de mecánica.....	81
5.3.2.6 Almacén de repuestos .....	83
6. CONCLUSIONES .....	86
7. RECOMENDACIONES .....	88
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
9. ANEXOS .....	94



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Resultados de la encuesta de empoderamiento dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” .....	48
<b>Gráfico 2.</b> Resultados de encuesta de comunicación dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” .....	51
<b>Gráfico 3.</b> Resultados de encuesta de condiciones, satisfacciones y expectativas laborales dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” .....	53
<b>Gráfico 4.</b> Resultados de encuesta de relación con dirigentes aplicada al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” .....	56
<b>Gráfico 5.</b> Resultados de encuesta de conocimiento de los desafíos de la empresa dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” .....	59
<b>Gráfico 6.</b> Modelo Canvas .....	702
<b>Gráfico 7.</b> Modelo para mejorar la eficiencia operativa.....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Resultados de encuesta de empoderamiento dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.....	47
<b>Tabla 2.</b> Resultados de encuesta de comunicación dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.....	49
<b>Tabla 3.</b> Resultados de encuesta de condiciones, satisfacciones y expectativas laborales dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.....	52
<b>Tabla 4.</b> Resultados de encuesta de relación con dirigentes aplicada al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.....	55
<b>Tabla 5.</b> Resultados de encuesta de conocimiento de los desafíos de la empresa dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.....	58
<b>Tabla 6.</b> Flujo de efectivo .....	72
<b>Tabla 7.</b> Detalle de precios de Suministros de Combustible .....	73
<b>Tabla 8.</b> Flujo de efectivo Surtidor de Combustible.....	75
<b>Tabla 9.</b> Detalle de Precios Lubricantes. ....	76
<b>Tabla 10.</b> Flujo de Efectivo-Lubricantes .....	78
<b>Tabla 11.</b> Flujo de Efectivo-Llantas .....	80
<b>Tabla 12.</b> Detalle de Precios de Taller de Mecánica .....	81
<b>Tabla 13.</b> Flujo de Efectivo-Mecánica.....	82
<b>Tabla 14.</b> Flujo de Efectivo-Almacén de Repuestos .....	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Instalaciones de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”. .....	94
<b>Anexo 2.</b> Encuestas y entrevistas aplicadas a personal administrativo de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”. .....	95
<b>Anexo 3.</b> Encuestas y entrevistas aplicadas a socios y choferes de la Cooperativa de Transportes "Otavalo". .....	97
<b>Anexo 4.</b> Encuestas y entrevistas aplicadas a empleados de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”. .....	98

## RESUMEN

El incremento del precio del combustible en el año 2019, dispuesto por el Gobierno Nacional del Ecuador, ocasionó una reacción social que no permitió que el transporte pudiera realizar sus labores por un mes. Posteriormente, en el mes de febrero de 2020, se implementaron nuevas estrategias que intentaban superar este desfase económico. Por otro lado, y de manera simultánea, el país y el mundo fueron afectados por el surgimiento de la pandemia COVID – 19, misma que desencadenó una crisis de salud pública, así como gravísimos problemas económicos y sociales.

Dentro de este contexto de pandemia, en el mes de marzo de 2020, el Gobierno dispone un toque de queda y la prohibición de la libre circulación a nivel nacional, disposición que se extendió por un lapso de 60 días. Luego, los COES disponen la restricción de movilidad y limitación al aforo permitido para el uso de servicio de transporte público, provocando que este sector, nuevamente, se paralice, agravando aún más su economía. Por lo expuesto, la Cooperativa de Transportes “Otavalo” ha enfrentado una drástica reducción de la demanda de su servicio, problemática de la cual no ha logrado superarse, puesto que la pandemia aún continúa.

Es así como se requiere de la creación de un nuevo modelo de negocios que involucre la generación de estrategias que faciliten a la operadora mencionada a diversificar sus actividades, y que ésta deje de depender de las decisiones que el Gobierno le impone, lo que permitiría a la vez que el socio deje de exponer su economía, sosteniéndola en una sola actividad.

**Palabras Claves:** Precio, Demanda, Modelo, Negocios, Estrategias.

## **ABSTRACT**

In 2019, the Government ordered an increase in the price of fuel. This generated a social reaction that did not allow the transport to carry out its tasks for a month. Subsequently, in February 2020, new strategies were implemented that tried to overcome this economic gap. Simultaneously, the country and the entire world was affected by the emergence of the COVID-19 Pandemic, which triggered a public health crisis as well as very serious economic, social and family problems.

Within the pandemic context, in March 2020 the Government established a curfew and the prohibition of free movement at a national level. This obligation was extended for a period of 60 days. Then, the local and state level COES establish mobility restrictions, therefore limiting the allowance of use for public transport services. This caused this sector to become paralyzed again, further aggravating its economy. Due to the above, the Otavalo Transport Cooperative has faced a drastic reduction in demand for its service. This problem has not been able to be resolved given that the pandemic still continues.

The creation of a new business model is necessary. Involving new strategies that facilitate the operator to diversify its activities and allows him to stop depending on the decisions that the government imposes on them. At the same time this allows the business partner to cease exposing his economy by supporting it with more than one activity.

**Keywords:** Price, Demand, Model; Business; Strategies

## INTRODUCCIÓN

La recuperación económica tras la crisis del COVID 19 ha puesto a prueba a más de un sector económico, haciendo que sus modelos gerenciales vayan cambiando de manera vertiginosa para poder adaptarse a esta nueva situación sin dejar de ser competitivos, ya que se requiere de la creación de nuevas estrategias de gestión operativa, de *management* que se utiliza para direccionar el sistema estratégico de una empresa (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019). Asimismo, se debe considerar que los niveles gerenciales están siendo puestos a prueba, ya que dependen de la capacidad que tengan éstos para poder estructurar un nuevo modelo, que permita representar más cercanamente la realidad y crear una pauta para garantizar el desarrollo sostenido de la empresa y que la misma perdure en el tiempo (Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017). Cabe recalcar que la aplicación creativa del modelo a seguir es el secreto del éxito.

Se debe tener muy en cuenta que los modelos gerenciales son tan diversos y que, a través de la historia, se han venido adecuando y transformando de acuerdo con los diferentes enfoques y necesidades de cada uno de los sectores (Hernández & Mosquera, 2016). Es por ello que las habilidades que tenga el administrador juegan un papel muy importante para que el modelo seleccionado tenga éxito o fracase.

En Ecuador están afectados la gran mayoría de sectores, y cada uno de ellos ha modificado sus planes de negocios, adaptándolos a la nueva realidad, sin embargo, muchas empresas no han conseguido este objetivo y han tenido que cerrar sus puertas, ya que las condiciones no son las adecuadas para sus modelos de negocios y sus pérdidas son muy elevadas (Deloitte, 2021). Uno de los sectores en los que más impacto ha causado la pandemia es el sector del transporte de pasajeros, el mismo que en la actualidad está formado por 11.700 unidades de transporte distribuidos en 421 operadoras que generan empleo para, aproximadamente, 60.000 personas (INEC, 2021).

Este sector ha incorporado a su sistema un modelo de calidad total, que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de la auto superación y perfeccionamiento, adquiriendo unidades modernas, capacitando a su personal, y tecnificando su sistema de atención al cliente, para así crear una imagen de seguridad y confianza hacia el usuario y obtener más rentabilidad.

Dicho modelo se ha visto frenado por el control que ejerce el Estado ecuatoriano sobre el sector del transporte de pasajeros, el mismo que aplica un modelo según el cual se toman decisiones sin involucrar a los diferentes grupos de interés, de forma que es Estado quien determina puntos neurálgicos del transporte, como por ejemplo tarifas, rutas y frecuencias, horarios, entre otros elementos.

Hay que recalcar que la crisis del transporte se la viene arrastrando desde el año 2002 con la dolarización, hecho que generó que muchos empresarios del transporte no puedan pagar sus deudas y los llevó a la quiebra. A esto se añade que desde el año 2008 no se ha hecho la revisión de tarifas. A cambio de ello, el Gobierno entregó un subsidio al transportista para no generar un malestar en los usuarios del transporte y evitar una reacción social, pero dicho subsidio se pagó únicamente dos años, y el resto del tiempo no se cumplió con este compromiso; es así que el transportista ha venido asumiendo el incremento del precio de los insumos, así como también de carrocerías, chasises, con el mismo ingreso desde hace ya mucho tiempo. Adicionalmente, el Estado ecuatoriano obliga al transportista a cobrar una tarifa especial para estudiantes, niños, personas de la tercera edad y personas con capacidades especiales; además, en el año 2019 el Gobierno dispuso el incremento en el precio de los combustibles, lo que generó una reacción social que no permitió que el transporte pueda realizar sus labores por un mes, recién para el mes de febrero de 2020 se implementaron nuevas estrategias y se empezó a superar este desfase, pero para el mes de marzo el Gobierno dispuso un toque de queda y la prohibición de la libre circulación a nivel nacional y el sector del transporte nuevamente se paralizó agravando aún más su economía.

Es así que hoy en día el transporte, en su intento de mejorar su situación, se encuentra dando continuidad e incorporando modelos de negocios que se adapten a la realidad y faciliten la formulación de mejores estrategias que conlleven a la superación de esta crisis sin descuidar el bienestar de la sociedad; de igual manera el gobierno está generando nuevas alternativas para contribuir con el progreso de este sector.

Como podemos darnos cuenta, la situación del transporte de pasajeros es crítica debido a que su modelo de gestión gira en torno a un solo servicio que es el de transportar pasajeros con un origen y un destino y no puede diversificar sus actividades ya que es el único modelo que tiene; sus estrategias son muy variadas en cuanto a atención y servicio al

cliente, imagen corporativa, seguridad, confianza, pero podemos ver que su modelo de negocios sigue manteniendo un único objetivo que es transportar pasajeros.

Tomando en cuenta que el transporte es uno de los pocos sectores que posee un mercado de consumo propio, se hace imperativo que haga uso de todo este potencial y diversifique sus actividades implementando negocios paralelos, los mismos que contribuirán a satisfacer las necesidades prioritarias en lo que se refiere a mantenimiento y venta de insumos para sus unidades de transporte.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de la situación actual de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” hemos podido identificar los siguientes problemas: a) la falta de organización mediante la comunicación entre socios y representantes de la compañía; b) la visión de la empresa no ha sido actualizada durante los cambios que se ha venido suscitado en la compañía, ya que la mayoría de los conductores no tienen cultura y no existe predisposición al cambio de acuerdo a las circunstancias actuales; c) la dirigencia no tiene bien establecidos los desafíos y retos a los que se enfrenta la Cooperativa de Transportes “Otavalo”; d) la compañía no tiene cultura de trabajo en equipo ni se observa “compañerismo”; e) los actores involucrados dentro de las actividades ejecutadas por la compañía no están conformes con las condiciones laborales que mantiene actualmente la empresa, lo que perjudica el desenvolvimiento de las actividades y cumplimiento de resultados positivos que se esperan obtener; f) la dirigencia no asume las responsabilidades establecidas en los estatutos de la cooperativa; g) no se ha encontrado la estrategia que permita mejorar los ingresos de los socios; h) el apareamiento de la pandemia resquebrajó de manera drástica la economía de los socios por no tener otras actividades que generen ingresos.

Existe mucha preocupación por parte de la dirigencia de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” debido a que la mala comunicación entre los asociados y la dirigencia está ocasionando que se desvirtúe la visión de la empresa y que se generen problemas y malos entendidos al interior de la organización. Por otra parte, la dirigencia no tiene bien definidos los desafíos y retos a los que se enfrenta la empresa y tampoco una visión clara de cómo superar esta nueva realidad, lo que desencadena incertidumbre entre los asociados y se va perdiendo la cultura organizacional y trabajo en equipo, generando inconformidad en sus colaboradores, una baja en el rendimiento y en el cumplimiento de sus actividades y resquebrajando el servicio que se da al usuario, ocasionando que éste



busque otras alternativas de transporte y se reduzca el ingreso para el socio. Este panorama se complica aún más con el apareamiento de la pandemia, misma que ocasiona que los dirigentes no asuman sus responsabilidades debido que no han encontrado una estrategia que permita a la cooperativa reconocer todo el entorno comercial de esta nueva realidad para permitir que sea más competitiva y consolide su permanencia en el tiempo y así poder generar confianza en el asociado y presentar una nueva imagen a sus usuarios.

Hoy en día la empresa se encuentra a la espera de las decisiones que tome el gobierno para reactivar este sector, pero esta expectativa está muy lejos de cumplirse ya que el gobierno se encuentra con el mismo petitorio de un gran número de sectores que, al igual que el transporte, están en una etapa muy crítica, lo que hace urgente un cambio profundo en las estrategias de la Cooperativa para que utilice todo su potencial a fin de ser más competitiva y consolidar su permanencia en el tiempo.

Como se ha señalado, las empresas de transporte son un caso único ya que disponen de un nicho de mercado propio que para este análisis serán sus asociados; en base a este precedente se podrá demostrar la factibilidad de implementar un nuevo modelo de negocios para la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, que involucre la creación de servicios paralelos en lo correspondiente a mantenimiento y venta de insumos para sus unidades. Como un dato adicional otorgado por la empresa conocemos de una alianza con la Cooperativa de Transportes “Los Lagos”; entre las dos operadoras tienen un mercado interno de 125 unidades que en la actualidad hacen su mantenimiento en diferentes mecánicas de la localidad, lo mismo ocurre con la compra de insumos, lo que desvirtúa el principio de cooperativismo y hace que la utilidad que este tipo de negocio genera se distribuya fuera de la empresa. Como revisamos en párrafos anteriores, la situación interna de la Cooperativa “Otavalo” y los problemas descritos anteriormente han hecho que se cree internamente un alto grado de desconfianza que neutraliza cualquier tipo de gestión para optimizar sus recursos.

Consideramos que es el momento de generar un nuevo modelo de negocio que permita diversificar las actividades de la Cooperativa, para que el socio obtenga ingresos de otras actividades que no sean del transporte únicamente y poder de esta manera hacer que la dirigencia pueda plasmar de manera óptima el futuro institucional y que de esta forma los socios apoyen para la consecución de este nuevo modelo.

Para determinar el problema hemos analizado el ambiente socio económico que atraviesa esta operadora, debido a que sus actividades fueron paralizadas cuatro meses sin que los socios perciban ningún tipo de ingreso. ¿Cuáles son los factores positivos y negativos que puedan dar solución a los desafíos que se presentan?

De igual manera, para la presente propuesta se ha tomado en cuenta el área de fortalecimiento socio organizativo, que es un componente básico para que la organización sea sostenible en el tiempo y tenga un mejoramiento en su gestión; este análisis permitirá reconocer un nuevo escenario para la operadora mediante la formación de empresas paralelas a la Cooperativa, lo que permitirá mejorar su situación actual mediante un enfoque integral que indagará las diferentes variables que componen la organización, desde el área social, respondiendo a sus necesidades como organización de base o empresa social, así podremos identificar Gestión y Posicionamiento Administrativo debido principalmente a la falta de comunicación entre la dirigencia, los socios, choferes y empleados, lo que distorsiona el objetivo a cumplirse.

Por otra parte, la falta de capacitación de las personas involucradas con la Cooperativa ocasiona que se enfoquen de mala manera sus desafíos y retos. El desconocimiento por parte de los conductores y responsables de las unidades genera falta de compromiso institucional que, como podemos apreciar, son aspectos que perjudicarían al nuevo modelo de gestión.

Dentro de la gestión para minimizar los índices de accidentabilidad, la institución no cuenta con normativas para determinar la inexperiencia del conductor, sus habilidades y potencialidades, la falta de mantenimiento vehicular, las condiciones laborales, la mala compensación monetaria; otro aspecto fundamental es el hecho de que el conductor no pertenece a la nómina de la Cooperativa sino que es contratado por el dueño de unidad lo que, en muchos de los casos, genera el autoritarismo con disposiciones e intereses individuales falseando el bien común.

Tomando en cuenta el servicio, muchos de los aspectos antes mencionados se han derivado de que el servicio que está prestando la operadora es deficiente y gran parte de los involucrados irrespetan las normas de tránsito, las normas de comportamiento hacia el usuario y así se pierde la empatía con el cliente; por otra parte, la resistencia al cambio es otro de los parámetros que influyen en la mala atención al pasajero.

La falta de un registro de los mantenimientos efectuados a cada una de las unidades hace que se presenten fallas mecánicas cuando las unidades se encuentran circulando, lo que genera mucho malestar y pérdida de tiempo para el usuario, situación que escapa a las manos de los dirigentes ya que cada unidad realiza su mantenimiento en el lugar de preferencia del propietario, lo que hace casi imposible la verificación por parte de la empresa del tipo y calidad de mantenimiento que dicha unidad realizó y si se encuentra en condiciones óptimas para realizar el viaje.

## **2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar un nuevo modelo de negocios para la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un diagnóstico en la Cooperativa de Transportes “Otavalo” que permita evidenciar las características para la implementación de un nuevo modelo de negocio, factores que favorecen o desfavorecen el cambio, viabilidad y estrategias por el cambio.
- Propender al mejoramiento social y económico de los asociados, estableciendo relaciones con entidades paralelas a la Cooperativa, con el propósito de conseguir mejor éxito en su gestión.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En el sector del transporte claramente hemos podido identificar con hechos basados en la historia del país, que muchas de las crisis por las que ha atravesado la transportación han sido ocasionadas por las reacciones sociales causadas en muchos de los casos por la toma de malas decisiones políticas, esto ha ocasionado que la población se vea obligada a salir a las calles a manifestar su inconformidad haciendo que se restrinja la libre circulación y se cierren completamente los pasos vehiculares originando que el transporte público de pasajeros no pueda realizar sus actividades generando pérdidas incalculables para este sector.

A esto debemos añadir que el sector del transporte depende en gran medida de las decisiones que tome el gobierno para controlar sus actividades, y al ser un sector estratégico para el desarrollo de la economía nacional, se hace inminente que el estado Ecuatoriano, por medio de la Agencia Nacional de Tránsito, controle la parte medular del transporte como es el incremento de tarifas y el otorgamiento de rutas y frecuencias, lo que hace que se frenen muchas de las aspiraciones de los transportistas, si no existiera dicho control esto generaría una reacción social con consecuencias muy negativas para el país y de la misma manera se presentaría una competencia desleal entre las operadoras de transporte.

Por otra parte, una gran mayoría de empresas, incluida la Cooperativa “Otavalo”, tienen procesos administrativos deficientes debido a la falta de capacitación de los dirigentes y a la creación de intereses personales; la gran mayoría de procesos se los realiza de manera artesanal generando problemas socio-administrativo lo que ocasiona una división entre los miembros de la institución y, como consecuencia, una pérdida de la visión de los asociados.

Se hace imperativo la creación de un nuevo modelo de negocios que involucre la creación de nuevas estrategias que faciliten a la operadora a diversificar sus actividades y que ésta deje de depender de las decisiones que el gobierno le impone y a la vez permita que el socio deje de basar su economía en una sola actividad, que para este caso es el transporte de pasajeros, y pueda diversificar sus actividades creando empresas paralelas a la institución que permitan aprovechar sus cualidades estructurales, como poseer un mercado interno propio el mismo que sería el soporte para que estas microempresas tengan la sostenibilidad necesaria para perdurar en el tiempo y a su vez sustentar el

fortalecimiento del éxito y la permanencia de este nuevo modelo de gestión, que consiste en instituir nuevas micro empresas como mecánicas, surtidores de combustible, almacén de venta de repuestos, almacén de venta de insumos (llantas, aceite, zapatas, grasas, etc.). Esto permitirá generar nuevas fuentes de empleo, así como también dinamizar la economía interna de la institución al centralizar y captar para la empresa las utilidades que este tipo de negocios generan.

De esta manera el socio de la cooperativa dejará de depender de una sola actividad (transporte de pasajeros) y estará respaldado por otro tipo de actividades económicas que, por su naturaleza, son de su pleno conocimiento ya que son actividades complementarias a su actividad principal.

#### **4. METODOLOGÍA**

La metodología de la investigación científica permite aclarar la indagación de la investigación y porqué ésta es imperativa, así como sus rumbos y las ramificaciones concebibles una vez finalizada (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2016). Por ello, el presente proyecto fue desarrollado mediante la metodología que tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), lo que permitió analizar la situación actual e identificar necesidades, potencialidades, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por las que se encuentra atravesando la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

En cuanto al análisis cualitativo, éste permite brindar la información subjetiva de las experiencias y opiniones tanto de socios como de conductores y empleados administrativos. Por otra parte, el análisis cuantitativo facilitó plasmar los resultados en datos estadísticos confiables que permitieron definir conclusiones acertadas del estudio y proponer estrategias de solución acordes a este proyecto.

Además, dentro de los métodos de investigación científica se tuvieron en cuenta el analítico-sintético y el inductivo-deductivo, siendo este estudio de campo con un nivel de investigación de carácter descriptivo, aplicativo y no experimental, debido a que los mismos sustentaron la recopilación de información valiosa de los actores de la investigación y permitió conocer sus opiniones y criterios.

También, la realización de la investigación en el lugar de trabajo donde la empresa está ubicada (Anexo 1) permitió poner en práctica los instrumentos de investigación, por lo que todo este contexto fue desarrollado en base a la aplicación de varias técnicas de investigación asociados, tales como: encuestas y entrevistas realizadas a los dirigentes y otros miembros del personal administrativo (Anexo 2), socios y choferes (Anexo 3) y mecánicos, operarios de bombas de combustible, vendedores de repuestos y ayudantes (Anexo 4) de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, de quienes se obtuvo toda la información que sirvió de soporte para la ejecución de esta investigación.

##### **4.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

Para este estudio se establece que existen dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, ambos utilizan procesos

minuciosos, metódicos y empíricos en su empeño por producir conocimiento científico (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2016).

#### **4.1.1. ENFOQUE CUANTITATIVO**

La investigación cuantitativa hace referencia al método empleado para compilar y analizar de manera equitativa y neutral datos numéricos para relatar, pronosticar o contrastar las variables de interés, cuyo objetivo consiste en establecer leyes generales de comportamiento y/o fenómenos en diferentes entornos y contextos (Álvarez & Sierra, 2015). A esta idea, Render, Stair y Hanna (2006) agregan que el análisis cuantitativo es una perspectiva científica que puede ser utilizada en el proceso de toma de decisiones en el ámbito gerencial, donde la información es transformada en datos beneficiosos e interpretados por las personas que los examinan y toman las decisiones al respecto.

Por consiguiente, este enfoque, aplicado al proyecto que se presenta en el documento actual, posibilitó la recopilación, el aprovechamiento y el análisis riguroso de la información estadística y numérica obtenida a través de las encuestas, con lo cual se plantearon conclusiones que derivaron en el conocimiento de la situación actual de la empresa objeto de estudio y la conformación de la propuesta de resolución de los problemas identificados.

#### **4.1.2. ENFOQUE CUALITATIVO**

El enfoque cualitativo se reconoce como la acción para recolectar, examinar y caracterizar información basada en las cualidades y atributos no numéricos de las variables, como pueden ser las opiniones que tienen los sujetos frente a un tema determinado, de modo este tipo de enfoque es comúnmente usado para entender cómo las personas distinguen de forma subjetiva lo que implica el contexto social en el que conviven (Jensen, 2014). Además, los datos cualitativos son clasificados de tipo no numéricos que pueden recopilarse mediante relatos habituales, frecuentes, o entrevistas en profundidad, y pueden ser analizados a través de la teoría fundamentada o los análisis temáticos (Echeverría, 2005; Pedraz, Zarco, Ramasco, & Palmar, 2014).

En relación al presente estudio, el enfoque cualitativo permitió profundizar en las características y cualidades del problema obtenidas de las diferentes entrevistas realizadas a las personas que hicieron parte del grupo de interés de la investigación, así como la



observación directa efectuada al proceso de gestión empleado en la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

## **4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dentro de los tipos de investigación utilizados en el estudio se encuentran el descriptivo, de campo y no experimental.

### **4.2.1. ESTUDIO DESCRIPTIVO**

Según Ferreyra y De Longhi (2014), la información descriptiva busca precisamente describir el estado actual de una variable identificado, siendo los proyectos que aplican este tipo de investigación diseñados para proporcionar información sistemática sobre un fenómeno o tema específico. Por ende, la recopilación sistemática de información relacionada con el método descriptivo requiere de una selección cuidadosa de las unidades estudiadas y una medición exhaustiva de cada variable (Ramírez & Calles, 2020).

Por consiguiente, en el desarrollo de este estudio, fue descrita la situación actual de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” en cuanto a las cuestiones de gestión administrativa, examinando las falencias que este proceso pudiera presentar, y establecer las pautas necesarias para lograr la implementación de un nuevo modelo de negocio que aumente la eficiencia administrativa y operativa de dicha empresa.

### **4.2.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se utilizó el tipo de investigación de campo que, según Baena (2014) se ocupa de la creación y recopilación de información real y auténtica por campo de operación en cualquier organización, y dicho proceso implica determinar qué datos precisos son necesarios y de dónde se debe obtener esta información. Por lo tanto, esta técnica de investigación se trata como el enfoque de investigación principal porque los datos determinados son específicos para el propósito de recopilar esos datos.

De este modo, se expone la investigación de campo mediante la compilación de información en el lugar donde la misma se desarrolla -in situ-, de acuerdo con la aplicación tanto de instrumentos como técnicas de investigación proporcionados, así como el proceso de observación directa aplicado.

### **4.2.3. INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL**

En relación con su diseño, la investigación es clasificada como no experimental, ya que, en lugar de manipular una variable independiente, los investigadores que la utilizan simplemente miden las variables a medida que ocurren naturalmente (en el laboratorio o en el mundo real) (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2016). De forma específica, el tipo de investigación no experimental es clasificado como transversal o transaccional, ya que la misma se utiliza para observar y analizar el momento exacto de la investigación para cubrir varios grupos de estudio o muestras y obtener así la información pertinente (Baena, 2014).

Por lo tanto, el proyecto se corresponde con este tipo de investigación porque no se manipula ni el comportamiento ni los datos suministrados por las personas que hacen parte del estudio, y esta acción se desarrolla en un momento único del tiempo, donde se tuvo la colaboración expresa y positiva del talento humano que presta sus servicios profesionales a la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

## **4.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Básicamente, los métodos de investigación son dos: el analítico-sintético y el inductivo-deductivo.

### **4.3.1. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO**

De acuerdo con Lara (2016), el método analítico-sintético se refiere a la combinación de un proceso que, primero, parte de la división de un todo en muchas partes para estudiarlas por separado (analítico) y, posteriormente, se reúne un conjunto de conceptos para formular una solución global (sintético). De ahí, dicho método se presenta en el estudio a través del análisis sobre cómo es que transcurren los diferentes elementos que componen el proceso de gestión de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” (empoderamiento; comunicación; condiciones, satisfacciones y expectativas; relaciones con los dirigentes, entre otros), para así alcanzar las conclusiones acerca de este proceso de manera integral, detectando sus falencias y posibilidades de mejora.

### **4.3.2. MÉTODO INDUCTIVO-DEDUCTIVO**

El método inductivo-deductivo, según Cegarra (2012), tiene que ver con la circunstancia de realizar vastas generalizaciones a partir de observaciones concretas (inducción), para

después hacer una inferencia basada en hechos o premisas ampliamente aceptadas (deducción). De acuerdo con lo planteado, dicho método es expuesto en la investigación a través de la exposición de situación actual del proceso de gestión administrativo y operativo que transcurre en la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, y así encontrar puntos de contacto con otras empresas para llegar a formular las mejores prácticas empresariales que puedan aplicarse en esta compañía.

#### **4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población, desde una perspectiva estadística, se encuentra conformada por todas las unidades de un grupo de estudio sobre las que se pueden aplicar los hallazgos de la investigación (Álvarez & Sierra, 2015). Entonces, para este estudio, la población se compuso del talento humano que presta sus servicios profesionales a la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, lo que incluye dirigentes, asociados, conductores, ayudantes y empleados.

En cambio, Trespalacios, Vázquez, y Bello (2016) afirma que la muestra corresponde a una porción representativa de la población. No obstante, para esta investigación, no fue necesario el cálculo de la muestra, ya que las personas que integran el colectivo de la Cooperativa en cuestión son 35 en total, por lo que, de acuerdo con García, Reding y López (2013), aquellas poblaciones que no superan a 100 elementos, no requieren de su cálculo muestral, pudiéndose, entonces, incluirse todos en la investigación.

#### **4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.5.1. ENCUESTA**

Como técnica de investigación que fue aplicada se tiene a la encuesta, que, en palabras de Mas (2015) es un proceso o herramienta que se puede utilizar para captar información relevante en un estudio, haciendo preguntas -que pueden ser abiertas o cerradas- a un grupo predefinido de personas que hacen parte de dicho proceso. Relacionado con la técnica de la encuesta, se tiene como instrumento de investigación al cuestionario. Así, se aplicaron encuestas y/o cuestionarios de carácter participativo al personal de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, lo que permitió recoger los puntos de vista de todos los actores (dirigentes, asociados, conductores, ayudantes y empleados) y así poder reconocer sus expectativas y estrategias.

#### **4.5.2. ENTREVISTA**

Según Acevedo y López (2019), la entrevista es una técnica de investigación que hace referencia a un método apropiado cuando existe la necesidad de recopilar información detallada sobre las opiniones, pensamientos, experiencias y sentimientos de las personas, cuyo instrumento de investigación relacionado es la guía de entrevista. Es por ello que se tuvo en cuenta la aplicación de entrevistas a una variedad de integrantes de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, y conocer así, de forma más precisa y específica, sus criterios acerca de los criterios presentados.

#### **4.5.3. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Para Rodríguez (2010), la observación directa es la técnica en la cual el investigador realiza una recopilación de información utilizando sus sentidos, es decir, al observar, puede documentar las actividades, el comportamiento y los aspectos físicos de una situación, todo ello sin tener que depender de la voluntad o la capacidad de las personas para responder con precisión a las preguntas.

Por consiguiente, el empleo de esta técnica -utilizando como instrumento asociado una guía de observación- permitió distinguir en la realidad como se manifiesta el proceso de gestión administrativa y operativa de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, pudiendo ser, posteriormente, dicha información contrastada con los datos obtenidos por medio de las encuestas y entrevistas.

## **5. CAPÍTULO I.**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

#### **5.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Como antecedentes de la investigación se pueden citar estudios previos realizados sobre la temática de diseño de modelos de negocios a nivel internacional y nacional, destacando, en primer lugar, la tesis doctoral de López (2012) titulada “Innovación en el modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico”, con el objetivo de proponer un modelo de negocio que sea innovador para aquellas empresas que requieran ser distintivas en el mercado en el que se desenvuelven, todo ello como parte de la gestión estratégica a implementar por las mismas.

En este sentido, según López (2012), un modelo de negocio verdaderamente innovador parte de la premisa siguiente: ¿cómo crear una ventaja competitiva sostenible y así lograr los mayores beneficios para la organización?. A todo esto, las respuestas derivadas de la cuestión anterior implican la generación de productos y/o servicios de valor para los clientes y consumidores, la diferenciación competitiva de la organización respecto a las empresas rivales del mercado y la creación de beneficios para las demás partes interesadas, en las que se incluyen los inversionistas (López R. , 2012).

Por lo tanto, aquellas organizaciones que han implementado modelos de negocios considerados como creativos y exitosos (Walmart, Mercadona, Zara, Netflix, Circo del Sol, entre otras), comparten varias características comunes asociadas a ser representativas de una cultura organizacional que fomenta la innovación continua, lo que implica una oferta de valor, contar con una cadena de valor congruente con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, implementar procesos y utilizar recursos y oportunidades innovadoras en comparación con otras compañías pertenecientes a su sector (López R. , 2012).

En la región latinoamericana, se tiene la investigación de Sanga (2013) con título “Plan de negocios para la comercialización de cursos online en España”, donde se identifica una oportunidad de negocio en la creación de un “Aula Virtual”, producto digital referente a una plataforma virtual por la que se imparten cursos digitales, resaltando que dicha empresa es administrada desde Buenos Aires, Argentina.

Así, se realizó una exploración inicial sobre el mercado insipiente de los cursos online, detectándose interés creciente entre la población joven de España, de manera que las encuestas aplicadas dieron como resultado una alta aceptación de los usuarios a acceder a este tipo de contenido. Como estrategia de diferenciación para el modelo de negocios propuesto, se establecen ciertos requerimientos estratégicos, como lo son generar una “ventaja competitiva por excelencia académica y potenciado por relación cambiaria beneficiosa de costos; contar con experiencia local y con el producto ya desarrollado y testeado (...) generar potencialidad para escalar rápidamente el servicio a todo el mundo hispanoparlante en la red (Sanga, 2013, pp. 4-5).

Finalmente, el modelo de negocios propiamente dicho fue diseñado siguiendo una estructura lógica, donde se determinan ciertos componentes, tales como perfil de clientes; propuesta de valor definida; canales de acceso; relación de la empresa con sus clientes potenciales y reales; recursos clave (materiales, financieros y humanos); actividades clave; sociedades, tanto con proveedores como con posibles accionistas, entre otros aspectos. Mientras, los valores de VAN, TIR y período de recuperación del modelo de negocios dan cuenta de su viabilidad, por lo que se justifica la implementación del mismo (Sanga, 2013).

En el caso del Ecuador, se cuenta con el estudio de Báez (2012), titulado “Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos. Caso Compañía de Transportes Guadalajara S.A.”, con el objetivo de diseñar un modelo de negocios enfocado en la caja común de compañías transportistas de pasajeros que posibilite el mejoramiento de la calidad de los servicios de transporte urbano de viajeros que la empresa presta tanto a usuarios como a accionistas.

Este propósito fue seleccionado debido a que, en un proceso de diagnóstico empresarial, se determinó que las compañías de transporte urbano de pasajeros se enfrentan tanto a vulnerabilidades ambientales como a desafíos internos, como resultado de sus actividades actuales, de manera que, si bien estas deficiencias no impiden que las empresas operen, ralentizan la calidad y eficiencia de sus servicios (Báez, 2012).

En este sentido, la estructura gestionada por la organización no proporciona un apropiado control de las responsabilidades del empleador con los conductores y asistentes, la inspección de los vehículos y su estado mecánico, conllevando a un servicio de transporte problemático. Por consiguiente, se hace evidente la conformación de un modelo de

negocios para las compañías involucradas, el cual consta de tres fases esenciales, a saber: la preparatoria, que incluye la proyección de resultados y distribución de recursos; delineamiento de estrategias de liderazgo, comunicación y motivación del talento humano para alcanzar los objetivos propuestos; y evaluación de los resultados y toma de decisiones (Báez, 2012). Asimismo, se concluye que la implementación de dicho modelo de negocios mejorará la calidad de los servicios de transporte, ya que, al perfeccionar la gestión y las condiciones laborales de la empresa, los usuarios tendrán acceso a un servicio marcado por la excelencia (Báez, 2012).

También dentro del Ecuador, Pacheco (2019) destaca con la investigación titulada “Análisis de potencialidades de la importación de prendas de vestir y propuesta de un modelo de negocio en pos del desarrollo empresarial del Ecuador”, con el propósito de, para la importación de ropa, en particular ropa interior, se propone un modelo de negocio que, de acuerdo con la información recopilada, cumpla con las exigencias imprescindibles para el estudio de escenarios que apoyan la rentabilidad de una empresa cuyo objeto social es la proporción de prestaciones de integración logística.

Un elemento importante del modelo de negocios propuesto por Pacheco (2019) es la definición de un proveedor, empresa que es responsable de emitir el presupuesto original para la importación de artículos, de modo que, por medio de dicha cotización, son analizados los disímiles escenarios, a la vez que se determina si es óptima la adquisición en cuanto a cantidad, precio y frecuencia de compra de tales tipos de productos.

En última instancia, en esta investigación se identifican los gastos relacionados la función logística y adquisición bienes en el exterior -principalmente de Colombia-, donde se consideran elementos como: envíos, financiamiento, modalidades de pago e impuestos. Asimismo, con base en los datos obtenidos, fueron generados reportes de ingresos y el flujo de caja del modelo de negocio, los cuales determinaron un tiempo prudencial para el retorno de la inversión, y continuar así incrementando la actividad de importación de ropa interior (Pacheco, 2019).

### **5.1.2 TRANSPORTACIÓN DE PASAJEROS: DESARROLLO DE LA INDUSTRIA**

Si bien existen grandes diferencias a nivel mundial -basadas en factores socioeconómicos, normas sociales y culturales, desarrollo de la infraestructura de transporte urbano y

calidad y disponibilidad del transporte público-, el transporte y la movilidad, desde hace mucho tiempo y tanto para los modos público y privado, ciertamente, se encuentran en proceso de cambio (Jiménez, de Hoyos, & Álvarez, 2014).

Por ello, es normal que cada día se tengan noticias sobre una nueva empresa que entra o sale del mercado, con modelos comerciales que van desde sistemas de transporte tradicionales, plataformas virtuales que gestionan servicios de transporte o hasta bicicletas compartidas y/o *scooters* eléctricos, entre otros medios (Cruz, 2018). Así, la movilidad y el transporte de pasajeros es todavía un campo que, aunque no es nuevo, producto al aumento de la competencia debe desarrollar modelos de negocio y tecnologías que están en constante cambio.

La industria referente a la transportación de pasajeros, actualmente, ha diversificado sustancialmente la oferta, cuyos sistemas y servicios actuales incluyen los siguientes: bicicletas y vehículos compartidos, sistemas de transporte que responden a la demanda, sistemas de ruta fija, micro transporte público, movilidad a pedido, viajes compartidos dinámicos y transporte público específico (Suárez, Verano, & García, 2016). El mismo estudio generalmente define la movilidad compartida como una gran cantidad de modalidades de servicios de transporte que tienen en común que son compartidos entre usuarios.

Por otra parte, el tipo de servicios de transporte que se prestan actualmente a través de las plataformas basadas en aplicaciones proporcionadas por las TIC, que relacionan a los pasajeros con los conductores, están operando en el mercado tradicional de transporte de pasajeros (García, 2014; Hernández & Galindo, 2018). Estos servicios incluyen taxis, autos de alquiler con conductor y algunas formas de micro tránsito bajo demanda (Ruiz, 2016).

Estas modalidades de transporte han sido una característica de las ciudades grandes y medianas de todo el mundo, además de que se han constituido como un componente esencial para el buen funcionamiento de la movilidad en las áreas metropolitanas, ya que brindan viajes convenientes de puerta a puerta para aquellos que requieren puntual o regularmente tales servicios (López, Torres, & Núñez, 2018). Aunque solo representan una pequeña parte de los viajes en general, son esenciales para algunas personas, en algunos momentos, y en algunas circunstancias.



En tanto, el papel del sector público se relaciona principalmente con la definición de políticas y la formulación de marcos regulatorios apropiados para salvaguardar los objetivos clave de políticas en este espacio, generando impactos positivos, mientras se evitan los resultados negativos. Por ende, la regulación del transporte y la movilidad debe lograr un equilibrio entre fomentar el espíritu empresarial de los operadores, garantizar la dimensión social del transporte público y avalar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Orán, Calderón, & Campos, 2017; Romero & Cruz, 2018).

Si bien es necesario desarrollar respuestas de política para asegurar que se pueda lograr la promesa de efectos positivos de la revolución de la movilidad y la industria del transporte de pasajeros, también existe la posibilidad de la aparición de efectos no deseados, por lo que dichas políticas deben estar dirigidas al aseguramiento de niveles mínimos de movilidad apropiados para todos los ciudadanos y garantizar altos niveles de seguridad vial y personal.

En definitiva, el auge de la industria de transporte de pasajeros experimenta un desarrollo significativo, no solo por la expansión y aumento en número de compañías de transporte tradicionales, sino también debido a la llegada de nuevos servicios de movilidad basados en plataformas y aplicaciones web, lo cual hace que, para mantenerse competitivas, las compañías deben adoptar modelos de negocios consecuentes con la obtención de ventajas y rasgos de diferenciación en este amplio mercado.

### **5.1.3 GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión empresarial es un campo en rápida evolución. Incluso ahora, las nuevas empresas de todo el mundo están probando formas nuevas e innovadoras de ver cómo alinear sus recursos, cómo tomar decisiones y qué enfoques de gestión (o la falta de enfoques de gestión) podrían generar la mejor cultura para el crecimiento (Pérez-Carballo, 2013), lo que hace un momento desafiante para la gestión empresarial, donde la experimentación es constante.

La gestión en todas las actividades empresariales y organizativas, a decir de Martínez (2013), es la acción de unir al talento humano para alcanzar cumplir con los fines y propósitos ambicionados valiéndose de los recursos utilizables de manera efectiva. En el sentido que una empresa puede percibirse como sistema, la gestión empresarial, igualmente, se puede explicar como acciones humanas o el diseño para proporcionar la

adquisición de resultados ventajosos producidos por dicho sistema. Por tanto, la gestión empresarial es imprescindible para promover un desempeño sistematizado para alcanzar los objetivos de la organización.

Según Roux (2014), la gestión empresarial es una vía o acto administrativo que contribuye a la aplicación del control y supervisión de una unidad de negocios, mientras que Di Máximo (2018) afirma que dicho concepto se refiere a la gestión aplicada dentro de todas las áreas de negocio, y tiene como objetivo reunir al talento humano para acceder a las metas efectivas requeridas. Dentro de las funciones de la gestión empresarial, la gerencia o alta dirección de la empresa es quien se ocupa de identificar las metas y objetivos de la organización, y que busca cumplir con la tarea empresarial de gestionar la aplicación de cada uno de los aspectos de liderazgo, organización, control y planificación (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

Mientras, la gestión empresarial se caracteriza por una serie de elementos (González & Ganaza, 2014):

- Es una de las funciones naturales de las sociedades humanas, ya que está asociada a la consecución de objetivos individuales y colectivos.
- Es una actividad pública; ya que tiene lugar en todas las actividades humanas, y es aplicada con todo tipo de negocios, grandes o pequeñas empresas. Además, se fundamenta en principios de gestión utilizados en todas las actividades productivas, de servicios, comercialización y de financiación.
- Puede ser considerada como un arte y una ciencia.

Existen disímiles tipologías de estilos de gestión, cuyo proceso asociado ha cambiado en tiempos actuales, siendo los más conocidos son los tres siguientes:

- **Gestión empresarial tradicional:** Existe una jerarquía entre el talento humano, gerencia de bajo, medio y alto nivel. En este tipo de modalidad, la gerencia de la organización establece expectativas para los empleados que necesitan alcanzar las metas, pero la gerencia es quien recibe la recompensa por cumplir esas metas (Muñoz, Cabrita, Ribeiro, & Diéguez, 2015).
- **Gestión empresarial basada en el equipo:** Con el propósito de ejercer una gestión del equipo, la gerencia se presenta como un tipo de liderazgo que asiste a

los miembros del equipo a realizar sus funciones de forma integrada para solucionar dificultades profesionales, pero no emite políticas, y todo el equipo es recompensado por lograr esos objetivos (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019).

- **Gestión empresarial basada en el servicio:** Mediante este enfoque, la administración ayuda a proporcionar al talento humano los recursos que se requieren para alcanzar cumplir con el objeto social de la organización. Como guía de servicio, la organización presta especial reconocimiento a aquellos colaboradores que demuestran un alto grado de experticia en su campo laboral, y les ayuda a funcionar con eficacia (Martínez M. C., 2013).

Con independencia de los estilos de gestión aplicados por una organización, la finalidad primordial de la gerencia consiste en liderar al talento humano hacia el logro de los objetivos de la compañía y conservar, al mismo tiempo, los estándares y políticas de la empresa. Para ello, se definen cinco funciones básicas que representan las actividades de la gerencia para implementarlas con el fin de favorecer la consecución de las metas organizacionales (Muñoz & Ugueto, 2015; Rodeiro, Calvo, & Fernández, 2012):

- **Planificación:** es un proceso que se utiliza para determinar las actividades que se realizarán posteriormente. La planificación incluye determinar la visión establecida a futuro, así como desarrollar metas a corto y largo plazo, formular estrategias de crecimiento y de costos, y estudiar la conveniencia de aplicar planes operativos y otros componentes.
- **Organización:** tiene como objetivo identificar las tareas que se deben implementar; también se refiere a la clasificación de actividades y dividir las en subactividades, para luego determinar la relación entre responsabilidad y autoridad, cuándo tomar decisiones administrativas y garantizar que la organización implemente los planes con los menores costos posibles, utilizando métodos apropiados.
- **Dotación de personal:** es una de las funciones administrativas por la que se realiza el seguimiento de la mano de obra para contratación, capacitación, selección de los mismos, promoción y determinación de salarios justos, y otros asuntos relacionados con el talento humano.

- **Dirección:** es una de las funciones administrativas que dependen del rol de la gerencia, consecuente con la orientación y liderazgo del personal en el trabajo, todo ello para lograr las metas que ayuden a alcanzar los intereses de la empresa. También esta función se orienta a fortalecer la comunicación entre la gerencia y el personal, con miras a proporcionar instrucciones precisas y obtener retroalimentación para el mejoramiento continuo.
- **Control:** es la función administrativa que depende de estándares apropiados para medir el desempeño ideal y real para encontrar diferencias entre ambos elementos y tomar las medidas adecuadas para corregir las falencias, contribuyendo así al logro de los objetivos deseados.

En resumen, la gestión empresarial es una práctica dentro de la administración que tiene como objetivo aumentar el desempeño organizacional alineando metas y objetivos en toda la organización, lo que requiere que los niveles de gestión acuerden objetivos cuantitativos y/o cualitativos claramente definidos que, a su vez, deben ser revisados periódicamente por niveles superiores de gestión.

#### 5.1.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE NEGOCIO

Según Suárez (2018), el término “negocio” tiene que ver con la obtención de ciertas utilidades para aquellas personas jurídicas (empresas) o naturales que se dedican a la realización de una actividad determinada. Mientras, Cervilla y Puente (2013) definen a los negocios como la producción habitual o compra/venta de activos tangibles/intangibles con fines de lucro y adquisición de riqueza satisfaciendo las necesidades humanas.

la producción regular o compra y venta de bienes con el fin de obtener ganancias y adquirir riqueza a través de la satisfacción de las necesidades humanas.

En cambio, Naranjo (2015) proporciona un concepto más detallado del término "negocio", definiéndolo como una organización o sistema económico donde los bienes y servicios se intercambian entre sí o por dinero. Estos negocios surgen por el hecho de que toda empresa necesita ciertas inversiones y suficientes clientes a los que se puedan vender sus productos de manera constante para obtener ganancias, las cuales pueden ser privadas, sin fines de lucro o públicas.

Por otro lado, Peter Drucker, a menudo iniciaba un debate empresarial o una entrevista con la pregunta: “¿qué son los negocios?”, y la mayoría de las veces le respondieron: “una organización que busca obtener ganancias”, lo que, en su opinión, se considera completamente incorrecto (Drucker, *The essential Drucker*, 2020). Sin embargo, en términos de creación de valor, Drucker sostiene que la empresa es una organización que agrega valor y crea riqueza (Drucker, *The essential Drucker*, 2020; González & Ganaza, 2014).

Quizás sorprendentemente, solo unos pocos conceptos del término "negocio" se encuentran abordados por la literatura. Pero, las definiciones existentes tienen en común el planteamiento de que el negocio consiste en obtener ganancias vendiendo algo que inicialmente se ha producido o comprado. No obstante, los autores sostienen que la perspectiva de Drucker juega un papel significativo, ya que la primera pregunta que una organización debe plantearse es acerca de su propósito, tocando profundamente los valores de una sociedad al incluir una perspectiva contextual (Drucker, 2015). Por lo tanto, también hay una dimensión filosófica, que se considera un componente importante en el pensamiento del modelo de negocio.

### **5.1.5 MODELO DE NEGOCIO DENTRO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Existe una gran cantidad de literatura que contribuye a la definición del concepto de modelo de negocio. Partiendo de una de las definiciones probablemente más conocidas, Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) citados en Ricart (2014) definen el modelo de negocio de manera holística como una metodología que posibilita formular la lógica organizacional de una compañía, todo ello conformado por una serie de componentes relacionados entre sí.

Para Toniut (2020), el modelo de negocios se constituye como una delineación del valor que una organización le brinda a diversos segmentos de clientes, así como de su estructura empresarial y red de beneficiarios para generar, comercializar y proporcionar dicho valor y capital relacional con el objetivo de establecer flujos de ingresos rentables y perdurables a lo largo del tiempo.

Si bien la definición de Osterwalder tiene un claro enfoque en la organización, otros autores como Palacios y Duque (2013) amplían este punto de vista al definir un modelo de negocio que traspasa fronteras como un diseño estructurado del producto/servicio e

información/flujo, incluido el delineamiento de las características de las distintas partes interesadas (stakeholders) y sus misiones y requerimientos, de los beneficios potenciales que podría generar el modelo de negocios para todos, y una descripción de las fuentes de ingresos. Entonces, dado que las organizaciones están integradas en contextos, esta definición se puede utilizar como complemento a la definición de Osterwalder.

Desde una postura estratégica tradicional, un modelo de negocio es una representación de variables de decisión con el fin de crear una ventaja competitiva sostenible (Arroyo, Jiménez, & De Pablos, 2015). Sin embargo, con base en las diversas perspectivas de la gestión empresarial (como la tecnología, el espíritu empresarial o la estrategia), los autores comenzaron a centrarse en la creación de valor al describir un modelo de negocio como una propuesta de valor para el cliente que se encuentra en el núcleo de la razón de ser de la organización y rodeada de una fórmula integral de obtención de ganancias por medio de la optimización de recursos y ejecución de procesos clave (Cavazos, 2016; Drucker, 2015).

De este modo, la mayoría de las definiciones de modelos de negocio formuladas hoy en día contienen aspectos que hacen parte esencial de la gestión empresarial, como la creación de valor (propuesta de valor), la captura de valor (generación de ingresos y beneficios a partir de una propuesta de valor) y la relación entre elementos individuales. Además, diversos autores consideran la propuesta de valor como el epicentro en torno al cual se debe organizar todo el modelo de negocio (Cervilla & Puente, 2013; López R. , 2012).

En resumen, se ha desarrollado una amplia gama de definiciones a medida que el concepto “modelo de negocios” ha sido investigado y discutido en varios contextos y situaciones. En relación con los términos "negocio" y "modelo", desde una perspectiva filosófica, la mayoría de las definiciones comprenden modelos que adaptan una perspectiva realista o (pos) positivista (Drucker, 2015). Por lo tanto, se trata de una representación abstracta de un objeto y/o construcción del mundo real de lo que significa y cómo funciona un negocio, pero reducido a sus aspectos más relevantes.

### **5.1.6 COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO**

Entre la multitud de modelos de negocio que han sido descritos por varios autores, parece haber una gran variación en los componentes que hacen parte de los mismos. Arechavala

(2015) resume que los modelos de negocio consisten en una propuesta de valor, un modelo de ingresos y una red de relaciones, todos integrados en un solo constructo. Mientras, Cooper y Vlaskovits (2014) proponen los siguientes componentes que generalmente se encuentran en un modelo de negocio exitoso: la propuesta de valor para el cliente, una fórmula de ganancias, recursos y procesos clave.

En su marco, Osterwalder y Pigneur (2013) utilizan nueve "bloques de construcción": una propuesta de valor, un cliente objetivo, un canal de distribución, relaciones con el cliente, una configuración de valor, competencias centrales, una red de socios, una estructura de costos y un modelo de ingresos. Por su parte, Hernández (2020) lo pone simple, y afirma que un modelo de negocio consta de cuatro componentes básicos: una estrategia central, recursos estratégicos, la red de valor y la interfaz del cliente.

Por lo tanto, en términos generales, se pueden dividir estos componentes en cuatro categorías: en primer lugar, se tiene el valor o la oferta para el cliente. Dentro de esta categoría se encuentran todos los componentes que impulsan la creación de valor, como el cliente objetivo, la propuesta u oferta de valor y las relaciones con el cliente. Una segunda categoría importante son las actividades y procesos clave. En tercer lugar, están los recursos clave. Por último, la mayoría de los autores tienen una categoría distinta que incluye los aspectos financieros de una empresa, como la estructura de costos o el modelo de ingresos (Arechavala, 2015; Cooper & Vlaskovits, 2014; Hernández J. , 2020; Osterwalder & Pigneur, 2013).

#### **5.1.6.1 OFERTA DE VALOR**

Uno de los conceptos centrales y nombrados con más frecuencia dentro de los componentes relacionados con los modelos de negocio es la creación de valor. Así, Macías, Díaz y García (2016) mencionan tres posibles fuentes que podrían crear valor, que conducirían al valor total generado en la actividad comercial de la organización, no solo el valor que tiene para la empresa, sino también para los clientes y otros participantes en la transacción. Estas fuentes son: innovación, retención y eficiencia.

- **Innovación**

La innovación no solo se representa mediante la introducción o implementación de nuevas ideas o métodos. Así, la definición o significado de "innovación" se puede definir como un proceso que involucra múltiples actividades para descubrir nuevas formas de

hacer las cosas. (Jordán, 2013). El proceso innovador crea mayores oportunidades y es fundamental para la supervivencia, el crecimiento económico y el éxito de una empresa, de modo que innovar ayuda a desarrollar conceptos originales, y se constituye como un motor para optimizar las operaciones. Por consiguiente, las empresas que innovan son capaces de colocar a la organización en un paradigma diferente para identificar nuevas oportunidades y mejores métodos para resolver los problemas actuales (Cantrell & Smith, 2014).

En general, se pueden distinguir dos aspectos principales (conceptuales) de la innovación:

- ✓ la innovación como proceso que fomenta el cambio (resultado del énfasis en la innovación).
- ✓ la innovación como evento, objeto o producto discreto, caracterizado por la novedad. (Martínez & Dutrénit, 2019).

Sin embargo, dado que esta clasificación es muy amplia, se puede dividir aún más, de manera que la innovación como evento, objeto o producto discreto se puede dividir en varios aspectos: innovación como evento, innovación como objeto físico e innovación como algo nuevo (nuevo proceso o método de organización de algo) (Cavazos, 2016).

En esencia, la innovación consiste en la capacidad que desarrolla una organización para hacer algo diferente a todos los demás actores que operan en su ámbito empresarial. La innovación está relacionada con cambios (a gran escala o radicales) o pequeños (incrementales) que tienen un impacto significativo en los cambios estructurales en industrias individuales y segmentos de mercado. En este enfoque, los nuevos métodos de producción no se basan necesariamente en nuevos descubrimientos científicos. El primer uso de tecnologías que ya se han utilizado en otras industrias también se puede atribuir a nuevos métodos (Landazury & Ferrer, 2016; Mejía & Sánchez, 2014).

- **Retención**

La retención ocurre cuando los clientes están motivados para repetir sus compras o contratación de servicios, lo que a su vez puede conducir a un mayor volumen de ventas e ingresos para la organización (Delaux, 2016). También existe retención cuando los socios estratégicos tienen el incentivo de mantener y mejorar su asociación con empresa, lo que aumenta la disposición de los clientes a pagar y reduce los costos de oportunidad



(Cestau, 2020). Por lo tanto, se crea valor al evitar la migración de clientes y socios estratégicos hacia la competencia.

A consideración de Cantrell y Smith (2014), se encuentran tres posibilidades para reducir la tasa de abandono de una empresa, que son (1) programas de fidelización; (2) normas propietarias dominantes; (3) relaciones de confianza con los clientes. Es así como la retención de clientes puede tener efectos positivos en la eficiencia y complementariedad de la organización, de manera que la importancia de las relaciones entre estos impulsores de valor como fuentes de generación de valor no debe ser subestimada (Delaux, 2016).

- **Eficiencia operativa**

La eficiencia operativa significa usar recursos como tiempo, personas, equipos, inventario y dinero de una manera optimizada para servir al negocio, de modo que las organizaciones eficientes obtienen un mayor reconocimiento por parte de accionistas y clientes, lo que se traduce en el alcance de mayores niveles de rentabilidad (Álvarez, 2016)

El objetivo de una mentalidad de eficiencia operativa es reducir o limitar la cantidad de tiempo que los trabajadores dedican a actividades sin valor agregado o procesos ineficientes. Al maximizar la cantidad de trabajo de valor agregado que realizan los empleados, un ejercicio de eficiencia operativa puede hacer que una empresa sea mucho más competitiva y rentable (Palacios, 2015).

Los beneficios generados por la adopción de una filosofía de eficiencia operativa para la generación de valor suelen ser múltiples, encontrándose entre éstos: reducción de costos, plazos de entrega, tasas de accidentes y errores en la ejecución de procesos y actividades; clientes y talento humanos más satisfechos; mayor claridad con el equipo de trabajo sobre cómo funciona el negocio; y mayor adaptabilidad a los nuevos desafíos y oportunidades comerciales (Llopis, 2015; Muñoz, 2017).

De ahí que las empresas de cualquier industria pueden tomar pasos sorprendentemente simples para reducir el desperdicio en el caso de la producción de bienes o minimizar los tiempos y/o aumentar la calidad de los servicios prestados, brindando así una mayor satisfacción a los clientes y empleados, al mismo tiempo que mejoran las ganancias.

### **5.1.6.2 ACTIVIDADES/PROCESOS CLAVE**

Según Figueroa, Paladines, Nervado, Caicedo y Romero (2017), las actividades y proceso clave pueden ser descritas en modelos de recursos y producción, en los que se explica cómo se utilizan los elementos para el proceso de transformación, y cómo estos elementos se combinan en el proceso de transformación desde la fuente hasta la salida. También se incluyen componentes como la cadena de valor, que es importante para crear y distribuir la oferta de una empresa; y la red de valor, que vincula a proveedores y clientes. Estos procesos clave permiten a las empresas ofrecer valor de tal manera que puedan repetirse fácilmente y aumentar su escala (Tovar, 2017).

Si bien un autor llama a estos componentes actividades o procesos clave, otros utilizan términos como competencias centrales, capacidades o actividades (González & Müller, 2015). El bloque de construcción de competencias centrales describe las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2013). En esencia, esto incluye todos los elementos presentes dentro de una empresa que crean valor para el cliente. Dichos componentes varían de una empresa a otra: por ejemplo, si bien los servicios posventa para una empresa pueden ser fundamentales, es posible que tengan el mismo grado de importancia para otra empresa. Estas actividades pueden incluir la configuración de producción de una empresa, abastecimiento, fijación de precios, capacitación y marketing.

### **5.1.6.3 RECURSOS CLAVE**

Los recursos clave son a menudo los impulsores de los procesos clave mencionados anteriormente. Osterwalder, Pigneur y Clark (2013) definen los recursos clave como los activos que forman parte de una empresa, como las personas, la marca, los derechos de propiedad intelectual, la tecnología y las instalaciones necesarias para entregar valor a los clientes. Sin embargo, deben ser recursos clave dentro de la empresa que ayuden a ofrecer valor al cliente y a la empresa. Esto implica que los recursos genéricos que no se suman a la ventaja competitiva de una empresa no son relevantes dentro del modelo de negocio (González & Müller, 2015).

### **5.1.6.4 ASPECTOS FINANCIEROS**

Este componente del modelo de negocio parte de la idea de que no importa cuán grande sea el producto/servicio que una empresa pueda vender/ofrecer, o cuán grande sea el valor

para el cliente, si es que la organización no es capaz de capitalizar su éxito (Arroyo, Jiménez, & De Pablos, 2015). Los grandes modelos de negocio necesitan una estructura de costos bien definida, así como un modelo de beneficios adecuado y de apoyo para poder captar una parte significativa del valor creado (Espínola & Torres, 2020).

El modelo de ingresos tiene que proporcionar un margen de beneficio sobre sus costos para garantizar la viabilidad de la empresa (González & Müller, 2015). En este sentido, Osterwalder, Pigneur y Clark (2013) utilizan la fórmula de ganancias como mecanismo para captar porciones del valor creado. La fórmula de ganancias traduce cómo una empresa crea su valor para sus clientes. Parte de la fórmula de ganancias son el modelo de ingresos (o precio/volumen), la estructura de costos (los costos directos, los costos indirectos y las economías de escala), el modelo de margen (contribución necesaria de cada transacción en el proceso de comercialización para lograr las ganancias deseadas), y la velocidad de restitución de los recursos (qué tan rápido debe cambiarse el inventario) (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2013).

Según Delaux (2016), el modelo de ingresos muestra lo que las empresas reciben a cambio de sus servicios. Estas son las fuentes de ingresos o, dicho de otra manera: las diferentes formas en que la empresa recibe dinero. Junto al modelo de ingresos existe un modelo económico que cubre costos, márgenes y otros aspectos financieros. Mientras, Drucker (2015) utiliza conceptos similares a través de un modelo de ingresos y capital que representa los aspectos financieros del modelo de negocio.

Estos componentes ilustran cómo se compensa a una empresa por sus servicios y cómo se utiliza el dinero con respecto a los activos y pasivos, empleando componentes similares como la estructura de costos y el potencial de ganancias. Además, dichos elementos incorporan los aspectos financieros para apoyar las actividades de una empresa y su continuidad en el tiempo (Delaux, 2016; Drucker, 2015).

### **5.1.7 IMPORTANCIA DE LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

Desde una perspectiva estratégica tradicional, los modelos de negocio sirven como base para nuevas ventajas competitivas, ya que permiten desglosar los elementos individuales de un negocio (que a menudo se han considerado inseparables), dando lugar a la

combinación creativa de dichos elementos o vincularlos con nuevos componentes para crear una ventaja estratégica.

Se argumenta que cada organización tiene un modelo de negocio que describe la forma en que estos se materializan (Cabana, Cortes, Vega, & Cornejo, 2016). Por lo tanto, el pensamiento del modelo de negocio es especialmente importante en entornos donde 'las reglas del juego' cambian rápidamente, es decir, en el ámbito donde se producen interrupciones producto a la aplicación de ciertas innovaciones, situación que casi siempre se producen dentro del modelo de negocio (Mejía & Sánchez, 2014).

En consecuencia, los cambios en el modelo de negocio pueden verse como "paradójicos", ya que los mismos pueden representar la base para perjudicar el negocio existente. Así, a través de una comprensión integral y coherente del concepto de modelo de negocio y sus componentes, éste se puede utilizar como fuente de ventaja competitiva (Inga & Ordoñez, 2013).

De la misma manera, Macías, Díaz y García (2016) argumentan que el pensamiento del modelo de negocio ha tenido una crucial importancia en las organizaciones modernas, ya que los entornos empresariales actuales son inestables y se ven afectados por cambios continuos y complejos. Es más, el cambio ya no es aditivo, sino discontinuo, abrupto y sedicioso. Por consiguiente, sobre la base de cambios importantes en el entorno -como los originados las mejoras radicales en las telecomunicaciones, la digitalización de la información y la movilidad de los empleados- las organizaciones deben ajustar y transformar su modelo de negocio para seguir siendo competitivas (Inga & Ordoñez, 2013).

Generalmente, la idea de creación de valor está estrechamente ligada al concepto de modelo de negocio. Varios autores afirman que un modelo de negocio, en su esencia, se ocupa de la creación, captura y entrega de valor. Por lo tanto, como herramienta conceptual, un modelo de negocio sirve como un anteproyecto que muestra cómo funciona una organización. En el ámbito de la puesta en marcha y el emprendimiento, el pensamiento del modelo de negocio puede conducir a decisiones más informadas en el contexto y la gestión de nuevas empresas (Espínola & Torres, 2020).

Por lo tanto, los modelos comerciales de negocio son prometedores como unidades unificadoras de análisis para el desarrollo de teorías en áreas como la innovación o la

gestión empresarial (Inga & Ordoñez, 2013). En definitiva, el modelo de negocio se caracteriza por ser la base sobre la que la empresa genera o conserva valor a largo plazo (Mejía & Sánchez, 2014).

## **5.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.2.1 INTRODUCCIÓN**

Considerando que la parte socio organizativa de la Cooperativa de Transportes “Otavalo” es un elemento básico para que la organización sea sostenible en el tiempo y pueda definir con claridad su gestión, se hace necesaria la realización de un diagnóstico organizacional que permita reconocer la situación actual de la empresa, pensando de manera integral en las diferentes variables que componen la organización, lo que nos permitirá identificar potencialidades, necesidades, oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.

### **5.2.2 ANÁLISIS DE VARIABLES**

Para la ejecución del diagnóstico organizacional se ha considerado variables que generan reacciones directas sobre el desarrollo de las principales actividades de la Cooperativa, tales como:

Empoderamiento por parte de socios y empleados hacia la institución.

Comunicación.

Condiciones, satisfacciones y expectativas laborales.

Relación con los dirigentes.

Conocimiento de los desafíos de la empresa.

Compensaciones monetarias.

Adaptabilidad al cambio,

cuyos resultados nos ayudaran a definir porqué es tan urgente el cambio y sobre todo qué obstáculos tendremos para la implementación de herramientas que ayuden a propagar la permutación deseada.

### **5.2.3 EMPODERAMIENTO POR PARTE DE SOCIOS Y EMPLEADOS HACIA LA COOPERATIVA**

Distingue el grado de influencia que actúa sobre los miembros de la institución para que estos permanezcan en la operadora.

Para ello se considera una encuesta determinada por preguntas, con una muestra de 35 personas entre socios, choferes, ayudantes y empleados administrativos.

### 5.2.4 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA “OTAVALO” (EMPODERAMIENTO)

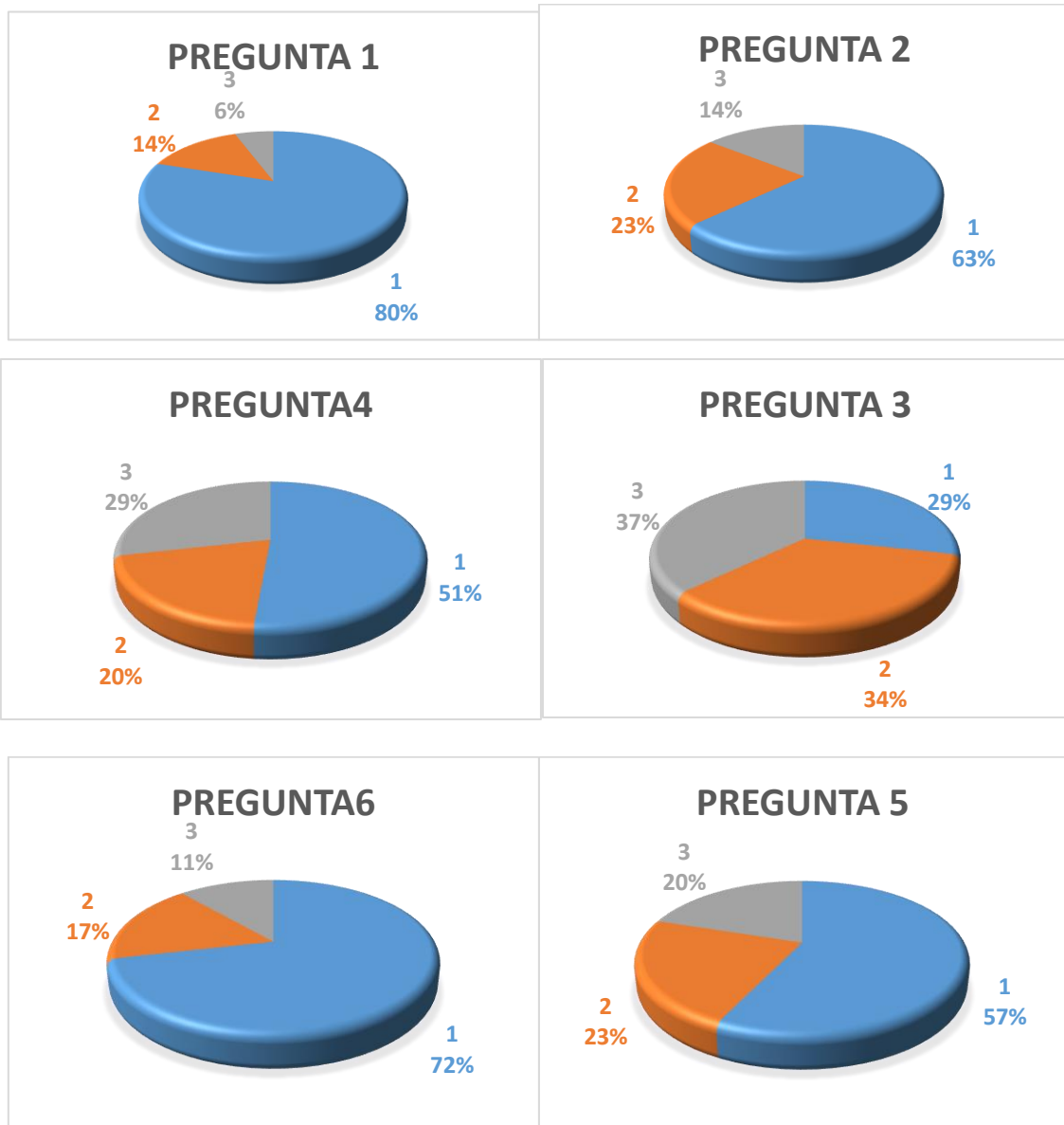
1. ¿Le gusta su cooperativa?
2. ¿Siente que es parte de esta institución?
3. ¿Conoce la misión y la visión de la operadora?
4. ¿Considera que los valores y principios son los adecuados?
5. ¿Está satisfecho con su trayectoria dentro de la cooperativa?
6. ¿Considera que la cooperativa es parte de su vida?

**Tabla 1.** Resultados de encuesta de empoderamiento dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>MUCHO</b>	<b>POCO</b>	<b>MUY POCO</b>
<b>1. Le gusta su cooperativa</b>	28	5	2
<b>2. Se siente parte de la institución</b>	22	8	5
<b>3. Conoce la misión y la visión de la operadora</b>	10	12	13
<b>4. Considera que los valores y principios son los adecuados</b>	18	7	10
<b>5. Está satisfecho con su trayectoria dentro de la cooperativa</b>	20	8	7
<b>6. Considera que la cooperativa es parte de su vida</b>	25	6	4

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores



**Gráfico 1.** Resultados de la encuesta de empoderamiento dirigida al personal involucrado de la Cooperativa Transportes “Otavalo”.

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Elaborado por:** Autores

## ANÁLISIS

A partir de los resultados arrojados por las encuestas realizadas a la muestra seleccionada, podemos concluir que existe un alto índice de empoderamiento hacia la institución, lo que nos da un criterio de que tanto socios como empleados tienen un elevado sentido de pertenencia y deseos de seguir siendo parte de la cooperativa, dándonos a conocer que estas personas estarían dispuestas a colaborar para la consecución de los cambios y metas que la empresa defina. Si bien es cierto en la pregunta 3 tenemos un 63% del total de la



muestra que nos dice tiene muy poco o desconoce completamente la misión y la visión de la empresa lo que no nos indica que estén en desacuerdo, sino que existe un mal método por parte de la empresa para poder difundir a todos los involucrados las aspiraciones que tiene.

No dejan de ser preocupante los porcentajes que mantienen una respuesta de poco y muy poco, por lo que se puede concluir que estas personas no están de acuerdo con el accionar de la dirigencia, son miembros que fueron sancionados por mal comportamiento, o son personas que su principal fuente de ingresos corresponde a otra actividad económica mas no a las actividades propias de la Cooperativa.

### 5.2.4 COMUNICACIÓN

Este proceso define a la transmisión de ideas y promueve espacios de interacción para alcanzar objetivos definidos, para esto tomamos una muestra de 35 personas cuyos resultados se obtuvieron en la siguiente encuesta:

#### 5.2.4.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA “OTAVALO” (COMUNICACIÓN)

1. ¿Considera que es fácil la comunicación al interior de la Cooperativa?
2. ¿Se siente bien en su ambiente laboral?
3. ¿Considera que es fácil la comunicación con los niveles gerenciales?
4. ¿Considera usted que existe unidad entre sus compañeros?
5. ¿Considera usted que las normas y objetivos a cumplir son direccionadas de manera clara y oportuna?

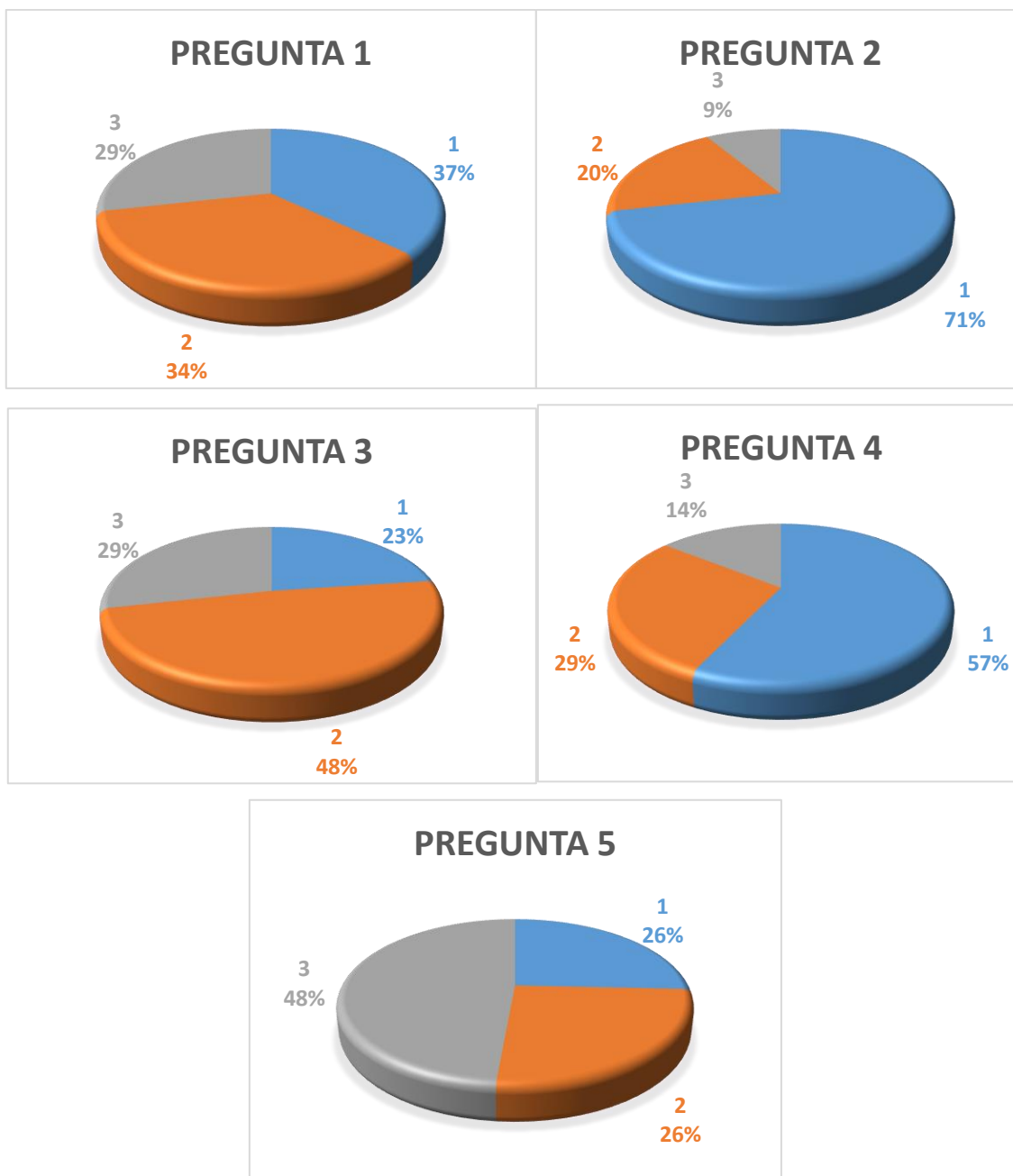
**Tabla 2.** Resultados de encuesta de comunicación dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

PREGUNTAS	MUCHO	POCO	MUY POCO
1. ¿Considera que es fácil la comunicación al interior de la Cooperativa?	13	12	10
2. ¿Se siente bien en su ambiente laboral?	25	7	3

3. ¿Considera que es fácil la comunicación con los niveles gerenciales?	8	17	10
4. ¿Considera usted que existe unidad entre sus compañeros?	20	10	5
5. ¿Considera usted que las normas y objetivos a cumplir son direccionadas de manera clara y oportuna?	9	9	17

Fuente: Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

Elaborado por: Autores



**Gráfico 2.** Resultados de encuesta de comunicación dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Elaborado por:** Autores

## ANÁLISIS

Con base en los resultados obtenidos se determina que los procesos de comunicación dentro de la Cooperativa son muy deficientes, lo que ocasiona que se pierda la perspectiva del objetivo planteado y se desvirtúe la visión de cambio; si bien es cierto, en la pregunta 2 un 71% de los encuestados responde de manera favorable, esta reacción se debe a que los actores consideran que su ambiente de trabajo se limita únicamente a su unidad de trabajo (chofer y ayudante) no contemplan a la Cooperativa como un todo.

Por otro lado, la dirigencia se limita a informar las resoluciones únicamente a los socios y no toma en cuenta a los involucrados que son las personas que conducen las unidades y no les da apertura para que puedan involucrarse dentro el proceso de mejoramiento de la operatividad de la institución.

Existe un mal accionar por parte de la dirigencia al haberse convertido en sancionador y no facilitar la identificación de la raíz del problema, haciendo de esta manera que se incrementen las sanciones mas no las soluciones a los problemas que cada vez carcomen más la estructura de la organización.

De igual manera observamos que la unidad entre compañeros nos representa en un 57% del total de la muestra, que responde a que por iniciativa de los choferes se ha creado una pre asociación de este grupo, lo que a la vez de ser positivo no deja de ser preocupante, ya que sus miembros son solamente choferes y no admiten ni empleados administrativos y peor aún socios, lo que ocasiona que los dirigentes en lugar de ver positiva esta iniciativa la vean con preocupación al no saber que finalidad tiene la formación de este grupo, lo que divide aún más a todo el personal de la cooperativa.

### 5.2.5 CONDICIONES, SATISFACCIONES Y EXPECTATIVAS LABORALES

La presente encuesta nos permitirá indagar los niveles de satisfacción de los miembros de la cooperativa a nivel personal y así distinguir los niveles de colaboración que estén dispuestos a brindar para lograr un cambio profundo de su institución. Para ello se toma una muestra de 35 personas a quienes se les aplicó esta herramienta.

### 5.2.5.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA “OTAVALO” (CONDICIONES, SATISFACCIONES Y EXPECTATIVAS LABORALES)

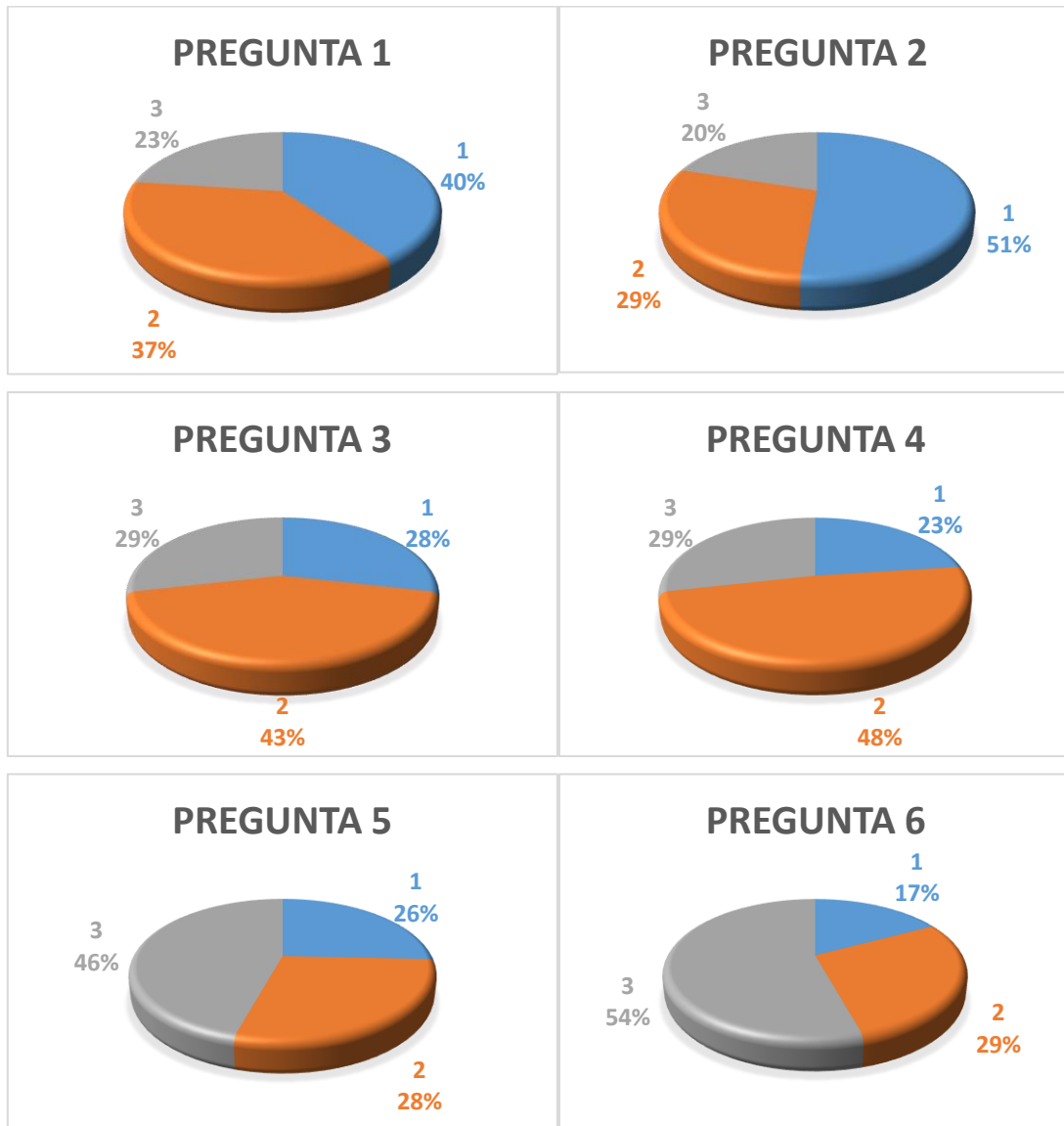
1. ¿Está satisfecho con la remuneración que percibe en su puesto de trabajo?
2. ¿Su remuneración mantiene un equilibrio con sueldos del entorno?
3. ¿La dirigencia ayuda a superar obstáculos?
4. ¿La cooperativa dispone de las instalaciones adecuadas para que garanticen excelentes condiciones de trabajo?
5. ¿Su jefe brinda incentivos por destacarse en su puesto de trabajo?
6. ¿Usted tiene conocimiento de las normas y reglamentos que definen sus actividades laborales?

**Tabla 3.** Resultados de encuesta de condiciones, satisfacciones y expectativas laborales dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

PREGUNTA	MUCHO	POCO	MUY POCO
1. ¿Está satisfecho con la remuneración que percibe en su puesto de trabajo?	14	13	8
2. ¿Su remuneración mantiene un equilibrio con sueldos del entorno?	18	10	7
3. ¿La dirigencia ayuda a superar obstáculos?	10	15	10
4. ¿La cooperativa dispone de las instalaciones adecuadas para que garanticen excelentes condiciones de trabajo?	8	17	10
5. ¿Su jefe brinda incentivos por destacarse en su puesto de trabajo?	9	10	16
6. ¿Usted tiene conocimiento de las normas y reglamentos que definen sus actividades laborales?	6	10	19

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores



**Gráfico 3.** Resultados de encuesta de condiciones, satisfacciones y expectativas laborales dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Elaborado por:** Autores

### ANÁLISIS

Como se puede observar, el 40% de la muestra está satisfecho con la remuneración, no obstante, el resto manifiesta estar poco o muy poco de acuerdo con este ítem; una de las principales reacciones que se obtuvo es que los sueldos y salarios no son igualitarios en todos los casos, ya que estos no los regula la cooperativa sino son definidos por cada uno de los propietarios de las unidades, lo que genera una variación en los salarios.

En la pregunta 2 observamos un comportamiento similar debido a que el sector mantiene un alto nivel de informalidad, a la vez que el pago se lo realiza de una forma diaria lo que

hace que el salario dependa del total de días trabajados al mes, de tal manera que aparenta una desigualdad salarial, pero en sí el promedio de pago diario se mantiene equilibrado.

En la pregunta 3 los porcentajes arrojados nos demuestran que un 29% de la muestra no sienten ningún apoyo por parte de la dirigencia mientras que el 43% siente poco apoyo; estas respuestas son el reflejo de que el chofer no es empleado de la cooperativa sino del dueño de la unidad, pero el sentir del chofer es el de pertenencia a la Cooperativa; por otra parte, el 28% siente que es mucha la ayuda que recibe de los dirigentes debido a que en la toma de la muestra se involucró a socios y empleados administrativos, y en este caso la dirigencia, al ser sus asociados y sus empleados, sí colabora con ayuda para superar determinados obstáculos.

Por otro lado, en la pregunta 4 el sentir de un 43% de la muestra considera que las instalaciones de la Cooperativa aportan poco a las buenas condiciones de trabajo, tomando en cuenta que la institución tiene terminales en cada una de las poblaciones a las que presta el servicio, pero no se ha dado mantenimiento al área que presta servicio a choferes y ayudantes

La institución se ha encargado de mantener las áreas de atención y servicio al cliente.

En cuanto a los resultados arrojados en la pregunta 5 podemos observar que muy poco se ha hecho en cuanto a incentivos para los empleados, nuevamente dejando en claro que la Cooperativa no interfiere en la relación laboral entre choferes, socios y propietarios de las unidades, los mismos que contratan choferes eventuales y que en su gran mayoría laboran para la misma unidad dos meses en el mejor de los casos.

En lo referente a la pregunta 6 podemos observar que un 54% de la muestra conoce muy poco los reglamentos internos de la institución, lo que saben es lo más elemental como es cubrir todos los turnos y lo que reza en la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, como es no infringir límites de velocidad o respetar señales de tránsito, es decir lo que un chofer profesional debe dominar mas no la normativa interna de la institución; lo más grave es que la Cooperativa no posee un proceso de selección y no sabe si el chofer es apto o no para conducir una unidad de transporte de pasajeros.

## **5.2.6 RELACIÓN CON LOS DIRIGENTES**

En el análisis de esta variable se hizo énfasis en indagar como es la relación de empleados y trabajadores con el área de gerencia, la interacción que existe entre ellos y sobre todo

la relación interpersonal, y para ello se formuló la siguiente encuesta realizada para una muestra de 35 participantes seleccionada de manera aleatoria entre socios, choferes, ayudantes y empleados administrativos de la cooperativa

### 5.2.6.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA OTAVALO (RELACIÓN CON LOS DIRIGENTES)

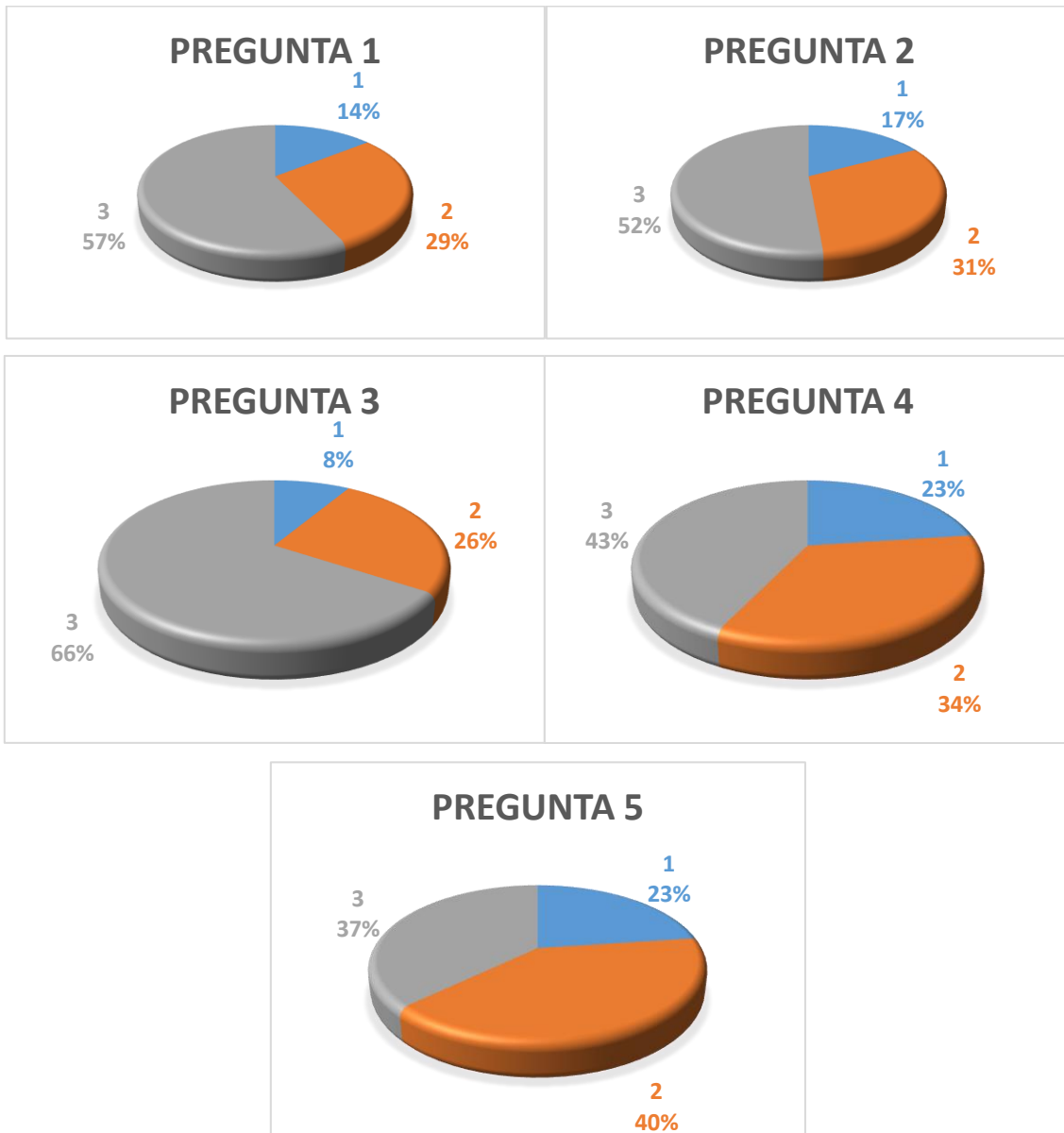
1. ¿Considera que el gerente es participativo?
2. ¿El nivel gerencial promueve su capacitación?
3. ¿Su supervisor inmediato le escucha?
4. ¿Usted considera que en la cooperativa se trabaja en equipo?
5. ¿La cooperativa tiene posibilidades de progreso?

**Tabla 4.** Resultados de encuesta de relación con dirigentes aplicada al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

PREGUNTAS	MUCHO	POCO	MUY POCO
1. ¿Considera que el gerente es participativo?	5	10	20
2. ¿El nivel gerencial promueve su capacitación?	6	11	18
3. ¿Su supervisor inmediato le escucha?	3	9	23
4. ¿Usted considera que en la cooperativa se trabaja en equipo?	8	12	15
5. ¿La cooperativa tiene posibilidades de progreso?	8	14	13

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores



**Gráfico 4.** Resultados de encuesta de relación con dirigentes aplicada al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Elaborado por:** Autores

### ANÁLISIS

En cuanto a la pregunta 1 observamos un comportamiento bastante negativo de la muestra, determinando que un 57% de la muestra expresa que no se siente respaldado por el gerente, por los diferentes problemas que atraviesan en las diferentes rutas que cubre la Cooperativa.



En la pregunta 2 vemos un comportamiento similar con un 52% que asegura que en lo referente a capacitación hay muy poco, y que dicha capacitación se la realiza por cumplir las exigencias de la Agencia Nacional de Tránsito y de manera muy esporádica, máximo dos veces al año y con un tiempo de una hora de duración.

De igual manera la pregunta 3 da un índice demasiado alto para la opción muy poco con 23 integrantes de la muestra, que representan el 66%, quienes manifiestan que el supervisor no da oídos a nada y simplemente procede a multar económicamente o sancionar separándoles temporalmente de la empresa dependiendo de la gravedad de la falta.

La pregunta 4 no cambia el matiz de las preguntas anteriores, debido a que 15 personas manifiestan que es muy poco o nulo el trabajo en equipo debido a que a los choferes no se les considera para realizar el análisis de los problemas operativos de la empresa, a pesar que son ellos quienes están a diario palpando los problemas que se presentan en cada uno de los destinos de la empresa; por otra parte, dentro de los asociados existen tres grupos muy delimitados: el primero, que está a favor de la dirigencia; el segundo, en contra; y el tercer grupo que mantienen otras actividades económicas fuera de la empresa y que únicamente le interesa que su unidad trabaje todos los días, agravándose seriamente el trabajo en equipo.

Por último, la pregunta 5 conserva la misma tendencia, ya que un 37% manifiesta que muy poco; un 40% se decide por poco; y tan solo un 23% responde mucho. Esto se debe al alto grado de desconfianza que ha generado el mal accionar de la dirigencia, generalizando un criterio que, de seguir con el mismo sistema, la cooperativa seguirá hundiéndose más.

### **5.2.7 CONOCIMIENTO DE LOS DESAFÍOS DE LA EMPRESA**

De acuerdo al criterio especialmente de los socios, se puede afirmar que la Cooperativa “Otavalo” necesita progresar económicamente y prestar todo su contingente para que el socio pueda prosperar. Consideramos que estamos en un momento en el que es necesario realizar un cambio importante que garantice la permanencia de la Cooperativa en el tiempo, sin que deje de ser competitiva, para ello se ha tomado una muestra de 35 miembros de la empresa a quienes se les realizó la siguiente encuesta.

### 5.2.7.1 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL INVOLUCRADO DE LA COOPERATIVA “OTAVALO” (CONOCIMIENTO DE LOS DESAFÍOS DE LA EMPRESA)

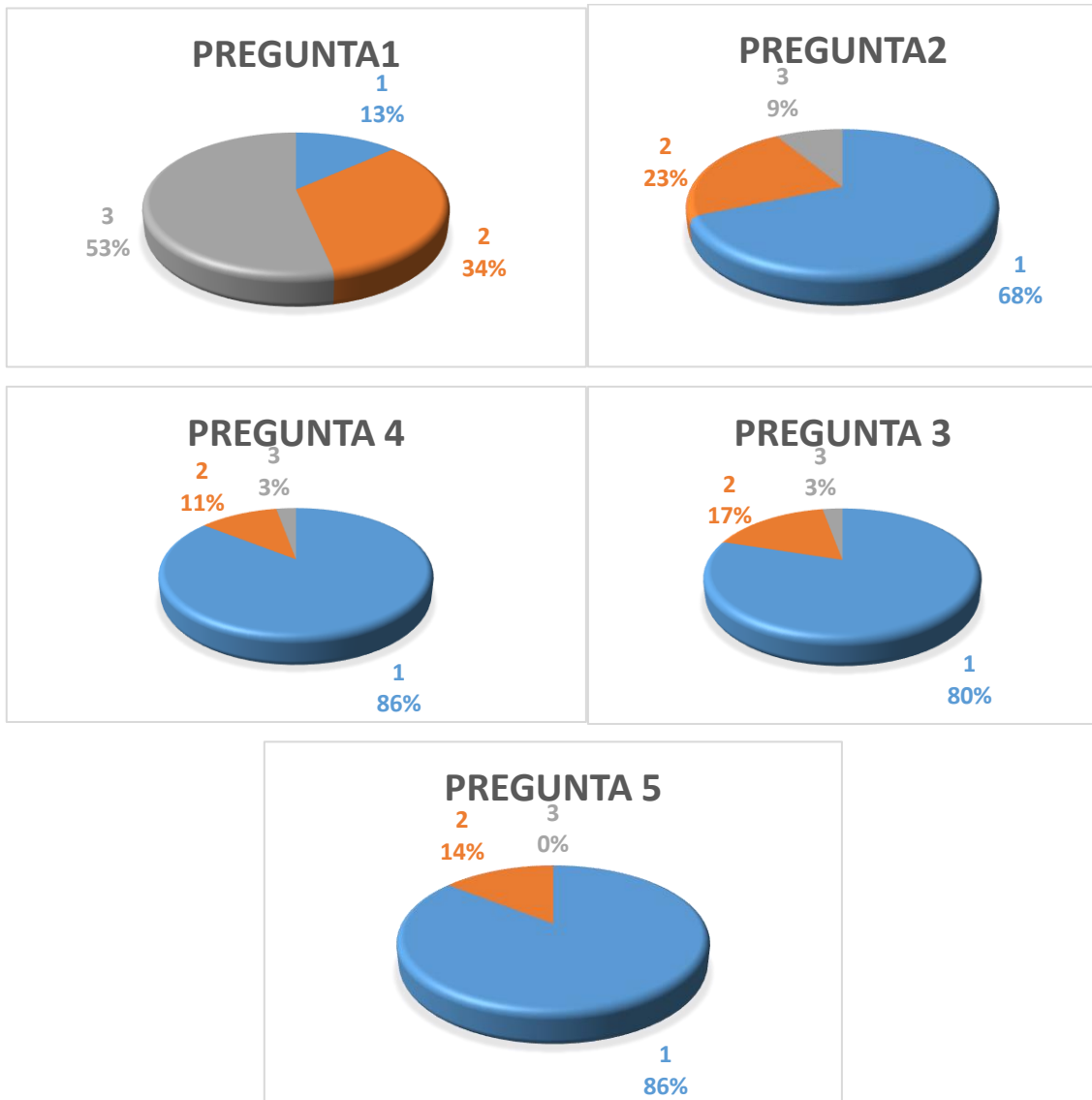
1. ¿Tiene miedo al cambio?
2. ¿Considera que en un proceso de cambio de la empresa se debe involucrar a choferes, empleados y ayudantes?
3. ¿Usted cree que es fundamental que la cooperativa cambie?
4. ¿Estaría dispuesto a participar en el proceso de cambio?
5. ¿Cree usted que un cambio en la cooperativa contribuiría para una mejora continua?

**Tabla 5.** Resultados de encuesta de conocimiento de los desafíos de la empresa dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

PREGUNTA	MUCHO	POCO	MUY POCO
1. ¿Tiene miedo al cambio?	4	10	16
2. ¿Considera que en un proceso de cambio de la empresa se debe involucrar a choferes, empleados y ayudantes?	24	8	3
3. ¿Usted cree que es fundamental que la cooperativa cambie?	28	6	1
4. ¿Estaría dispuesto a participar en el proceso de cambio?	30	4	1
5. ¿Cree usted que un cambio en la cooperativa contribuiría para una mejora continua?	30	5	0

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores



**Gráfico 5.** Resultados de encuesta de conocimiento de los desafíos de la empresa dirigida al personal involucrado de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Elaborado por:** Autores

### ANÁLISIS

Debemos considerar que la Cooperativa “Otavalo” realiza una gestión autónoma y que posee recursos para gestionar proyectos e involucrarse en un cambio profundo de sus procesos que generen propuestas y proyectos, para de esta manera utilizar el 100% de los recursos que dispone.

En la encuesta realizada se puede observar la gran apertura que tienen los miembros de la Cooperativa para entrar en un proceso de cambio que permita dar un desarrollo socio

económico a los asociados y una mayor estabilidad laboral a los empleados y choferes; también podemos observar que la crisis por la que están atravesando el sector del transporte, a consecuencia de la pandemia, ha generado un ambiente propicio para que todos los miembros de la organización se sumerjan en el proceso para superar esta crisis.

Como se puede observar, un porcentaje mínimo de la muestra no está de acuerdo con iniciar un proceso de cambio, son socios y choferes de avanzada edad quienes en muchos de los casos ya ni siquiera van a la Cooperativa y tienen una percepción de conformismo con lo que la institución ha podido realizar a través de todos estos años.

### **5.2.8 RESULTADO DE ENTREVISTAS**

Debemos precisar que por la disponibilidad de tiempo por parte de los miembros de la Cooperativa, cuyo horario de trabajo empieza muy temprano y termina en altas horas de la noche, lo que dificultó reunir a un número apto para realizar un taller que nos ayude a determinar de manera más clara la situación actual de la empresa. Para poder continuar con este análisis se realizaron entrevistas a socios, dirigentes, choferes, empleados administrativos para poder palpar y conocer las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, así como también para eliminar cualquier sesgo que pueda interferir en la obtención de información real y valedera.

En esta entrevistas se obtuvo información más profunda en cuanto a la perspectiva que tienen los miembros de la operadora en lo referente al empoderamiento de la institución; estos coinciden en que no hay compañerismo, hay egoísmo, se boicotean el trabajo, si bien es cierto se ayudan en la carretera no lo hacen por convicción sino por compromiso o porque en la carretera cualquier cosa puede pasar y “si hoy fue el compañero mañana puedo ser yo”, según palabras expresadas por muchos de los entrevistados.

Por otra parte, la mayoría coincide en que la dinámica de trabajo entre socios, choferes, ayudantes y empleados no es buena, no existe compañerismo, se mantiene el privilegio para unos (socios), se sanciona y no se puede decir nada; la dirigencia se preocupa de lo malo y no considera siquiera la posibilidad de proponer un sistema que reconozca el buen desempeño.

De igual forma se evidencia que la mayoría de los empleados no conoce el reglamento interno, ni los estatutos de la empresa. No así en el caso de los socios, a quienes se les da esta información en las reuniones de asamblea general.

Uno de los puntos en que coincide la mayoría de entrevistados es que la dirigencia debe durar en sus funciones un periodo de por lo menos tres años, pues los reglamentos se cambian cada vez que cambia la directiva y, de igual manera, los procesos no son concluidos y por lo general la nueva directiva no los da seguimiento, ocasionando que la misión y la visión de la Cooperativa pierda su perspectiva, se distorsione y genere problemas en el momento de alcanzar un objetivo.

En el tema de la comunicación se pudo constatar que el sentir de la mayoría es que la comunicación no es buena, no se hacen reuniones, los dirigentes no trabajan en sus unidades y por ello desconocen la realidad de lo que ocurre en la parte operativa, a pesar de esto son ellos quienes toman las decisiones; deberían realizar talleres con los que trabajamos, se dijo, para que podamos entender los problemas a los que nos enfrentamos día a día y tomar decisiones en conjunto para poder superar la crisis por la que está atravesando la institución. Muchas veces los dirigentes prometen y no cumplen.

Se realizó entrevistas sobre condiciones, satisfacciones y expectativas laborales y se conoció que la institución posee las instalaciones necesarias para brindar a los socios y choferes las comodidades necesarias, pero éstos no las cuidan haciendo que los costos de mantenimiento sean muy elevados; por este motivo, en algunos casos estos servicios han sido tercerizados y tienen un costo por su uso, creándose un conflicto con la dirigencia.

Por parte de los choferes y ayudantes existe un malestar ya que la gran mayoría no está asegurada por la Cooperativa y no existe un manual que regule los sueldos y salarios de los empleados, dejando en manos de los dueños de los carros la decisión de cuanto deben ganar.

Los choferes y ayudantes no conocen nada del manejo de finanzas, no existe un control exacto de los ingresos que genera la unidad de transporte, por ende, el dueño recauda lo que sus empleados le entregan y aquí se genera el conflicto ya que a menor monto entregado menor es el pago que reciben y viceversa, no se considera que hay días buenos y días malos, pero el trabajo realizado es el mismo, por tanto, se dijo, el pago debería ser igual.

En la variable de relación con los dirigentes, los entrevistados, de manera general, expresan que no hay un líder en la empresa ya que la mayoría de dirigentes solamente van por unas horas en la mañana y luego no se les encuentra. No existe responsabilidad.

Otro aspecto relevante que manifiestan es que no existe la cultura de prevención; el gerente reacciona ante un problema cuando este ya se encuentra enquistado en la organización y muchas veces es casi imposible resolverlo. No hay un verdadero administrador y líder en la empresa.

En la variable del conocimiento de los desafíos de la empresa, los actores tienen una perspectiva diferente dependiendo de su rol al interior de la Cooperativa; por una parte los choferes manifiestan que la mentalidad no va a cambiar en la institución porque los socios no van a cambiar, siempre nos han tildado de ladrones, dijeron, ellos muchas veces no entienden que es primordial educar a los pasajeros, dar un mantenimiento oportuno a las unidades, exigir seguridad vial, mejorar la organización, en fin, dar una buena imagen de la empresa. Vemos que visto desde la óptica de los choferes sus desafíos están direccionados a garantizar el desempeño de sus labores.

Según la perspectiva de los socios, hace mucha falta un proceso de cambio que conlleve a un mejoramiento continuo, especialmente en el ámbito económico, es necesario cambiar la mentalidad para que se acabe el egoísmo. Debemos realizar cambios profundos, señalaron, que nos permitan obtener ingresos de otros negocios, por ejemplo, la bomba de combustible genera ingresos, pero son mal canalizados, la mayoría de estos ingresos sirve para entregar coimas a las autoridades y en muchos casos se utiliza para gastos administrativos y no para dar bienestar al asociado. Antes la administración garantizaba el manejo de esos dineros, con las utilidades se organizaba paseos al exterior para todos o se nos entregaba un bono por fin de año que era bastante significativo, pero hoy no vemos ningún beneficio para el asociado. Podemos decir que los socios están más orientados a la inversión, a la generación de recursos económicos y de presentarse el proceso adecuado, ellos estarían dispuestos a asumir el desafío.

### **5.2.9 ANÁLISIS GENERALES**

La Cooperativa tiene sus orígenes basados en el principio de agrupar a las personas que persiguen un objetivo común, que es transportar pasajeros y de esta manera organizar el sistema de trabajo y lograr un ambiente socio económico estable dentro del grupo de asociados; es así que la Cooperativa “Otavalo” realiza una gestión autónoma que nace de un impulso de los propios socios y posee recursos para gestionar proyectos. Es así que se involucra en procesos locales y regionales.

Esta característica ha sido una gran fortaleza para la Cooperativa de Transportes “Otavalo” debido a que sus procesos fueron estructurados para responder a necesidades plenamente identificadas, por tal motivo, los socios y directivos que han estado inmersos en este proceso tienen fuertes evidencias de lo que es la empresa y a donde debe dirigirse.

Sin embargo, se puede evidenciar que este objetivo que ha estado enquistado en la Cooperativa a través del tiempo no es proyectado ni compartido por todos los asociados, por lo que se hace indispensable iniciar un proceso que permita recuperar el sentido de pertenencia y empoderamiento de los socios, el mismo que debe insertar el compromiso y la participación del asociado hacia la Cooperativa y que esto contribuya y garantice la sostenibilidad de la institución en el tiempo y que a su vez no deje de ser competitiva.



Tomando en cuenta que la Cooperativa de Transportes “Otavalo” trabaja bajo un esquema que involucra únicamente la actividad de prestación de servicios de transporte público de pasajeros, y que la insatisfacción existente entre los socios está centrada en que la gestión actual de la cooperativa, se observa que no está dando respuesta al crecimiento que han tenido como empresa, ni se adapta a las nuevas exigencias del entorno.

Concretamente, es posible generar un nuevo modelo de negocios que permita desarrollar los elementos clave para mejorar sus estrategias y alcanzar las metas para el negocio y que pueda expandir su crecimiento mejorando así el nivel socioeconómico del asociado.

**5.2.10 MODELO CANVAS**

Esta herramienta de gestión ha permitido visualizar un nuevo modelo de negocios de acuerdo al desarrollo ejemplificado en los siguientes 9 bloques detallados a continuación:

Desarrollo:

<b>SOCIOS CLAVES</b>  -Teohama comercial. -Maquinarias y Vehiculos MAVESA	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>  -Distribuir repuestos garantizados para buses marca HINO. -Distribución de lubricantes y artículos de mantenimiento para buses marca HINO. -mantenimiento de buses marca HINO	<b>PROPUESTA DE VALOR</b> -asistencia pre y post venta. -Control de mantenimiento de cada unidad basada en el historial de kilometraje del vehículo	<b>RELACION CON CLIENTES</b> Directa y eficaz ya que los mantenimientos se realizan de acuerdo a las especificaciones del fabricante y se tendrá un registro de el kilometraje recorrido por cada unidad	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> -"asociados de la cooperativa de transportes" Otavalo"
	<b>RECURSOS CLAVE</b> -personal calificado en mantenimiento y reparación de buses marca HINO. -capital. Aporte de socios de socios de la institución -infraestructura Locales propios		<b>CANALES</b> -teléfono -mail -personal	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> -programas contables. -auditoria -control de inventario. Registro de ordenes de trabajo		<b>FUENTES DE INGRESO</b> -efectivo -tarjetas de crédito -transferencias bancarias --cheques		

**Gráfico 6.** Modelo Canvas

**Fuente:** A Osterwalder - Barcelona: Deusto SA Ediciones, 2011 - academia.edu

**5.2.11 ANALISIS FODA**

**5.2.11.1 FORTALEZAS**

- Tiene recursos más competitivos (buses).
- Posee una buena infraestructura.
- El servicio es a través de un cuadro de trabajo rotativo.
- Se realizan asambleas generales de socios trimestrales para la revisión de estados financieros.
- Los buses salen a su hora, no se viola la periodicidad en el servicio.
- La cultura organizacional que se desarrollado es de carácter funcional.
- Tienen recursos propios (terminales).



- Años de existencia de la cooperativa.
- Tienen su propia bomba de combustible.
- Diversificación de las rutas y frecuencias.
- Número de unidades (70).

#### **5.2.11.2 OPORTUNIDADES**

- Adaptabilidad al cambio.
- Recursos propios para emprender proyectos
- Gratitud de las autoridades en los lugares a donde presta servicio.
- Terreno en el centro de la ciudad de Quito con una gran extensión, adecuado para ejecutar proyectos productivos.
- Adecuada opción de crecimiento.
- Unificación con la Cooperativa de Transportes “Los Lagos”.

#### **5.2.11.3 DEBILIDADES**

- No existe un verdadero líder.
- La gerencia no se ocupa de resolver problemas de empleados.
- No existe un cronograma de capacitaciones.
- No existen incentivos ni recompensas institucionales.
- Desunión entre asociados.
- Cambio de estatutos y reglamentos según la directiva entrante.
- No existe estimulación ni económica ni moral.
- No poseen un proceso de evaluación de desempeño.
- Se evidencia falta de unión.
- La directiva no es tan justa como debería ser.

- Falta de habilidades gerenciales.
- Falta de flexibilidad del modelo de negocio para adaptarse a nuevas necesidades de la empresa.

#### **5.2.11.4 AMENAZAS**

- Incremento de la competencia.
- Eventos que desprestigien la imagen de la empresa (accidentes).
- Altos índices de corrupción en ente regulador del transporte, ANT.
- Posible expropiación del terreno de la ciudad de Quito.
- Incremento del precio de combustibles.
- Aparecimiento de pandemia COVID-19
- Disposiciones del COE Nacional (limitación en el aforo y número de frecuencias)

Con base a este análisis situacional de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, se determina que existe presión por parte de los socios y empleados por mayores servicios y soportes, especialmente económicos por parte de la operadora. De esta forma, se establece la urgencia del mejoramiento de su modelo de gestión, lo que permitirá sistematizar procesos críticos detectados en este análisis organizacional y a la vez implementar nuevas actividades que generen mayores ingresos para la institución por ende para sus asociados. Desde esta perspectiva se da paso a actuar con urgencia, teniendo muy claro que la cooperativa continua con su misión de futuro.

### **5.3 PROPUESTA**

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a los actores de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, se pone a consideración la implementación de un nuevo modelo de negocio que garantizará el mejoramiento social y económico de los asociados y permitirá que la empresa sea más competitiva y garantizará su permanencia en el tiempo.

#### **5.3.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Se debe tener en claro que el modelo de negocios es la base de la planificación de una empresa y que su diseño debe ser lo más cercano a la realidad para que pueda generar mayores beneficios e ingresos, para ello este modelo de negocio tendrá los siguientes pasos:

##### **5.3.1.1 DETERMINAR LA PROPUESTA DE VALOR**

Se debe considerar que una de las características del sector del transporte es que para obtener el permiso de operaciones los socios deben estar agremiados, lo que da una ventaja a la Cooperativa ya que cuenta con un mercado de clientes propio lo que garantizará la estabilidad de las empresas que se implementarán; en la actualidad la Cooperativa “Otavalo” cuenta con 70 unidades de la misma marca (Hino AK) que realizan el mismo recorrido, por tanto realizan su mantenimiento y reparaciones casi de manera similar, en tal virtud se facilita el estudio de mercado ya que los asociados tienen un alto conocimiento de sus necesidades en cuanto a llantas, repuestos, aceites, combustibles, y esto facilitará la implementación de microempresas paralelas a la Cooperativa, cuya actividad económica será complementaria a la actividad de la operadora y se pueda garantizar la satisfacción de sus clientes.

##### **5.3.1.2 CONOCER EL MERCADO OBJETIVO**

Como los consumidores son la base del modelo de negocios, se debe considerar que las personas que serán los accionistas de estas microempresas serán sus clientes, y que se tendrá un conocimiento muy amplio de las necesidades propias de la empresa de transportes “Otavalo”; otra de las ventajas es que todos los actores tienen una alta experiencia en el mantenimiento de este tipo de vehículos, así como también de los repuestos, marcas de llantas, calidades en aceites y lubricantes, etc.

### **5.3.1.3 DEFINIR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La Cooperativa de Transportes “Otavalo”, dentro de sus propiedades, posee un terreno muy amplio ubicado en el centro de la ciudad de Otavalo, en donde actualmente funciona su sede social; sus instalaciones fueron diseñadas para generar espacios que permitan reuniones de asamblea general, dispone de una área administrativa así como también de espacios para locales comerciales; esto facilitaría la implementación de estas microempresas paralelas, que las unidades de transporte puedan acceder con comodidad a realizar sus mantenimientos y al contar con sus almacenes de repuestos, surtidor de combustible y almacén de lubricantes en el mismo lugar, permitirá la entrega del producto al cliente de una forma segura.

### **5.3.1.4 CONOCER LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Se debe considerar que la cooperativa es cliente de dos comercializadoras existentes en el país, Teojama Comercial y MAVESA, donde adquiere los chasis; lo que la Cooperativa hará es únicamente ampliar sus vínculos de negociación para la adquisición de repuestos, accesorios, llantas, aceites, etc. Por otra parte, al ser filial de la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Interprovincial de Pasajeros (FENACOTIP), la Cooperativa “Otavalo” tiene acceso a la exoneración en la importación de repuestos y partes para el desarrollo de las actividades de transporte. Por otra parte, por los altos niveles de consumo de combustible de toda la flota vehicular se obtendrá mayores facilidades para llegar a un convenio con las comercializadoras de combustible.

### **5.3.1.5 DEFINIR LA VENTAJA COMPETITIVA**

Se debe recalcar que esta idea de negocio tomará fuerza cuando los 70 asociados centralicen su consumo dentro de los negocios paralelos de la cooperativa, esto le dará una ventaja dentro del mercado ya que contará con sus propios clientes y, como se indicó anteriormente, conocerá más de cerca la realidad de las necesidades de sus clientes y asociados a la vez.

### **5.3.1.6 DETERMINAR EL PRECIO**

La fijación del precio se realizará contemplando los precios del mercado y la utilidad que se genere será en beneficio de los mismos asociados, este será otro punto a favor ya que se podrá reducirlo en beneficio del socio de la Cooperativa y también enfrentar a la competencia, que en el sector se encuentra conformada únicamente por minoristas, que

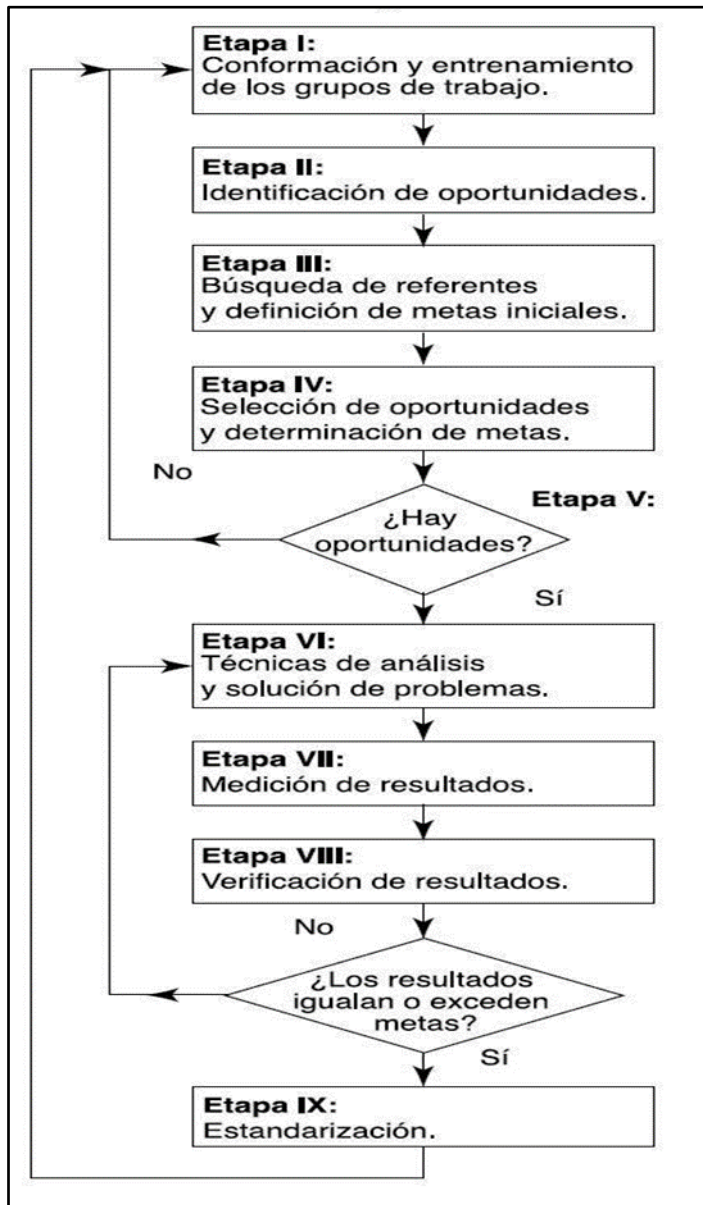
en muchos de los casos comercializan repuestos alternos y de mala calidad. Se debe recalcar que en este sector no existen casas comerciales que puedan garantizar un mantenimiento de fábrica y peor aún que un suministro sea original, es por esto que se hace necesario la conformación de una alianza estratégica directa con un distribuidor autorizado del fabricante para así poder garantizar todos los aspectos antes mencionados y, de la misma manera, poder mantener los precios acordes a las necesidades de nuestros clientes.

Debemos considerar que el modelo de negocio puede ser la mejor ventaja competitiva para una empresa, ya que al ser diseñado correctamente la organización estará orientada a desarrollarse en el mundo competitivo de los negocios actuales.

### **5.3.2 MEJORAMIENTO ECONÓMICO DE LA EMPRESA**

#### **5.3.2.1 EL MODELO**

El modelo que se propone para mejorar la eficiencia operativa se muestra en forma esquemática en el Gráfico 7. Este modelo comprende el desarrollo de varias etapas que deben planearse cuidadosamente:



**Gráfico 7.** Modelo para mejorar la eficiencia operativa

**Fuente:** (Franco y Velásquez, 2000, pp. 27-35)

Consideramos que el esquema planteado por Franco es el que más se ajusta a las necesidades actuales de nuestra operadora de transporte, ya que los problemas por los que está atravesando únicamente podrían ser superados mediante:

Conformación y entrenamiento de los grupos de trabajo. Una de las principales debilidades de la cooperativa es que tanto socios como choferes, ayudantes y empleados administrativos han perdido su horizonte en la razón de ser de la Cooperativa, que es trabajar de manera conjunta para conseguir el logro de un objetivo en común, llevándolos a perder la visión de la empresa. Mediante este modelo en su etapa uno se busca lograr que los actores de la Cooperativa “Otavalo” vuelvan a tener el empoderamiento hacia la

empresa, dejar muy clara la nueva visión de la agrupación y afianzar el compromiso de colaboración para que este proceso tenga éxito.

Identificación de oportunidades. Estamos muy claros que el apareamiento de la pandemia ha dejado a la deriva al sector de la transportación dejándola sin oportunidades de solución debido a que su modelo tiene como único eje y única oportunidad el servicio de transporte de pasajeros mismo que está completamente deteriorado. Con la implementación de un nuevo modelo conseguiremos ampliar los horizontes de la institución y generaremos nuevas y mejores oportunidades diversificando sus oportunidades en diferentes frentes con la creación de actividades que no dependen únicamente del transporte, haciendo que su modelo sea más flexible y adaptable a esta nueva realidad.

En la etapa III realizaremos la búsqueda de referentes y definición de metas iniciales; llevar a cabo esta tarea constituye el punto de partida que garantizará la coherencia en los diferentes pasos implicados en el ciclo de la inversión, es decir que cada paso que demos en este proceso irá acompañado de una meta a cumplir, tratando siempre de mantener la unidad y el compromiso de cada uno de los miembros involucrados en esta causa.

Dando continuidad a este modelo, en la etapa V tenemos la selección de oportunidades y determinación de metas que, como podemos darnos cuenta, el gran número de asociados y la unidad que exista entre ellos es una de las más grandes oportunidades para que este proyecto sea rentable, así como también nos permitirá a definir de manera más clara y objetiva las metas a cumplir para que este nuevo modelo tenga éxito.

En tal virtud, podemos decir que sí existen las oportunidades necesarias para poder implementar este nuevo modelo de negocio en la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, es por esto que podemos dar inicio a la etapa VI de este modelo la misma que permite generar técnicas de análisis y solución de problemas para poder garantizar la factibilidad y ejecución del proyecto.

Para la etapa VII, en lo referente a la medición de resultados, se procederá a realizar un análisis de costos y gastos de una unidad de transportes de la Cooperativa “Otavalo”. Considerando que los gastos de mantenimiento son iguales en todos los vehículos, ya que realizan el mismo recorrido y cubren las mismas frecuencias, conceptualizando una estandarización en lo que a gastos operativos de cada unidad de transporte se refiere.

**Tabla 6.** Flujo de efectivo

COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO													
FLUJO DE EFECTIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS													
Venta Sevicios	8000.00	8500.00	7900.00	8500.00	8200.00	8000.00	9000.00	9200.00	9400.00	8100.00	8200.00	9000.00	102000.00
Otros Ingresos													0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>8000.00</b>	<b>8500.00</b>	<b>7900.00</b>	<b>8500.00</b>	<b>8200.00</b>	<b>8000.00</b>	<b>9000.00</b>	<b>9200.00</b>	<b>9400.00</b>	<b>8100.00</b>	<b>8200.00</b>	<b>9000.00</b>	<b>102000.00</b>
EGRESOS													0.00
Sueldos y Salarios	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	1350.00	16200.00
Aporte IESS	164.03	164.03	164.03	164.03	164.03	164.03	164.03	164.03	164.03	164.03	164.03	164.03	1968.30
Beneficios Sociales								800.00					1014.84
Viáticos y Alimentación	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	7200.00
Honorarios Profesionales						60.00						60.00	120.00
Ticket Administrativo	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3600.00
Combustibles	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	1998.00	23976.00
Lubricantes	240.00	300.00	384.00	340.00	240.00	300.00	300.00	340.00	240.00	300.00	300.00	340.00	21978.00
Repuestos y Accesorios	200.00	220.00	300.00	430.00	550.00	250.00	300.00	430.00	250.00	180.00	300.00	430.00	3840.00
Mantenimiento Vehículo	100.00	150.00	250.00	200.00	100.00	300.00	300.00	100.00	250.00	400.00	200.00	100.00	2450.00
Llantas	50.00	50.00	50.00	800.00	1600.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	800.00	1600.00	5200.00
Peajes	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4200.00
Frecuencias Interprovinciales	160.00	170.00	158.00	170.00	164.00	160.00	180.00	184.00	188.00	162.00	164.00	180.00	2040.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>5512.03</b>	<b>5652.03</b>	<b>5904.03</b>	<b>6702.03</b>	<b>7416.03</b>	<b>5882.03</b>	<b>5892.03</b>	<b>6666.03</b>	<b>5740.03</b>	<b>5854.03</b>	<b>6526.03</b>	<b>8486.87</b>	<b>94587.14</b>
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	<b>2487.98</b>	<b>2847.98</b>	<b>1995.98</b>	<b>1797.98</b>	<b>783.98</b>	<b>2117.98</b>	<b>3107.98</b>	<b>2533.98</b>	<b>3659.98</b>	<b>2245.98</b>	<b>1673.98</b>	<b>513.14</b>	<b>7412.86</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”

**Elaborado por:** Autores



El flujo de efectivo logrado nos refleja los gastos operativos para que una unidad de transporte pueda realizar un trabajo óptimo, para ello se ha considerado todos los gastos que involucran mano de obra, así como también los de mantenimiento preventivo que una unidad realiza en un año, para que de esta manera se pueda obtener un resultado más cercano en cuanto a costos y gastos, y este nos ayude a definir qué rubros nos servirán para apalancar nuestras nuevas empresas paralelas a la cooperativa.

Como dato aclaratorio, en este flujo de efectivo no se ha considerado daños ocasionados por un mal mantenimiento, mal manejo o por el deterioro propio de la unidad de transporte, ya que éstos se presentan de manera esporádica y con el pasar del tiempo, por ejemplo, para la reparación del motor se considera que se lo realiza al cabo de tres a cuatro años y cuyo costo asciende a 6.000 dólares, el turbo compresor tiene un valor de 1.200 dólares y su vida útil se estima alrededor de dos años. (Estos datos nos brindaron los propietarios de las unidades de transporte) Debemos considerar que con la aplicación de nuestro modelo de negocios la Cooperativa “Otavalo” conseguirá tener un registro de los mantenimientos efectuados a sus unidades trayendo como beneficio que se realicen mantenimientos preventivos lo que permitirá alargar la vida útil del motor y sus partes.

### 5.3.2.2 Estación de combustible

El presente modelo de negocio presenta la creación de un surtidor de combustible que abastecerá a las unidades de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”, para ello se ha investigado en las comercializadoras que el costo al que puede ascender esta inversión es el que se detalla:

**Tabla 7.** Detalle de precios de suministros de combustible

<b>DETALLE SUMINISTROS DE COMBUSTIBLE</b>	<b>PRECIO</b>
Surtidor de combustible	40000
Adecantamiento de isla	10000
Estructura de visera	18000
Trampas de grasa y manejo de desechos	10000
Taque de almacenamiento de combustible	20000
Instalación eléctrica	4000
Infraestructura (baños, áreas verdes, etc)	30000
Equipo contra incendios	3000
Señalética	1000

Compresor	6000
Planta eléctrica	4000
Cisterna	1000
Bomba de succión	5000
Accesorios y partes	15000
<b>TOTAL</b>	<b>167000</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores

Este es el costo estimativo que tendría la inversión inicial considerando que la Cooperativa es propietaria del terreno en donde se edificará la bomba de combustible; por otra parte, se ha considerado solamente un dispensador doble de diésel ya que nuestro estudio está consolidado en analizar la factibilidad de implementar esta microempresa con el soporte que nos brindan como clientes las 70 unidades, de las cuales el 100% consume diésel. En tal virtud presentamos la información que nos permitirá conocer cómo se desarrollarán las actividades en esta microempresa.

**Tabla 8.** Flujo de efectivo Surtidor de Combustible.

COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO													
FLUJO DE EFECTIVO SURTIDOR DE COMBUSTIBLE													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Venta de combustible	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	139860.00	1678320.00
Otros Ingresos													0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>139860.00</b>	<b>1678320.00</b>
<b>EGRESOS</b>													0.00
Combustible (Meradería)	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	130410.00	1564920.00
Sueldos y Salarios	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9600.00
Aporte IESS	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	1166.40
Beneficios Sociales								800.00				800.00	1600.00
Mantenimiento	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1200.00
Utiles de Aseo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
Mateirales de Oficina	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	960.00
													0.00
													0.00
													0.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>131507.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>132307.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>131507.20</b>	<b>132307.20</b>	<b>1579686.40</b>
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	<b>8352.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>7552.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>8352.80</b>	<b>7552.80</b>	<b>98633.60</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores

Podemos darnos cuenta que todas las unidades que pertenecen a la Cooperativa de Transportes “Otavalo” trabajan respetando un cuadro de trabajo que les permite tener un trabajo equitativo e igualitario, por esto todas tienen un consumo muy estandarizado de combustible situación que se ve reflejada en el flujo de efectivo que se realizó para este efecto; considerando que son 70 las unidades que laboran diariamente en la Cooperativa se estableció que cada una necesita 45 galones de combustible diarios para trabajar y que toda la flota vehicular necesita 94.500 galones al mes. La utilidad que una comercializadora de combustible recibe por la venta de 1 galón de diésel es de 0,10 ctvs. El número de clientes propios de la empresa hace que la cantidad de galones vendidos genere una utilidad considerable que se ve reflejada en los resultados de este flujo de efectivo dejándonos a la vista que existe rentabilidad.

### 5.3.2.3 Almacén de lubricantes

Para satisfacer otra de las necesidades prioritarias para que el servicio de transporte se desarrolle de buena manera es el abastecimiento de lubricantes, para ello la Cooperativa de Transportes “Otavalo” pretende realizar la siguiente inversión.

**Tabla 9.** Detalle de precios lubricantes.

<b>DETALLE DE LUBRICANTES</b>	<b>PRECIO</b>
Infraestructura	40000
Aceite	20000
Grasa	500
Filtros	4000
<b>TOTAL</b>	<b>64500</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores

Este es el aproximado de la inversión por parte de la Cooperativa en la implementación de un almacén de lubricantes que prestará servicios a sus socios.

Volvemos a hacer énfasis en que el número de clientes propios de la empresa garantiza el grado de utilidad de estas microempresas, así como también su permanencia en el tiempo; para el caso de la venta de lubricantes tenemos que, así como en el consumo de combustible, el comportamiento que tienen las unidades de transporte es muy similar entre ellas y que este tipo de mantenimiento es estandarizado por las sugerencias del

fabricante de los buses. Se investigó que el cambio de aceite de motor se lo realiza cada 5.000 Km, el de la caja y transmisión cada 30.000 Km; según la información otorgada por los choferes de las unidades los buses recorren 5.000 Km. en 15 días. Se ha tomado en cuenta que la competencia, en este tipo de negocio, mantiene un margen de utilidad de entre el 25% al 20%, para nuestro caso se ha considerado un margen de ganancia del 20% lo que nos permitirá estar presentes en el sector siendo muy competitivos, en base a esta información se realiza un flujo de efectivo para determinar la factibilidad de la implementación de un almacén de lubricantes al servicio de los asociados, lo que nos dio como resultado lo siguiente:

**Tabla 10.** Flujo de Efectivo-Lubricantes

COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO													
FLUJO DE EFECTIVO - LUBRICANTES													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Venta de lubricantes	8400.00	11200.00	13440.00	23800.00	8400.00	11200.00	13440.00	23800.00	8400.00	11200.00	13440.00	23800.00	170520.00
Otros Ingresos													0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>8400.00</b>	<b>11200.00</b>	<b>13440.00</b>	<b>23800.00</b>	<b>8400.00</b>	<b>11200.00</b>	<b>13440.00</b>	<b>23800.00</b>	<b>8400.00</b>	<b>11200.00</b>	<b>13440.00</b>	<b>23800.00</b>	<b>170520.00</b>
<b>EGRESOS</b>													0.00
lubricantes (Meradería)	6461.54	8615.38	10338.46	18307.69	6461.54	8615.38	10338.46	18307.69	6461.54	8615.38	10338.46	18307.69	131169.23
Sueldos y Salarios	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9600.00
Aporte IESS	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	1166.40
Beneficios Sociales								800.00				800.00	1600.00
Mantenimiento	70.00	25.00	25.00	25.00	25.00	79.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	399.00
Utiles de Aseo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
Mateirales de Oficina	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00
													0.00
													0.00
													0.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>7488.74</b>	<b>9597.58</b>	<b>11320.66</b>	<b>19289.89</b>	<b>7443.74</b>	<b>9651.58</b>	<b>11320.66</b>	<b>20089.89</b>	<b>7443.74</b>	<b>9597.58</b>	<b>11320.66</b>	<b>20089.89</b>	<b>144654.63</b>
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	<b>911.26</b>	<b>1602.42</b>	<b>2119.34</b>	<b>4510.11</b>	<b>956.26</b>	<b>1548.42</b>	<b>2119.34</b>	<b>3710.11</b>	<b>956.26</b>	<b>1602.42</b>	<b>2119.34</b>	<b>3710.11</b>	<b>25865.37</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores

#### **5.3.2.4 Almacén de llantas**

Para satisfacer las necesidades primordiales del sector del transporte, la Cooperativa implementará un almacén de venta de llantas con una inversión de aproximadamente 100 mil dólares distribuidos en la construcción de una bodega y la adquisición de llantas de las marcas más usadas por los miembros de la institución.

Uno de los insumos que contempla grandes y repetitivos gastos en el sector del transporte, por ser un elemento esencial para realizar esta actividad económica, es el consumo de llantas; en este flujo de efectivo se observa la periodicidad con la que los socios realizan el cambio de llantas, que es muy similar en todas las unidades de la Cooperativa, y considerando el tipo de trabajo que tienen estos vehículos así como también la amplia experiencia de los propietarios se puede determinar una vida útil de las llantas de 60.000 Km. De igual forma se pudo observar la calidad de llantas que utilizan los buses para optimizar su rendimiento, considerando que la Cooperativa de Transportes “Otavalo” tiene rutas por caminos de tercer orden por lo que el desgaste de las llantas e incluso el riesgo de sufrir un siniestro en un neumático es muy alto, es por esto que reflejamos en el flujo de efectivo el valor de las llantas más adecuadas para los vehículos de esta empresa.

En investigaciones desarrolladas en los diferentes distribuidores de llantas se determinó que el margen de utilidad por la venta de cada una es del 15% y para lograr ser competitivos se ha considerado mantener este margen de ganancia, desarrollándose nuestro flujo de efectivo como a continuación se detalla.

**Tabla 11.** Flujo de Efectivo-Llantas

COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO													
FLUJO DE EFECTIVO - LLANTAS													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Venta de llantas	3500.00	3500.00	3500.00	56000.00	112000.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	3500.00	56000.00	112000.00	364000.00
Otros Ingresos													0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3500.00</b>	<b>3500.00</b>	<b>3500.00</b>	<b>56000.00</b>	<b>112000.00</b>	<b>3500.00</b>	<b>3500.00</b>	<b>3500.00</b>	<b>3500.00</b>	<b>3500.00</b>	<b>56000.00</b>	<b>112000.00</b>	<b>364000.00</b>
<b>EGRESOS</b>													0.00
Llantas (Meradería)	2692.31	2692.31	2692.31	43076.92	86153.85	2692.31	2692.31	2692.31	2692.31	2692.31	43076.92	86153.85	280000.00
Sueldos y Salarios	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9600.00
Aporte IESS	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	1166.40
Beneficios Sociales								800.00				800.00	1600.00
Mantenimiento	70.00	25.00	25.00	25.00	25.00	79.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	399.00
Utiles de Aseo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
Mateirales de Oficina	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00
													0.00
													0.00
													0.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>3719.51</b>	<b>3674.51</b>	<b>3674.51</b>	<b>44059.12</b>	<b>87136.05</b>	<b>3728.51</b>	<b>3674.51</b>	<b>4474.51</b>	<b>3674.51</b>	<b>3674.51</b>	<b>44059.12</b>	<b>87936.05</b>	<b>293485.40</b>
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	<b>-219.51</b>	<b>-174.51</b>	<b>-174.51</b>	<b>11940.88</b>	<b>24863.95</b>	<b>-228.51</b>	<b>-174.51</b>	<b>-974.51</b>	<b>-174.51</b>	<b>-174.51</b>	<b>11940.88</b>	<b>24063.95</b>	<b>70514.60</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores



### 5.3.2.5 Taller de mecánica

Dando continuidad a este nuevo modelo de negocios para la Cooperativa de Transportes “Otavalo” y en vista de la importancia del mantenimiento de las unidades de transporte se implementará el servicio de una mecánica, para lo que la institución realizará una inversión que a continuación se detalla.

**Tabla 12.** Detalle de precios de Taller de Mecánica

Infraestructura	5000
Herramientas	1500
Maquinaria	6000
<b>TOTAL</b>	<b>12500</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores

Debemos considerar que para implementar esta actividad se deberá contar con la contratación de un ingeniero mecánico especializado, recalando que en la cooperativa todos los buses son de la misma marca, HINO, lo que nos facilita para que la contratación se la realice buscando el pleno conocimiento en el mantenimiento y reparación de buses de esta marca. Con estos antecedentes podemos proyectarnos mediante un flujo de efectivo para así determinar el comportamiento que tendrá a futuro este negocio; se debe destacar que en este sector el margen de ganancia es del 100% ya que se trata del cobro de mano de obra; los gastos que genera el desarrollo de esta actividad, como podemos observar, son elevados en lo que respecta a mano de obra ya que debe ser calificada para poder garantizar el servicio prestado y el correcto uso de los equipos para poder realizar esta actividad con calidad y sobre todo garantía.

Como se hace énfasis en párrafos anteriores, el transportista tiene una vasta experiencia en todo lo relacionado a este negocio, por lo que, cuando de mantenimiento y reparación de su herramienta de trabajo se trata es muy exigente, bajo este contexto se consideró los rubros que a continuación se detallan:

**Tabla 13.** Flujo de Efectivo-Mecánica

COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO													
FLUJO DE EFECTIVO - MECÁNICA													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
servicio de mantenimiento	7000.00	10500.00	17500.00	14000.00	7000.00	21000.00	21000.00	7000.00	17500.00	28000.00	14000.00	7000.00	171500.00
Otros Ingresos													0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>7000.00</b>	<b>10500.00</b>	<b>17500.00</b>	<b>14000.00</b>	<b>7000.00</b>	<b>21000.00</b>	<b>21000.00</b>	<b>7000.00</b>	<b>17500.00</b>	<b>28000.00</b>	<b>14000.00</b>	<b>7000.00</b>	<b>171500.00</b>
<b>EGRESOS</b>													0.00
Servicio de Mantenimiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos y Salarios	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	48000.00
Aporte IESS	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	486.00	5832.00
Beneficios Sociales								800.00				800.00	1600.00
Mantenimiento	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1200.00
Utiles de Aseo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
Mateirales de Oficina	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00
													0.00
													0.00
													0.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>4646.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>5446.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>4646.00</b>	<b>5446.00</b>	<b>57352.00</b>
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	<b>2354.00</b>	<b>5854.00</b>	<b>12854.00</b>	<b>9354.00</b>	<b>2354.00</b>	<b>16354.00</b>	<b>16354.00</b>	<b>1554.00</b>	<b>12854.00</b>	<b>23354.00</b>	<b>9354.00</b>	<b>1554.00</b>	<b>114148.00</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores

### **5.3.2.6 Almacén de repuestos**

Para garantizar la vida útil de los vehículos, la Cooperativa “Otavalo” implementará la venta de repuestos y accesorios con una inversión aproximada de 200 mil dólares distribuidos entre infraestructura y mercadería, cantidad que permitirá tener el stock necesario en almacén y así cumplir con todos y cada uno de los requerimientos que tengan los dueños de las unidades de transporte.

Algo primordial para el éxito de este emprendimiento es la experiencia que tiene cada uno de los socios en cuanto a calidad, marcas, durabilidad, rentabilidad, que debe tener un repuesto para garantizar el 100% del rendimiento de una unidad de transporte, lo que además nos permitirá diversificar el inventario.

Para el presente análisis se ha considerado un gasto estimado de las unidades de transporte en un mes; como se puede observar, las cantidades se incrementan o disminuyen cada mes debido a que determinadas piezas y partes tienen un desgaste mayor y deben ser reemplazadas cada determinado tiempo, por otra parte, en el análisis que se efectuó en almacenes que se dedican a la misma actividad se pudo determinar que la utilidad que genera este tipo de negocio es de 20%. A continuación, presentamos un análisis de flujo de efectivo que nos ayudara a entender de mejor manera el comportamiento de este sector.

**Tabla 14.** Flujo de Efectivo-Almacén de repuestos

COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO													
FLUJO DE EFECTIVO ALMACEN REPUESTOS													
INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
venta de repuestos	14000.00	15400.00	21000.00	30100.00	38500.00	17500.00	21000.00	30100.00	17500.00	12600.00	21000.00	30100.00	268800.00
Otros Ingresos													0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>14000.00</b>	<b>15400.00</b>	<b>21000.00</b>	<b>30100.00</b>	<b>38500.00</b>	<b>17500.00</b>	<b>21000.00</b>	<b>30100.00</b>	<b>17500.00</b>	<b>12600.00</b>	<b>21000.00</b>	<b>30100.00</b>	<b>268800.00</b>
<b>EGRESOS</b>													0.00
compra de mercaderia	11666.67	12833.33	17500.00	25083.33	32083.33	14583.33	17500.00	25083.33	14583.33	10500.00	17500.00	25083.33	224000.00
Sueldos y Salarios	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9600.00
Aporte IESS	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	97.20	1166.40
Beneficios Sociales								800.00				800.00	1600.00
Mantenimiento	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1200.00
Utiles de Aseo	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
Mateirales de Oficina	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00
													0.00
													0.00
													0.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>12723.87</b>	<b>13890.53</b>	<b>18557.20</b>	<b>26140.53</b>	<b>33140.53</b>	<b>15640.53</b>	<b>18557.20</b>	<b>26940.53</b>	<b>15640.53</b>	<b>11557.20</b>	<b>18557.20</b>	<b>26940.53</b>	<b>238286.40</b>
<b>UTILIDAD / PERDIDA</b>	<b>1276.13</b>	<b>1509.47</b>	<b>2442.80</b>	<b>3959.47</b>	<b>5359.47</b>	<b>1859.47</b>	<b>2442.80</b>	<b>3159.47</b>	<b>1859.47</b>	<b>1042.80</b>	<b>2442.80</b>	<b>3159.47</b>	<b>30513.60</b>

**Fuente:** Control Interno de Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

**Elaborado por:** Autores

De la misma manera este estudio ha revelado la situación insatisfactoria por la que atraviesa la empresa por parte de sus asociados se centra en la gestión de la directiva actual de la cooperativa, misma que debe dar respuesta a las exigencias del entorno, tanto en los clientes como en los procesos sociales y organizativos; dichos procesos se encuentran en la actualidad en completa decadencia.

Con base en los estudios efectuados en este trabajo determinamos que el número de unidades que trabajan para la Cooperativa de Transportes “Otavalo” garantiza la sostenibilidad de cualquier tipo de negocio que oferte recursos y/o servicios que faciliten el buen funcionamiento de las unidades de transporte de la institución.

La información obtenida garantiza la posibilidad de generar un nuevo modelo de negocios que permita desarrollar los elementos clave para mejorar las estrategias de la institución y así alcanzar las metas para el negocio, y bajo este contexto la cooperativa pueda expandir su crecimiento mejorando así el nivel socioeconómico del asociado.

El presente contenido ha revelado que la falta de comunicación al interior de la cooperativa entre socios choferes y personal administrativo ha ocasionado que se pierda de vista los objetivos hacia los que apunta la razón social de la institución que es asociar personas que tienen una actividad en común y organizarlas para realizar un trabajo conjunto y equitativo siempre persiguiendo un solo objetivo, la unión y el bienestar económico.

La Cooperativa de Transportes “Otavalo” posee los recursos necesarios que apalancaran cualquier tipo de negocio.

## 6. CONCLUSIONES

La Cooperativa de Transportes “Otavalo” trabaja bajo un solo contexto que es la prestación de servicios de transporte público de pasajeros.

Por medio del presente estudio se determina la factibilidad de implementar un nuevo modelo de negocios en la cooperativa que facilite la creación y multiplicidad de actividades complementarias a su actividad principal.

El estudio realizado permite desarrollar un diagnóstico en la Cooperativa de Transportes “Otavalo” que permita evidenciar las características de la realidad de la institución, factores que favorecen o desfavorecen el cambio, viabilidad y estrategias para el cambio.

Como consecuencia de este estudio se visualiza el mejoramiento social y económico de los asociados, estableciendo relaciones con entidades paralelas a la cooperativa con el propósito de conseguir mejor éxito para sus fines económicos.

El estudio arrojó como resultado que tanto socios como colaboradores y empleados administrativos tienen un alto índice de empoderamiento hacia la institución, así como un alto sentido de pertenencia y deseos de seguir siendo parte de la Cooperativa, por lo que estarían dispuestos a colaborar para la consecución de los cambios y metas de la institución.

La investigación nos lleva a concluir que la Cooperativa de Transportes “Otavalo” siempre ha estado preocupada por su imagen ante sus usuarios en todos sus destinos, ya que cuenta con terminales propios en un 80% de los lugares a los que presta servicio garantizando un buen servicio en el embarque y desembarque de pasajeros, así como también se preocupa por la integridad de sus unidades.

Por la información obtenida, especialmente de los socios, este estudio determina que la Cooperativa de Transporte “Otavalo” necesita progresar económicamente y prestar todo su contingente para que el socio pueda prosperar, además, atraviesa por un momento en el que es necesario realizar un cambio importante que garantice su permanencia en el tiempo sin que este deje de ser competitiva.

El presente estudio revela también que la Cooperativa de Transportes “Otavalo” realiza una gestión autónoma y que posee recursos para gestionar nuevos proyectos y propuestas

para involucrarse en un cambio profundo de sus procesos y de esta manera optimizar el uso óptimo del 100% de los recursos de que dispone en bien de sus asociados.

La empresa ha garantizado su permanencia en el tiempo, pues cuenta con 71 años de vida institucional siendo la pionera en el norte del país siempre mejorando sus procesos como su aporte al desarrollo de la sociedad.

## **7. RECOMENDACIONES**

Se recomienda llevar a efecto la propuesta de la presente investigación, pues con ello se obtendrá resultados positivos para la Cooperativa de Transportes “Otavalo” especialmente en el ámbito socio económico de la empresa.

Se sugiere promocionar los servicios que presta la Cooperativa de Transportes “Otavalo” en relación a los implementos de bioseguridad, a través de la desinfección periódica de las unidades y sus oficinas, así como el cumplimiento del aforo permitido para el transporte público.

Se recomienda implementar un nuevo modelo de negocios que facilite la creación de actividades complementarias a su actividad principal y así pueda llegar a ser una compañía que perdure en el tiempo.

Se recomienda realizar la contratación de un gerente externo que garantice un mejor desenvolvimiento administrativo de la Institución y así lograr un incremento sustancial en sus ingresos mediante la implementación adecuada y oportuna de las actividades económicas que se plantea en este estudio.



## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A., & López, A. (2019). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos* (Cuarta ed.). México D.F.: Editorial Limusa.
- Álvarez, C., & Sierra, V. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Cochabamba: Grupo Editorial Kipus.
- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Arechavala, O. (2015). *Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México: ¿Hacia dónde vamos?* México D. F.: Editorial Universitaria | Libros UDG.
- Arroyo, L. M., Jiménez, M., & De Pablos, M. (2015). Modelo de negocio para optimizar las estrategias productivas de personalización en masa. *Intangible Capital*, 11(1), 64-91.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Báez, P. A. (2012). *Diseño de una metodología para la gestión administrativa de la caja común en empresas de servicio de transporte de pasajeros urbanos. Caso Compañía de Transportes Guadalajara S.A.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cabana, R., Cortes, F., Vega, D., & Cornejo, J. (2016). Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo-Chile. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 295-304.
- Cantrell, S., & Smith, D. (2014). *Gestión individualizada de personas*. Barcelona: Editorial Almuzara.
- Cavazos, J. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes. *Invenio*, 19(37), 47-55.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cervilla, M. A., & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 289-308.
- Cestau, D. (2020). *CRM y fidelización del cliente*. México D. F.: Ediciones Deldragón.
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2014). *El Emprendedor Lean: Cómo los visionarios crean nuevos productos, desarrollan proyectos innovadores y transforman los mercados*. La Rioja: Universidad Internacional de La Rioja (UNIR Editorial).
- Cruz, F. (2018). La movilidad urbana: dimensiones y desafíos. *EURE*, 44(133), 276-281.
- Delaux, H. S. (2016). *Planeamiento estratégico y creación de valor: reestructurar en crisis*. Mairitius: Editorial Redactum.
- Deloitte. (21 de Septiembre de 2021). *¿Cuál es la situación empresarial en Ecuador en este 2021?* Obtenido de Ekosnegocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/cual-es-la-situacion-empresarial-en-ecuador-en-este-2021>

- Di Máximo, A. (2018). *Modelo teórico de gestión empresarial*. México D. F.: Editorial Digital UNID.
- Drucker, P. (2015). *La gerencia de empresas Un manual concreto para la adquisición del conocimiento, la práctica y la disciplina que se requieren para poder desempeñar un puesto gerencial de importancia*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Drucker, P. (2020). *The essential Drucker*. New York: Routledge.
- Echeverría, G. (2005). *Análisis cualitativo por categorías*. Santiago de Chile: Universidad Académica de Humanismo Cristiano.
- Espínola, V., & Torres, L. A. (2020). Análisis cualitativo de modelos de negocio para el emprendimiento social. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 8(22), 1-26. doi:<https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.75431>
- Ferreya, A., & De Longhi, A. (2014). *Metodología de la Investigación I*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Figuerola, G., Paladines, J. P., Nervado, J., Caicedo, C., & Romero, M. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Alicante: 3Ciencias.
- Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*(76), Estudios Gerenciales.
- García, J., Reding, A., & López, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 217-224.
- García, M. E. (2014). Transporte público colectivo: su rol en los procesos de inclusión social. *Revista Bitácora Urbano Territorial*, 24(1), 1-20.
- González, A., & Müller, L. (2015). *Modelo entidad-relación del negocio: para innovar, emprender y dirigir*. Madrid: Editorial de la Univesidad Politécnica de Madrid.
- González, F., & Ganaza, J. (2014). *Principios y fundamentos de gestión de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 241-256.
- Hernández, C. A., & Mosquera, J. J. (2016). Descripción de los modelos actuales de gestión gerencial, en las grandes empresas industriales de Pereira y Dosquebradas en el contexto actual de la economía. *Scientia Et Technica*, 21(2), 122-127.
- Hernández, J. (2020). *Emprendimiento creativo*. San Juan: Inversión Cultural.
- Hernández, Y., & Galindo, R. V. (2018). Modelo de gestión del servicio de transporte UBER. ¿Quién pierde y quién gana? *Espacios Públicos*, 19(47), 157-175.
- INEC. (2021). *Anuario de Estadística de Transporte (ANET)*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

- Inga, J. P., & Ordoñez, E. F. (2013). Modelos de negocios para OMV en el Ecuador. *Ingenius. Revista de Ciencia y Tecnología*(9), 50-56.
- Jensen, K. (2014). *La comunicación y los medios: metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. México D.F.: FCE-Fondo de Cultura Económica.
- Jiménez, J. d., de Hoyos, J. E., & Álvarez, A. (2014). Transporte urbano y movilidad, hacia una dinámica urbana sustentable y competitiva. *Quivera*, 16(1), 39-53.
- Jordán, J. C. (2013). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Perspectivas*(27), 47-71.
- Landazury, L. F., & Ferrer, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(81), 129-147.
- Lara, E. (2016). *Fundamentos de investigación. Un enfoque por competencias* (Tercera ed.). México D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Llopis, E. (2015). *Crear la marca global: modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. Madrid: ESIC Editorial.
- López, D., Torres, F., & Núñez, S. (2018). Sistema de transporte público de pasajeros, su encadenamiento y desplazamiento hacia el comercio. *Revista INGENIERÍA UC*, 25(1), 9-18.
- López, R. (2012). *Innovación en el modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Macías, R., Díaz, M., & García, G. (2016). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114.
- Martínez, M. C. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M., & Dutrénit, G. (2019). Naturaleza de la innovación y modelo de negocios en el emprendimiento innovador. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 50(199), 59-85.  
doi:<https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2019.199.67649>
- Mas, F. (2015). *Temas de investigación comercial* (Quinta ed.). Alicante: Club Universitario.
- Mejía, J., & Sánchez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 11(42), 105-128.
- Modelo Canvas, A Osterwalter-Barcelona: Deusto S.A. Ediciones,2011- academia. edu
- Montealegre, J. V., Delgado, A., & Cubillos, C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Pensamiento & Gestión*(42), 26-47.

- Muñoz, M. Á., & Ugueto, M. G. (2015). Contextualización de las funciones gerenciales teóricas a la realidad de las Pymes en San Cristóbal, estado Táchira, Venezuela. *Visión Gerencial*(1), 119-138.
- Muñoz, M. d., Cabrita, M. d., Ribeiro, M. L., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(3), 346-357.
- Muñoz, R. (2017). *Seis canastas para innovar: El método revolucionario que pondrá a la innovación al alcance de todos*. México D. F.: Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Naranjo, O. (2015). Propuesta de un modelo de negocio desde el emprendimiento social. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, V(1), 35-50.
- Orán, R., Calderón, J. R., & Campos, H. (2017). Un análisis sobre el sistema de transporte público en la Zona Metropolitana de Cancún (ZMC). *Quivera*, 19(2), 81-99.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2013). *Tu modelo de negocio*. Madrid: Grupo Planeta Spain-Editorial Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 751-775.
- Pacheco, J. C. (2019). *Análisis de potencialidades de la importación de prendas de vestir y propuesta de un modelo de negocio en Pos del desarrollo empresarial del Ecuador*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).
- Palacios, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Palacios, M., & Duque, E. (2013). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 23-34.
- Pedraz, A., Zarco, J., Ramasco, M., & Palmar, A. (2014). *Investigación cualitativa*. Madrid: Elsevier España.
- Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial* (Octava ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Ramírez, J. C., & Calles, R. J. (2020). *Manual de metodología de la investigación en negocios internacionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. México D.F.: Pearson Educación.
- Ricart, J. E. (2014). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 10(23), 12-25.
- Rodeiro, D., Calvo, N., & Fernández, S. (2012). La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis. *Cuadernos de Gestión*, 12(1), 59-81.
- Rodríguez, E. (2010). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). Tabasco: Univ. Juárez Autónoma de Tabasco.

- Romero, J., & Cruz, M. T. (2018). El transporte público de pasajeros de autobuses, un acercamiento desde la política pública. *Quivera. Revista de Estudios Territoriales*(20), 57-72.
- Roux, D. (2014). *Las 100 palabras de la gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Akal.
- Ruiz, M. (2016). Un nuevo modelo de gestión de transporte para el Gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 337-359.
- Sampieri, H., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Sanga, S. (2013). *Plan de negocios para la comercialización de cursos online en España*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Suárez, H., Verano, D., & García, A. (2016). La movilidad urbana sostenible y su incidencia en el desarrollo turístico. *Gestión y Ambiente*, 19(1), 48-63.
- Suárez, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC*, 3(8), 44-64. doi:10.23857/fipcaec.v3i8.57
- Toniut, R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*(22), 139-156.
- Tovar, A. (2017). *CPIMC. Un modelo de administración por procesos. De las estrategias de los negocios a la operación de los procesos*. México D. F.: Panorama Editorial.
- Trespalacios, J., Vázquez, R., & Bello, L. (2016). *Investigación de Mercados* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo.

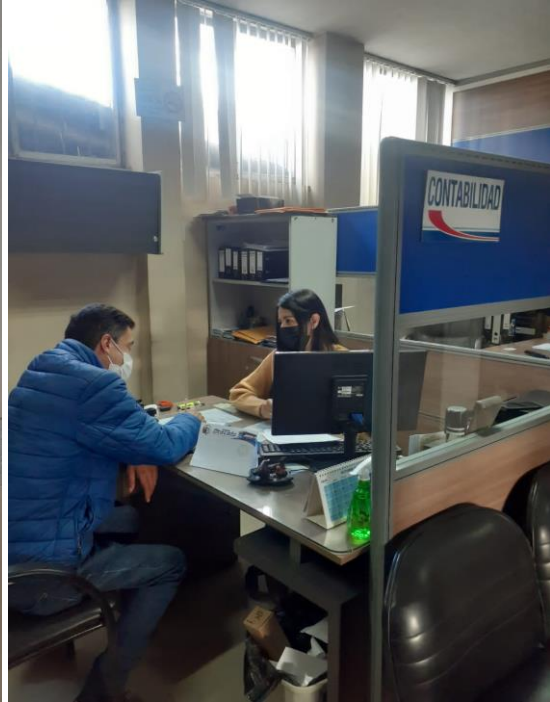
## 9. ANEXOS

**Anexo 1.** Instalaciones de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.





**Anexo 2.** Encuestas y entrevistas aplicadas a personal administrativo de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.







**Anexo 3.** Encuestas y entrevistas aplicadas a socios y choferes de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.



**Anexo 4.** Encuestas y entrevistas aplicadas a proveedores de la Cooperativa de Transportes “Otavalo”.

