

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TITULO**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA PARA LAS OPERADORAS QUE  
PROPORCIONAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE  
COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD  
DE CUENCA”**

**AUTOR**

**BRUNNEL EDUARDO GUZMÁN ORTIZ**

**DIRECTOR**

**LCDO. SANTIAGO SERRANO**

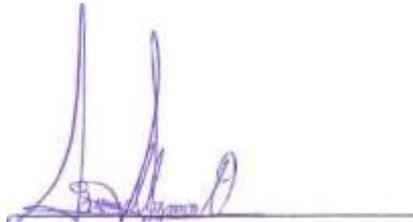
**CUENCA - ECUADOR**

**2014**

## **DECLARACIÓN.**

Los conceptos desarrollados, interpretaciones realizadas y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor y autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma para fines académicos

Cuenca, 6 de agosto de 2014

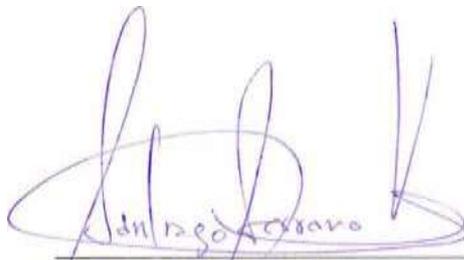
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Brunnel E. Guzmán Ortiz', is written over a horizontal line.

**Brunnel E. Guzmán Ortiz.**

## CERTIFICACIÓN.

Certifico que la presente tesis “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS OPERADORAS QUE PROPORCIONAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA**” fue realizado en su totalidad por el señor Brunnel Eduardo Guzmán Ortiz, bajo mi supervisión.

Atentamente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Santiago Serrano', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

**Lcdo. Santiago Serrano**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AGRADECIMIENTO

*Finalmente he alcanzado un segundo escalón dentro de las metas de mi vida, no siendo tarea fácil haber llegado a este momento, por lo que agradezco a quienes aportaron día a día con su apoyo, amor y entrega, principalmente a DIOS por haber guiado mi vida al caminar junto a mí en cada momento, por no dejarme nunca y atarme junto a su amor incondicional, por ser mi Padre y por mostrarme que lo imposible para el hombre es posible para DIOS, por eso estaré infinitamente agradecido con mi DIOS.*

*Agradezco a mi familia por enseñarme con su ejemplo, pero principalmente este reconocimiento es para mi mami, por haber puesto su confianza en mí, y tenerme paciencia, por enseñarme día a día, por mostrarme siempre habrán días difíciles pero todo se puede superar si hay esfuerzo, por enseñarme a amar a Dios y por ser ejemplo en todos los aspectos de mi vida, gracias mami.*

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo dedico a DIOS y mi familia quienes me han formado, y me han brindado su apoyo incondicional, con su lucha constante, sacrificio y su infinito amor.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>DECLARACIÓN.....</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>1 FUNDAMENTO TEÓRICO DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.....</b>	<b>4</b>
1.1 ¿QUÉ SON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN?.....	4
1.2 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	4
1.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	4
1.2.2 PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	5
1.3 CONTROL DE GESTIÓN.....	5
1.3.1 PROPÓSITO DE CONTROL DE GESTIÓN.....	5
1.3.2 PROCESO DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	6
1.4 SISTEMA DE CALIDAD.....	6
1.4.1 CALIDAD DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA.....	7
1.4.2 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD.....	8
1.5 INDICADORES DE GESTIÓN.....	8
1.6 GESTIÓN FINANCIERA.....	9
1.6.1 OBJETIVO.....	9
1.6.2 LA INFORMACIÓN FINANCIERA.....	9
1.6.3 OBJETIVOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.....	9
1.7 INSTRUMENTOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	10
1.7.1 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS.....	10
1.7.2 NATURALEZA DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	11
1.7.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO.....	11

1.7.4	MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO. ....	11
1.8	INDICADORES FINANCIEROS. ....	12
1.8.1	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS. ....	12
1.9	RIESGO FINANCIERO. ....	15
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>17</b>
<b>2</b>	<b>DIAGNOSTICO ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA. ....</b>	<b>17</b>
2.1	ANÁLISIS LEGAL DE LAS OPERADORAS DE TAXIS TIPO CONVENCIONAL EN LA CIUDAD DE CUENCA. ....	17
2.2	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS OPERADORAS.....	18
2.2.1	ANÁLISIS ESTADÍSTICO. ....	19
2.2.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA. ....	19
2.3	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.....	21
2.3.1	PLANEACIÓN. ....	21
2.3.2	ORGANIZACIÓN. ....	22
2.3.3	DIRECCIÓN.....	24
2.3.4	CONTROL. ....	25
2.3.5	MERCADEO.....	27
2.3.6	GESTIÓN FINANCIERA.....	28
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>32</b>
<b>3</b>	<b>PROPUESTA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL. ....</b>	<b>32</b>
3.1	GENERALIDADES. ....	32
3.2	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA. ....	32
3.2.1	MODELO DE MISIÓN. ....	32
3.2.2	MODELO DE VISIÓN. ....	33
3.2.3	MODELO DE VALORES.....	33
3.2.4	MODELO DE OBJETIVOS PARA LAS OPERADORAS. ....	34
3.2.5	MODELO DE ESTRATEGIAS. ....	35
3.2.6	PLAN DE ACCIÓN. ....	35
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	36
3.3.1	MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS.....	37

3.4	ORGÁNICO FUNCIONAL .....	38
3.5	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	45
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>47</b>
<b>4</b>	<b>PROPUESTA DEL PLAN DE OPERACIONES PARA LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE.</b>	<b>47</b>
4.1	GENERALIDADES .....	47
4.2	MAPA DE PROCESOS PARA LAS OPERADORAS QUE PROPORCIONAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.....	47
4.3	HOJA DE PROCESOS PARA LAS OPERADORAS QUE PROPORCIONAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.....	51
4.4	ESTÁNDARES DE CALIDAD.....	65
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>67</b>
<b>5</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL MODELO PARA LA GESTIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>67</b>
5.1	GENERALIDADES .....	67
5.2	ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE.....	67
5.2.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN BALANCE GENERAL.....	69
5.2.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ESTADO DE RESULTADOS.....	71
5.3	APLICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.....	73
5.4	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	77
5.4.1	SUPOSICIONES PARA LA PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL.....	78
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>91</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO I

Tabla 1.1 FORMULAS CÁLCULO INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	13
Tabla 1.2 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE ACTIVIDAD.....	13
Tabla 1.3 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE ACTIVIDAD.....	13
Tabla 1.4 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....	14
Tabla 1.5 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....	14
Tabla 1.6 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	14
Tabla 1.7 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	15

### CAPÍTULO III

Tabla 3.1 DESARROLLO DE LA MISIÓN.....	32
Tabla 3.2 DESARROLLO DE LA VISIÓN.....	33
Tabla 3.3 DESARROLLO DE LOS VALORES.....	33
Tabla 3.4 PLAN DE ACCIÓN PARA LAS OPERADORAS.....	35
Tabla 3.5 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL.....	39
Tabla 3.6 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA.....	40
Tabla 3.7 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN....	41
Tabla 3.8 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PRESIDENTE.....	42
Tabla 3.9 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL GERENTE.....	42
Tabla 3.10 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL SECRETARIO.....	43
Tabla 3.11 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CONTADOR.....	44
Tabla 3.12 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LAS COMISIONES.....	44
Tabla 3.13 MATRIZ FODA.....	45

### CAPÍTULO IV

Tabla 4.1 TIPOS DE PROCESOS.....	48
Tabla 4.2 PROCESOS DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE.....	49
Tabla 4.3 HOJA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	53
Tabla 4.4 HOJA DE PROCESOS SERVICIO DE TAXI CON RADIOFRECUENCIA.....	54
Tabla 4.5 HOJA DE PROCESOS DEL SERVICIO DE TRASLADO DE PASAJEROS.....	56
Tabla 4.6 HOJA DE PROCESOS DE VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.....	57
Tabla 4.7 HOJA DE PROCESOS GESTIÓN FINANCIERA.....	59
Tabla 4.8 HOJA DE PROCESO DE GESTION E INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS.....	61

Tabla 4.9 HOJA DE PROCESO DE GESTIÓN DE CARRERAS.....	63
<b>CAPÍTULO V</b>	
Tabla 5.1 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL.....	68
Tabla 5.2 INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL ESTRUCTURA DE ACTIVOS.....	69
Tabla 5.3 INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL ESTRUCTURA DE PASIVOS Y PATRIMONIO	69
Tabla 5.4 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS .....	71
Tabla 5.5 INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS .....	72
Tabla 5.6 ANÁLISIS DE INDICADORES DE LIQUIDEZ APLICADOS A LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" .....	73
Tabla 5.7 ANÁLISIS DE INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO APLICADOS A LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" .....	74
Tabla 5.8 ANÁLISIS DE INDICADORES DE ACTIVIDAD APLICADOS A LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" .....	75
Tabla 5.9 ANÁLISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD APLICADOS A LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" .....	76
Tabla 5.10 VALOR COMERCIAL DE LOS VEHÍCULOS Y SU VALOR PONDERADO. ....	78
Tabla 5.11 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE NÚMERO DE CARRERAS AL MES.....	78
Tabla 5.12 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE INGRESOS [€]. ....	78
Tabla 5.13 TABLA DE PRECIOS DE VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.....	79
Tabla 5.14 VALOR DE IMPUESTOS ANUAL.....	80
Tabla 5.15 ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOAT.....	80
Tabla 5.16 ROL DE PAGOS COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" .....	81
Tabla 5.17 ROL DE PROVISIONES COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" .....	81
TABLA 5.18 TABLA DE DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS.....	81
Tabla 5.19 SUPOSICIONES ESCENARIO NEGATIVO. ....	82
Tabla 5.20 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO [ESCENARIO NEGATIVO]. ....	83
Tabla 5.21 SUPOSICIONES ESCENARIO MEDIO. ....	84
Tabla 5.22 SUPOSICIONES ESCENARIO POSITIVO. ....	84
Tabla 5.23 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO [ESCENARIO MEDIO]. ....	85
Tabla 5.24 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO [ESCENARIO POSITIVO]. ....	86
Tabla 5.25 BALANCE GENERAL PROYECTADO [ESCENARIO NEGATIVO]. ....	87
Tabla 5.26 BALANCE GENERAL PROYECTADO [ESCENARIO MEDIO]. ....	88
Tabla 5.27 BALANCE GENERAL PROYECTADO [ESCENARIO POSITIVO]. ....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

### CAPÍTULO I

FIGURA 1.1 PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	5
FIGURA 1.2 PROCESO DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	6
FIGURA 1.3 ACTIVIDADES QUE LA EMPRESA EFECTÚA A TRAVÉS DEL SISTEMA DE CALIDAD. 7	
FIGURA 1.4 CALIDAD PARA LA EMPRESA.....	7
FIGURA 1.5 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD.....	8
FIGURA 1.6 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS.....	10
FIGURA 1.7 MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO.....	11
FIGURA 1.8 INDICADORES FINANCIEROS.....	12

### CAPÍTULO II

FIGURA 2.1 EXISTE PLANEACIÓN EN LA OPERADORA. ....	21
FIGURA 2.2 ES CUANTIFICABLE O MEDIBLE LA PLANIFICACIÓN EN LA OPERADORA. ....	21
FIGURA 2.3 LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ CENTRALIZADA (SOLO POR DIRECTIVOS). ....	22
FIGURA 2.4 CONOCE LA MISIÓN DE LA OPERADORA. ....	23
FIGURA 2.5 CONOCE LA VISIÓN DE LA OPERADORA. ....	23
FIGURA 2.6 ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DE LA OPERADORA. ....	23
FIGURA 2.7 CONOCE LOS VALORES DE LA OPERADORA.....	23
FIGURA 2.8 EXISTE UN ORGANIGRAMA DE LA OPERADORA.....	24
FIGURA 2.9 EXISTEN MANUALES DE FUNCIONES ACTUALIZADOS. ....	24
FIGURA 2.10 ES EVALUADA LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN LA OPERADORA. ....	24
FIGURA 2.11 EXISTEN NORMAS O POLÍTICAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES..	24
FIGURA 2.12 RECIBEN LOS EMPLEADOS ALGUNA INDUCCIÓN PARA REALIZAR SUS TAREAS. .....	25
FIGURA 2.13 SE ESTABLECEN METAS POR EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO. ....	25
FIGURA 2.14 SE EVIDENCIAN NORMAS Y POLÍTICAS DE CONTROL EN LA OPERADORA. ....	26
FIGURA 2.15 EXISTEN MEDIDAS DE CONTROL FINANCIERO.....	26
FIGURA 2.16 EXISTE UN CONTROL DE GASTOS DE INSUMOS EN LA OPERADORA.....	26
FIGURA 2.17 SE CONTROLAN LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA OPERADORA. ....	26
FIGURA 2.18 SE EMITEN REPORTES O INFORMES DE LA CARRERAS REALIZADAS POR PERIODOS.....	27
FIGURA 2.19 TIENEN ESTABLECIDAS LAS ZONAS DE TRABAJO. ....	28
FIGURA 2.20 SON REGISTRADOS LOS CLIENTES DE LA OPERADORA.....	28
FIGURA 2.21 SE DISPONE DE PUBLICIDAD PARA DAR A CONOCER EL SERVICIO.....	28

FIGURA 2.22 LA OPERADORA OFRECE BENEFICIOS POR EL USO DEL SERVICIO DE TAXI.....	28
FIGURA 2.23 MANEJA ALGÚN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA. ....	29
FIGURA 2.24 SE UTILIZA ALGÚN MECANISMO PARA DETERMINAR EL NUMERO DE CARRERAS QUE DEBE CUMPLIR CADA CHOFER.....	29
FIGURA 2.25 LA OPERADORA POSEE PATRONES PARA DETERMINAR LOS MÁRGENES DE UTILIDAD. ....	29
FIGURA 2.26 LA OPERADORA OBTIENE DESCUENTOS ESPECIALES DE TALLERES MECÁNICOS AUTOMOTRICES.....	30
FIGURA 2.27 LA OPERADORA OBTIENE DESCUENTOS ESPECIALES DE LOS PROVEEDORES DE REPUESTOS.....	30

### **CAPÍTULO III**

FIGURA 3.1 MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS. ....	38
--	----

### **CAPÍTULO IV**

FIGURA 4.1 MAPA DE PROCESOS PARA LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE. ....	50
FIGURA 4.2 UBICACIÓN DE ESPACIOS PUBLICITARIOS EN TAXIS [INTERIOR] .....	58
FIGURA 4.3 UBICACIÓN DE ESPACIOS PUBLICITARIOS EN TAXIS [EXTERIOR].....	58
FIGURA 4.4 PROCESO DEL SERVICIO .....	65

### **CAPÍTULO V**

FIGURA 5.1 DISTRIBUCIÓN DEL BALANCE GENERAL CORRESPONDIENTE AL 2012-2013.....	70
FIGURA 5.2 DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL 2012-2013 .....	73
FIGURA 5.3 RESULTADOS INDICADORES DE LIQUIDEZ. ....	74
FIGURA 5.4 RESULTADO INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO .....	75
FIGURA 5.5 RESULTADO INDICADORES DE ACTIVIDAD - PERIODO PROMEDIO DE COBRO ..	76
FIGURA 5.6 RESULTADO INDICADORES DE ACTIVIDAD - ROTACIÓN DE ACTIVOS.....	76
FIGURA 5.7 MARCA DE TAXI MÁS REPRESENTATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" .....	77

## INTRODUCCIÓN

Las operadoras de transporte comercial tipo taxi convencional en la ciudad de Cuenca que están actualmente operando con su respectivo permiso de operación entre compañías y cooperativas son 107 teniendo 3541 unidades circulando en la ciudad. Mencionadas operadoras están desde el año 2013 renovando sus permisos y teniendo como uno de sus requisitos el haberse constituido legalmente como compañía o cooperativa. En este sentido, la EMOV EP. junto con la comisión tripartita conformada por los representantes de la ciudadanía, los transportistas y los responsables municipales, en varias reuniones con mencionada comisión, que tiene como parte de sus funciones establecer estudios para la fijación de la tarifa básica de los taxis y por otra parte realizar estudios para que los taxis pasen a ser parte de los activos de las compañías o cooperativas y analizar si pueden obtener utilidades, según el servicio que presta y brindar un sistema de gestión para las demás compañías/cooperativas, para que estas puedan ser sostenibles tanto administrativa como financieramente.

En relación a lo mencionado el Capítulo I, describe el fundamento teórico de los componentes del sistema de gestión administrativo y financiero aclarando cada uno de sus componentes, precisando el objetivo y la aplicación de los mismos.

En cuanto al Capítulo II, se diagnostica la situación actual sobre la Gestión Administrativa y Financiera de las operadoras de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca, pues la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca constató al momento renovar los permisos de operación para cerca de 20 operadoras que por su condición administrativa y financiera no iban a poder continuar con sus actividades.

Por lo que se refiere al Capítulo III, se presenta un modelo organizacional como alternativa a los problemas presentados en la administración de las operadoras, en este sentido presenta varias guías de cómo desarrollar la estructura organizacional, la proyección estratégica, por otra parte muestra el orgánico funcional, el plan de acción y la matriz FODA.

En lo concerniente al Capítulo IV, se presenta una propuesta del plan de operaciones para las operadoras de transporte, en la que a través de la descripción de procesos se expone una nueva inventiva para el manejo de las operadoras.

Acerca del Capítulo V se analiza la gestión financiera de la operadoras, examinando si pueden generar utilidades al asumir las unidades de los miembros, comenzando este estudio con una de las compañías de transporte más grandes de la ciudad contando con una flota vehicular de 77 unidades.

En definitiva el presente estudio ayudará entre otros aspectos a conocer cómo manejar las compañías o cooperativas desde varias perspectivas tanto administrativas que ayudaran al correcto manejo organizacional, así como el manejo de estrategias para su funcionamiento todo esto con el fin de encontrar soluciones a la problemática existente como la carencia de coordinación y planificación. En cuanto a la gestión financiera que es necesaria en vista de que se necesita optimizar recursos, con una correcta estructura financiera podremos analizar si es factible que las operadoras asuman los taxis, ya que lo que se busca es conocer si pueden generar beneficios para sus socios. Finalmente lo que la EMOV EP busca con el presente estudio es establecer un sistema de gestión que sirva para todas las 107 operadoras de transporte comercial tipo taxi convencional.

## CAPÍTULO I

---

### FUNDAMENTO TEÓRICO DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

---

## **Capítulo I**

### **1 FUNDAMENTO TEÓRICO DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.**

#### **1.1 ¿QUÉ SON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN?**

“Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos [visión]” (Ogalla, 2005).

#### **1.2 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (Muñiz, 2003).

##### **1.2.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

Mejorar los procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.

Optimar los servicios que la empresa entrega, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Generar control en los procesos internos y externos.

Evaluar las actividades de la empresa.

Extender la oferta de servicios o productos.

## 1.2.2 PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

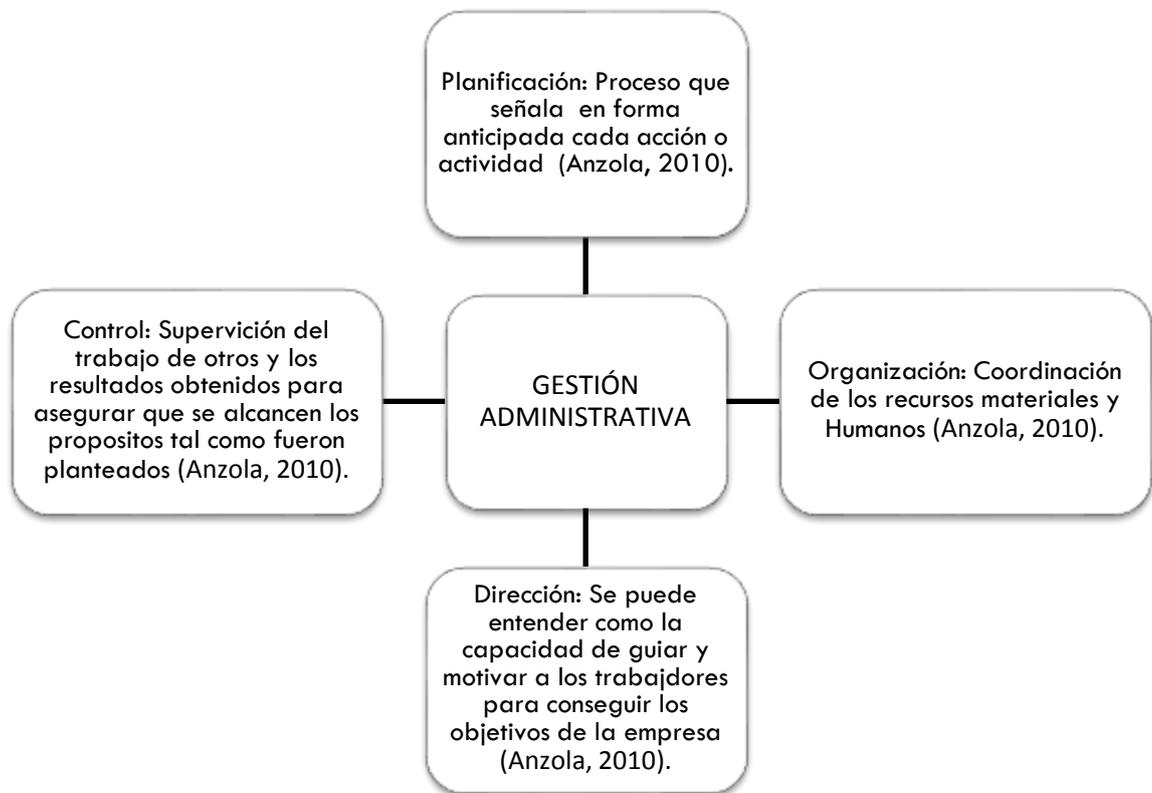


FIGURA 1.1 PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
FUENTE: AUTOR

## 1.3 CONTROL DE GESTIÓN.

“El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización” (Pérez, 2008).

### 1.3.1 PROPÓSITO DE CONTROL DE GESTIÓN.

“Gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados”. (Pérez, 2008)

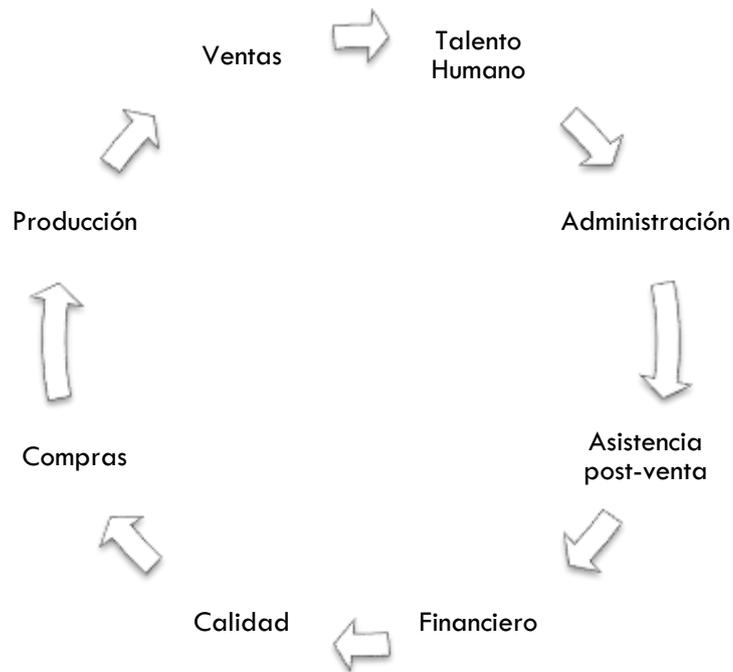
### 1.3.2 PROCESO DEL CONTROL DE GESTIÓN.



**FIGURA 1.2 PROCESO DEL SISTEMA DE GESTIÓN**  
FUENTE: AUTOR BASADO EN OGALLA, F. (2005). SISTEMA DE GESTIÓN: UNA GUÍA PRÁCTICA. ESPAÑA: DÍAZ DE SANTOS.

### 1.4 SISTEMA DE CALIDAD.

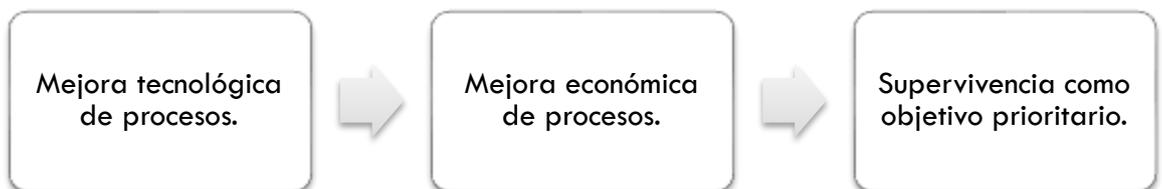
“Un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa” (López, 2006) . En la Figura 1.3 describe todas las actividades que la empresa efectúa a través del sistema de calidad



**FIGURA 1.3 ACTIVIDADES QUE LA EMPRESA EFECTÚA A TRAVÉS DEL SISTEMA DE CALIDAD.**  
**FUENTE: AUTOR BASADO EN LÓPEZ, S. (2006). IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD. VIGO, ESPAÑA: IDEASPROPIAS.**

#### **1.4.1 CALIDAD DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA.**

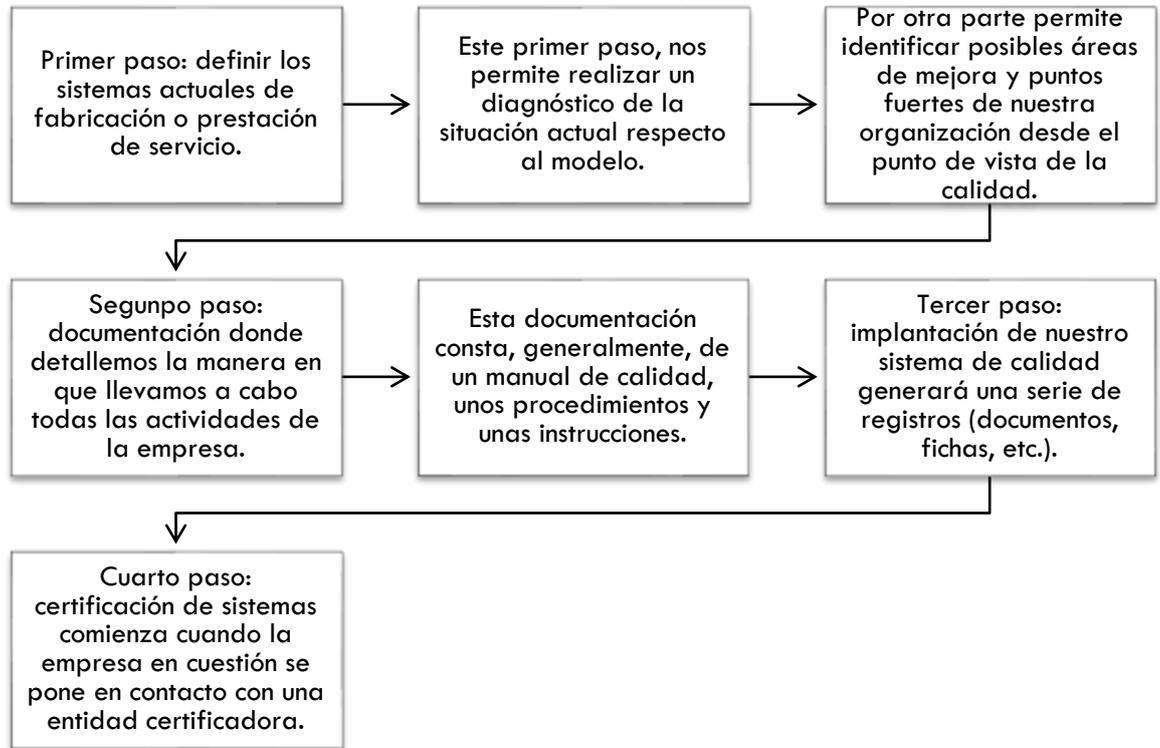
Según (López, 2006) quien menciona que sin perder de vista la calidad que afecta al cliente, el desarrollo de la calidad para la empresa se centra en los siguientes apartados que se expresan en la Figura 1.4.



**FIGURA 1.4 CALIDAD PARA LA EMPRESA**  
**FUENTE: AUTOR BASADO EN LÓPEZ, S. (2006). IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD. VIGO, ESPAÑA: IDEASPROPIAS.**

## 1.4.2 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD.

Para implementar un Sistema de Calidad se debe seguir los siguientes pasos, que se describen en la Figura 1.5.



**FIGURA 1.5 IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD**  
FUENTE: AUTOR BASADO EN LÓPEZ, S. (2006). IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD.  
VIGO, ESPAÑA: IDEASPROPIAS.

## 1.5 INDICADORES DE GESTIÓN.

Un Indicador de Gestión “es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización” (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006).

Por otra parte (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006) menciona que un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Además indica que si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o fallo de calidad.

Según (Franklin, 2001) los indicadores de gestión se utilizan en el proceso administrativo para:

Controlar la operación.

Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Determinar costos unitarios por áreas o programas.

Verificar el logro de metas e identificar desviaciones.

## **1.6 GESTIÓN FINANCIERA.**

“La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control, La gestión financiera es la que conviene a la misión y visión en operaciones monetarias” (Córdoba Padilla, 2012).

### **1.6.1 OBJETIVO.**

Sánchez citado en (Córdoba Padilla, 2012) menciona que el objetivo básico de la gestión financiera se debe analizar desde dos componentes; el primero se refiere a generar recursos o ingresos; el segundo, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

### **1.6.2 LA INFORMACIÓN FINANCIERA.**

“La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas para expresar, cual es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de la empresa” Bonilla citado en (Córdoba Padilla, 2012)

### **1.6.3 OBJETIVOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.**

(Córdoba Padilla, 2012) Establece los siguientes objetivos:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.
- Conocer sobre la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos.
- Evaluar el origen, características y rendimientos de los recursos financieros del negocio.
- Conocer sobre el manejo del negocio y evaluar la gestión de la administración.

## 1.7 INSTRUMENTOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO.

Los instrumentos para el análisis financiero se refiere a documentos que contienen información sobre la realidad financiera de la empresa también llamados estados financieros y “presentan los recursos o utilidades generados en la operación de la organización, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado” (Córdoba Padilla, 2012).

### 1.7.1 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS.

Envuelven al Balance General, Estado de resultados, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de cambio en la situación financiera y Estado de flujo de efectivo.

<b>BALANCE GENERAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Refleja la situación patrimonial en un momento determinado.</li><li>•Consta de activo, pasivo y patrimonio.</li></ul>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Muestra el resultado de las operaciones en un período determinado.</li><li>•Toma como parámetros, los ingresos y gastos efectuados.</li><li>•Proporciona la utilidad o pérdida neta de la empresa.</li></ul>
<b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Muestra y explica las modificaciones experimentadas por las cuentas del patrimonio, durante un tiempo determinado.</li><li>•Analiza las variaciones con causas y consecuencias.</li></ul>
<b>ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Sirve de completo a los estados financieros resumiendo, clasificando y relacionando las actividades de financiamiento, inversión y recursos originados en operaciones.</li></ul>
<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en la empresa, en un periodo determinado</li><li>•Muestra los cambios de la situación financiera a través del efectivo y equivalente de efectivo.</li><li>•Ayuda a la gestión del efectivo, el control del capital en la utilización eficiente de los recursos en el futuro</li></ul>

FIGURA 1.6 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS  
FUENTE: AUTOR BASADO EN CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA.  
BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.

### 1.7.2 NATURALEZA DEL ANÁLISIS FINANCIERO.

La naturaleza del análisis financiero gira en torno a la aplicación de métodos que se aplican a los estados financieros, todo esto con la finalidad de encontrar medidas que muestren el comportamiento de una empresa.

### 1.7.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO.

(Córdoba Padilla, 2012) Establece los siguientes objetivos:

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Poner en manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- El estudio de toda la información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

### 1.7.4 MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO.

Los métodos para el análisis financiero describen la manera en la que se estudia y se explica los estados financieros, en concordancia con lo mencionado hay tres métodos que se utilizan para el análisis y estos son:

<b>MÉTODO VERTICAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Es un análisis estático, compara las cifras de un solo periodo verticalmente.</li><li>•Muestra cuanto representa una cuenta dentro de un total.</li></ul>
<b>MÉTODO HORIZONTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Compara los estados financieros entre dos o más periodos.</li><li>•Busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida y define cual merece mayor atención por ser significativo.</li></ul>
<b>MÉTODO HISTÓRICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Analiza tendencias de porcentajes índices y razones financieras .</li></ul>

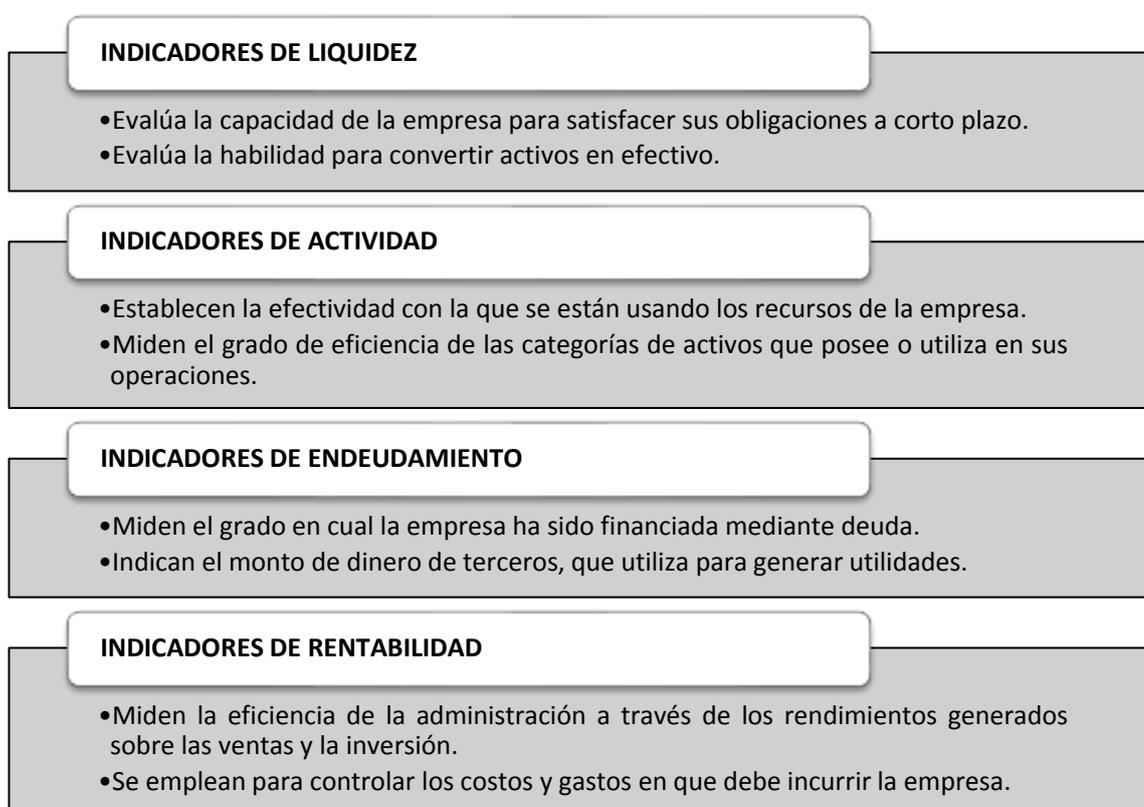
**FIGURA 1.7 MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO**  
**FUENTE: AUTOR BASADO EN CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA.**  
**BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.**

## **1.8 INDICADORES FINANCIEROS.**

Los índices financieros permiten conocer el rendimiento de la empresa sobre las operaciones y conocer hechos relevantes a través del análisis de las cuentas, asimismo muestra la situación económica- financiera real.

### **1.8.1 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.**

Los indicadores financieros se han clasificado en cuatro grupos sin embargo existen diversos criterios para esta clasificación pero todos llegan a un mismo fin, en este apartado se han planteado los siguientes indicadores:



**FIGURA 1.8 INDICADORES FINANCIEROS**  
**FUENTE: AUTOR BASADO EN CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA.**  
**BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.**

## 1.8.1.1 FÓRMULAS PARA EL CÁLCULO DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 1.1 FORMULAS CÁLCULO INDICADORES DE LIQUIDEZ.

<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>ÍNDICE CAJA</b>
$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	$\frac{\text{AC} - \text{INVENTARIO} - \text{CXC}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
CAPACIDAD DE CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES DE CORTO PLAZO.	ES LA INVERSIÓN QUE SE HACE EN ACTIVOS A CORTO PLAZO	CAPACIDAD DE PAGO DE SUS PASIVOS A C/P EXCLUYENDO LOS INVENTARIOS.	POSIBILIDAD DE PAGO INMEDIATO DE DEUDAS A C/P.

FUENTE: AUTOR

Tabla 1.2 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE ACTIVIDAD.

<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b>	<b>PERIODO PROMEDIO DE COBRO</b>
$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO}}$	$\frac{\text{VENTAS A CRÉDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS PROMEDIO POR DÍA}}$
EVALÚA LA ACTIVIDAD O LIQUIDEZ DEL INVENTARIO.	EVALÚA EL NÚMERO DE VECES QUE LAS CUENTAS POR COBRAR RETORNA EN UN PERIODO DETERMINADO.	EVALÚA LA CANTIDAD PROMEDIO DE TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA RECUPERAR LAS CUENTAS POR COBRAR.

FUENTE: AUTOR BASADO EN CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.

Tabla 1.3 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE ACTIVIDAD.

<b>PERIODO PROMEDIO DE PAGO</b>	<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>
$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR}}{\text{COMPRAS PROMEDIO POR DÍA}}$	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS}}$
EVALÚA LA CANTIDAD PROMEDIO DE TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA LIQUIDAR LAS CUENTAS POR PAGAR.	MUESTRA LA EFICIENCIA CON LA QUE LA EMPRESA UTILIZA SUS ACTIVOS PARA GENERAR VENTAS.

FUENTE: AUTOR BASADO EN CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.

Tabla 1.4 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.

<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>RAZÓN PASIVO O CAPITAL</b>
$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	$\frac{\text{PASIVO A ALARGO PLAZO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$
EVALÚA LA PROPORCIÓN DEL TOTAL DE ACTIVOS APORTADOS POR LOS ACREEDORES DE LA EMPRESA.	MUESTRA LA RELACIÓN ENTRE LOS FONDOS A L/P QUE SUMINISTRAN LOS ACREEDORES Y LOS QUE APORTAN LOS DUEÑOS.

FUENTE: AUTOR BASADO EN CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.

Tabla 1.5 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.

<b>LEVERAGE TOTAL</b>	<b>LEVERAGE FINANCIERO</b>	<b>LEVERAGE A LARGO PLAZO</b>	<b>LEVERAGE CORRIENTE</b>
$\frac{\text{TOTAL PASIVO}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{\text{PASIVO CON ENTIDADES FINANCIERAS}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}{\text{PATRIMONIO}}$	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PATRIMONIO}}$
LEVERAGE MIDE HASTA QUÉ PUNTO ESTÁ COMPROMETIDO EL PATRIMONIO DE LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA RESPECTO A SUS ACREEDORES.			

FUENTE: AUTOR BASADO EN CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.

Tabla 1.6 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE RENTABILIDAD.

<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDADES</b>	<b>MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES</b>	<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>
$\frac{\text{VENTAS-COSTO DE LO VENDIDO}}{\text{VENTAS}}$	$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$
MUESTRA EL PORCENTAJE QUE QUEDA SOBRE LAS VENTAS DESPUÉS QUE LA EMPRESA HA PAGADO SUS EXISTENCIAS.	MUESTRA LAS UTILIDADES QUE GANA LA EMPRESA EN EL VALOR DE CADA VENTA.	REPRESENTA EL PORCENTAJE QUE QUEDA EN CADA VENTA DESPUÉS DE DEDUCIR TODOS LOS GASTOS INCLUSIVE LOS IMPUESTOS.

FUENTE: AUTOR BASADO EN CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.

Tabla 1.7 FORMULAS DE CÁLCULO INDICADORES DE RENTABILIDAD.

<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>RENDIMIENTO DEL CAPITAL COMÚN</b>
$\frac{\text{UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	$\frac{\text{UTILIDADES NETA}}{\text{CAPITAL COMÚN}}$
<p>ESTIPULA LA EFECTIVIDAD TOTAL DE LA ADMINISTRACIÓN PARA PRODUCIR UTILIDADES CON LOS ACTIVOS DISPONIBLES.</p>	<p>MUESTRA EL RENDIMIENTO QUE SE OBTIENE SOBRE EL VALOR EN LIBROS DEL CAPITAL CONTABLE.</p>

**FUENTE: AUTOR BASADO CÓRDOBA PADILLA, M. (2012). GESTIÓN FINANCIERA. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.**

## 1.9 RIESGO FINANCIERO.

Para entender que es el riesgo financiero primero se analiza ¿qué es el riesgo?. Y este se entiende como la variabilidad de los resultados que se esperan, es decir el peligro por no tener suficiente activo circulante para hacer frente a sus obligaciones de efectivo. Entonces el riesgo financiero tiene que ver con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio (Córdoba Padilla, 2012).

## CAPÍTULO II

---

### DIAGNOSTICO ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.

---

## **CAPÍTULO II**

### **2 DIAGNOSTICO ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.**

#### **2.1 ANÁLISIS LEGAL DE LAS OPERADORAS DE TAXIS TIPO CONVENCIONAL EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

El transporte terrestre comercial consiste en trasladar a terceras personas y/o bienes, de un lugar a otro, y la prestación de este servicio estará a cargo de las compañías o cooperativas legalmente constituidas y habilitadas para este fin según lo menciona el Art. 55 del Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 731, 25-06-2012; habiendo mencionado esto actualmente en la ciudad de Cuenca existen 107 operadoras de transporte comercial tipo taxi convencional.

Cabe añadir que las operadoras de transporte según el Art. 3 del Reglamento de Transporte Comercial de Pasajeros en Taxi con Servicio Convencional y Servicio Ejecutivo, por el cual se establece que el servicio de transporte en taxis se sujetará a la Ley de Cooperativas y a la Ley de Compañías, en lo que se refiere a su organización jurídica; y a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en lo que compete a su operación, regulación y control.

Ahora bien según datos proporcionados por la EMOV EP hay 40 compañías y 67 cooperativas [ANEXO 1] de taxis en la ciudad legalmente constituidas y habilitadas, de las cuales una de estas compañías tiene como propiedad los taxis o las unidades.

En el caso antes mencionado se trata de la compañía EL CALVARIO TRANSCALVARIO S.A. que según información proporcionada por la EMOV EP [ANEXO 2] entregaron una solicitud pidiendo que la propiedad [el dominio] de los automóviles con los cuales prestan el servicio a la ciudadanía pertenezcan a cada uno de los socios y no a la compañía, afirmando a que las obligaciones tributarias son enormes y que están a punto de la quiebra.

Todo esto es en consecuencia a que mencionada compañía obtuvo el correspondiente permiso de operación bajo la condición de que la propiedad de los vehículos este a nombre de la compañía. Pero este no es el caso de las demás operadoras de transporte que renovaron los permisos de operación en el 2013, sin embargo, según la Ordenanza que regula el procedimiento para el otorgamiento de títulos habilitantes de transporte terrestre en el cantón Cuenca , publicada el Viernes,15 de febrero de 2013, en las disposiciones transitorias específicamente en la cuarta, menciona que en el caso de las empresas de transporte que cuentan con permiso de operación para solicitar la renovación de los títulos habilitantes deberán constituirse en cooperativas o compañías y no necesitarán presentar los balances financieros por esta única ocasión y la propiedad de los vehículos se mantendrá en la situación en la que estén al momento de la petición.

Es decir que para la próxima renovación de los permisos de operación que según el Art. 75 del Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial tiene un vigencia de 5 años, será obligatorio que las operadoras de transporte sean estas compañías o cooperativas hayan asumido los vehículos de los transportistas y estos pasen a ser socios de la misma.

Así pues, que la EMOV EP dentro de la ordenanza antes mencionada en este mismo apartado, en las disposiciones generales en su segunda clausula; señala que se encargará, en conjunto con los operadores, del diseño e implementación de programas de capacitación continua obligatoria que deberán incluir aspectos relativos con la administración y gerencia de compañías y cooperativas de transporte, entre otros. Por este motivo la importancia de este presente estudio, pues hasta la actualidad ninguna cooperativa o compañía sabe cómo manejar las mismas y poder generar utilidades para sus miembros.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS OPERADORAS.**

Para conocer la gestión administrativa y financiera y su manejo realizaremos encuestas para ello utilizaremos el método de muestreo aleatorio simple y nos dirá como están las operadoras en la actualidad. Para este apartado se realizara el siguiente procedimiento:

### **2.2.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO.**

Conociendo el número de operadoras de transporte comercial con servicio de taxi convencional que realizan sus actividades en la Ciudad de Cuenca, es decir la población<sup>1</sup>, se calcula la muestra<sup>2</sup> necesaria para realizar las encuestas.

### **2.2.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

Para determinar el tamaño de la muestra, primero estableceremos los siguientes puntos para conocer el número de encuestas a realizar:

- El nivel de confianza
- El error máximo a admitir en la estimación
- Probabilidad de que el evento ocurra.
- La población finita o infinita

#### **2.2.2.1 NIVEL DE CONFIANZA:**

- Se trabaja con el 95% que adopta un valor de  $Z=1,96$ .
- Valores fijados según la experiencia que se tenga de la población a investigar.

#### **2.2.2.2 ERROR DE ESTIMACIÓN:**

Este valor es determinado por el investigador quien es responsable de la precisión, dado que las encuestas están siempre sujetos a cierta incertidumbre, porque sólo se mide una parte de la población. Se usa un error estimado del 5 % por tanto,  $e = 0,05$ .

#### **2.2.2.3 PROBABILIDAD DE QUE EL EVENTO OCURRA.**

Para la probabilidad de que el evento acontezca y para la probabilidad de que el evento no acontezca, se adopta los valores de 0,85 y 0,15 respectivamente.

#### **2.2.2.4 POBLACIÓN.**

- Infinita  $> 100.000$  habitantes.
- Finita  $< 100.000$  habitantes

---

<sup>1</sup> **Población:** "Colección de todos los elementos que se están estudiando y sobre los cuales intentamos llegar a conclusiones." (Levin & Rubin, 2004)

<sup>2</sup> **Muestra:** "Colección de algunos elementos -no todos-, de la población bajo estudio, utilizado para describir poblaciones." (Levin & Rubin, 2004)

Dado que la población es finita, pues en la ciudad de Cuenca existen 107 operadoras de taxis tipo convencional, entonces el tamaño de la muestra se la obtiene con la siguiente ecuación estadística:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

**n** = Número de encuestas a realizar.

**Z** = Nivel de confiabilidad.

**p** = Probabilidad de que el evento ocurra.

**q** = Probabilidad de que el evento no ocurra (1 - p).

**e** = Error de estimación.

**N**: Tamaño de la población conocida.

Reemplazando estos valores en la ecuación:

$$Z = 1,96$$

$$e = 0,05$$

$$p = 0,85$$

$$q = 0,15$$

$$N = 107$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.85 \times 0.15 \times 107}{0.05^2(107-1) + 1.96^2 \times 0.85 \times 0.15}$$

$$n = 69.434$$

***El número de encuestas necesarias para realizar el estudio es de 69 encuestas que representan el 64,48 % de la población.***

### 2.2.2.5 SELECCIÓN DE LAS OPERADORAS A SER ENCUESTADAS.

Utilizando el programa Microsoft Excel, con la función ALEATORIO.ENTRE (1; 107) nos proporciona el número y el nombre de las 69 operadoras a las que se debe realizar las encuestas. Este procedimiento de seleccionar la operadora se utiliza, el método de muestreo aleatorio simple<sup>3</sup> y se puede visualizar en el [ANEXO 3] con el modelo de encuesta utilizada.

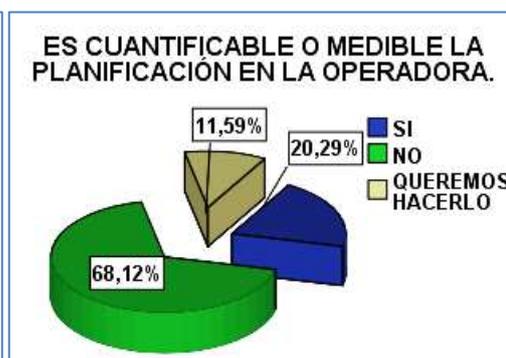
## 2.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.

### 2.3.1 PLANEACIÓN.

Respecto a la planificación el 53,62% de las operadoras no tienen planificación, como se puede observar en la Figura 2.1 entendiéndose con esto, que las actividades de las operadoras no están siendo previstas por los representantes de las mismas ocasionando que las actividades sean improvisadas. Teniendo finalmente como resultado, al no tener planificación que no se pueda cuantificar o medir afirmando esto es el 68,12% de los encuestados como se puede observar en la Figura 2.2.



**FIGURA 2.1 EXISTE PLANEACIÓN EN LA OPERADORA.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.



**FIGURA 2.2 ES CUANTIFICABLE O MEDIBLE LA PLANIFICACIÓN EN LA OPERADORA.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

<sup>3</sup> **Muestreo aleatorio simple:** “Métodos de selección de muestras que permiten a cada muestra posible una probabilidad igual de ser elegida y a cada elemento de la población completa una oportunidad igual de ser incluido en la muestra” (Levin & Rubin, 2004)

Otro aspecto significativo de la planeación son las decisiones que son tomadas por parte de los directivos, siendo estas acatadas por todos los miembros de las operadoras, pero en algunos casos estas decisiones no son socializadas o compartidas para todos los miembros, ocasionando desconfianza y desconocimiento de las decisiones tomadas, sin embargo, las encuestas mostraron que 84,06% como se puede observar en la Figura 2.3 de las operadoras, si toman las decisiones considerando la opinión de todos sus miembros.

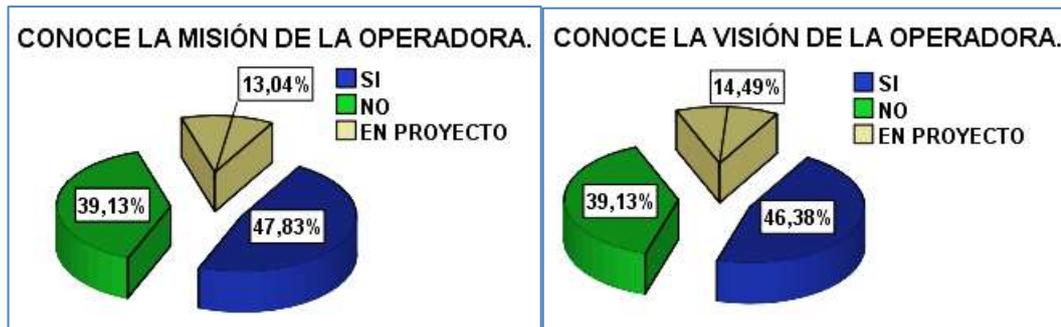


FIGURA 2.3 LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ CENTRALIZADA (SOLO POR DIRECTIVOS).  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

### 2.3.2 ORGANIZACIÓN.

Respecto a la organización se constató varios puntos fundamentales, como son la misión, visión, objetivos y los valores institucionales, de estos parámetros se obtuvo como resultado que el 47,83% en el caso de misión y por parte de la visión el 46,38% de las operadoras de transporte comercial tipo taxi convencional; si conocen o si tienen dentro de sus modelos organizacionales estos dos primeros parámetros mencionados, aun así, se muestra que 39,13% para ambos casos de los primeros puntos tratados, no tienen o desconocen estos términos.

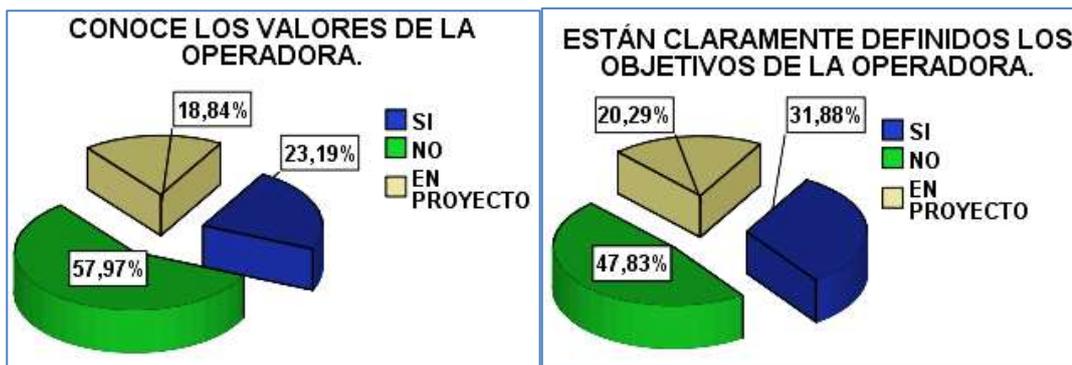
Cabe señalar, que las operadoras tengan conocimiento de estos parámetros se debe a que por parte las cooperativas se está implementado un modelo de estatuto de constitución, establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, donde ya se mencionan estos parámetros, mas no así para las compañías, de ahí que sigue siendo necesario que todas las operadoras puedan contar con estos puntos dentro de su modelo organizacional.



**FIGURA 2.4 CONOCE LA MISIÓN DE LA OPERADORA.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

**FIGURA 2.5 CONOCE LA VISIÓN DE LA OPERADORA.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

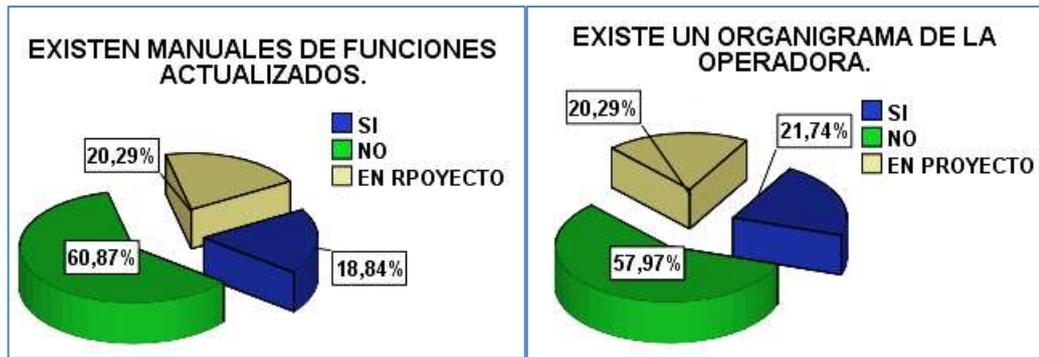
En lo que concierne a los dos últimos puntos mencionados en el primer apartado, se obtuvo como resultado, que el 47,83% de las operadoras no tienen definidos los objetivos y el 57,97% no tienen establecidos valores institucionales, como se puede observar en las Figuras 2.6 y 2.7 respectivamente.



**FIGURA 2.7 CONOCE LOS VALORES DE LA OPERADORA.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

**FIGURA 2.6 ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DE LA OPERADORA.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

Los últimos puntos a tratar dentro de la organización es el organigrama y los manuales de funciones, obteniendo de estos parámetro que el 57,97% de las operadoras no tienen establecido un organigrama y de igual forma el 60,87% no cuentan manuales de funciones, como se puede observar en las Figuras 2.8 y 2.9 respectivamente, sin embargo las cooperativas están encaminadas hacia el establecimiento de estos parámetros a través del modelo de estatuto establecido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

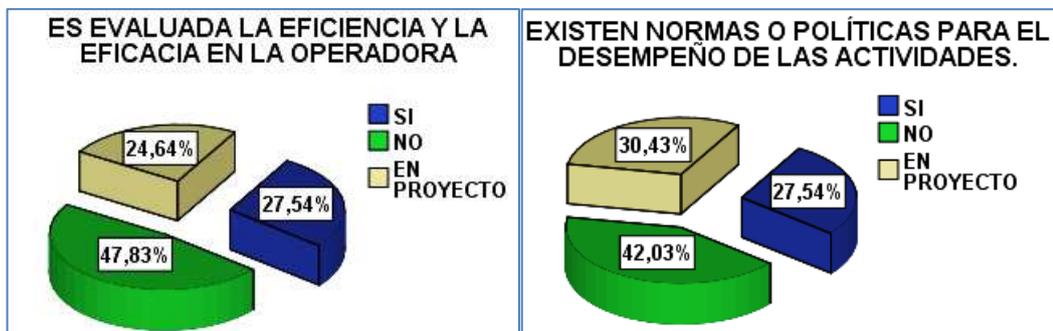


**FIGURA 2.9 EXISTEN MANUALES DE FUNCIONES ACTUALIZADOS.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

**FIGURA 2.8 EXISTE UN ORGANIGRAMA DE LA OPERADORA.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

### 2.3.3 DIRECCIÓN.

Existen cuatro puntos fundamentales que se ha considerado para analizar cómo está la Dirección de las operadoras, partiendo de dos puntos como es; si es evaluada la eficiencia y eficacia, obteniendo como resultado que el 47,83% de las operadoras no realizan esta actividad, como se observa en la Figura 2.10, aun así las empresas que realizan o tienen en proyecto realizar esto, lo están haciendo por la vigilancia que realizan las entidades públicas como son; la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca – [EMOV EP], la Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Otro punto significativo es que el 42,03% como se observa en la Figura 2.11 de los encuestados afirmo no tener normas o políticas para el desempeño de las actividades, de la misma manera los que ya tienen o estan en proyecto de cumplir con este parametro se debe a la misma razon del punto uno.



**FIGURA 2.10 ES EVALUADA LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN LA OPERADORA.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

**FIGURA 2.11 EXISTEN NORMAS O POLÍTICAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

Para finalizar se analiza los dos últimos puntos, siendo estos; si los empleado reciben alguna inducción para realizar sus tareas, englobando en este parámetro los empleados del área administrativa y los choferes de la operadora, otro punto es el establecimiento de metas por equipos o grupos de trabajo; consiguiendo como resultado que el 44,93% de los encuestados para los dos casos como se observa en las Figuras 2.12 y 2.13 no hagan o no tengan estas puntos antes mencionados.



**FIGURA 2.12 RECIBEN LOS EMPLEADOS ALGUNA INDUCCIÓN PARA REALIZAR SUS TAREAS.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

**FIGURA 2.13 SE ESTABLECEN METAS POR EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

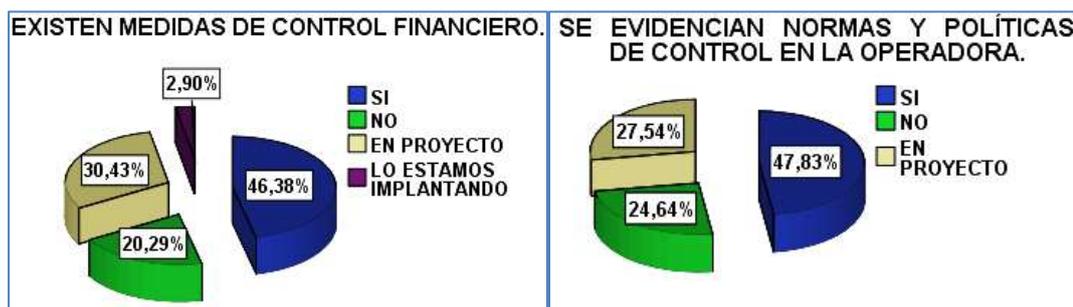
### 2.3.4 CONTROL.

En lo concerniente al control se observó que las operadoras ya poseen sistemas de control o en algunos casos ya lo están implantado o están en proyecto, pero es evidente que esto ocurre por la obligación frente a las autoridades de Control sean estas: la superintendencia de compañía; la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria o la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca – EMOV EP en el caso de este último tuvieron que presentar sus informes financieros los cuales fueron evaluados, para así obtener el correspondiente título habilitante<sup>4</sup> para la operación de sus unidades.

Cabe señalar que a pesar de que ya algunas operadoras cuentan con sistemas de control se puede observar que sigue habiendo operadoras como las que se muestran en la Figura 2.15, que el 20,29% todavía no tienen medidas de control financiero, así mismo la de la Figura 2.14, que el 24,64% todavía no tienen normas o políticas de

<sup>4</sup>**TITULOS HABILITANTES:** “Son los instrumentos legales mediante los cuales la ANT, las Unidades Administrativas, o los GADs, en el ámbito de sus competencias, autorizan la prestación de los servicios de transporte terrestre público, comercial y por cuenta propia, de personas o bienes, según el ámbito de servicio de transporte que corresponda, en el área asignada.” Art. 65 del Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 731, 25-06-2012.

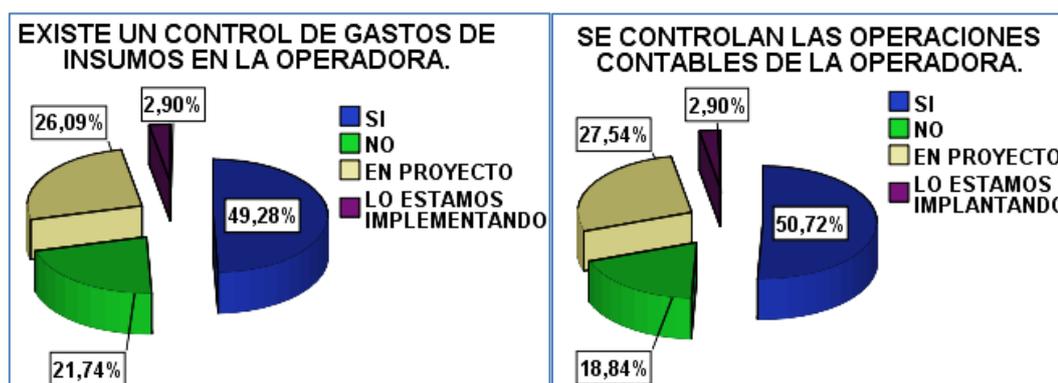
control correspondiendo esto a aproximadamente 14 operadoras y 17 operadoras respectivamente que no cuentan con estos parámetros.



**FIGURA 2.15 EXISTEN MEDIDAS DE CONTROL FINANCIERO.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

**FIGURA 2.14 SE EVIDENCIAN NORMAS Y POLÍTICAS DE CONTROL EN LA OPERADORA.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

Para finalizar se observó que simultáneamente con los puntos tratados anteriormente, hay operadoras en las que no se controlan las operaciones contables sumando un 49,28%, como se puede observar en la Figura 2.17, que no cuentan con este parámetro, que están en proyecto para implementarlo o que ahora lo están implantando, ahora bien no se puede perder de vista el control de los gastos en los insumos, que se verifico que el 50,72% de las operadoras como se puede observar en la Figura 2.16, o no cuentan, tienen en proyecto o están implementado este punto. En definitiva es necesario que todas las operadoras puedan contar con todos los parámetros mencionados pues en este apartado se puede evidenciar la falta de control, puesto que no solo debe ser por parte de las autoridades de control, sino que se debe controlar internamente dentro de cada una de las operadoras.



**FIGURA 2.16 EXISTE UN CONTROL DE GASTOS DE INSUMOS EN LA OPERADORA.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

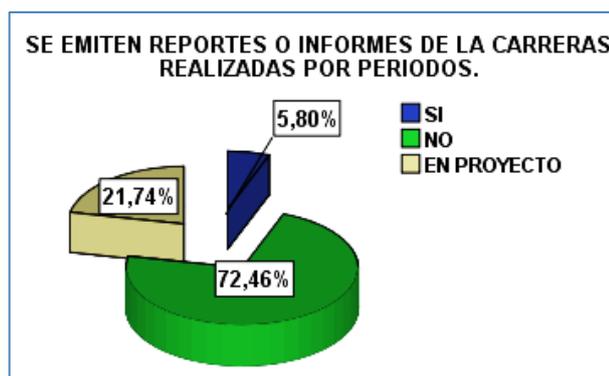
**FIGURA 2.17 SE CONTROLAN LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA OPERADORA.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

### 2.3.5 MERCADEO.

Acerca de este punto se constató que del 68,12% al 72,46% de las operadoras no realizan actividades relacionadas con el mercadeo teniendo en cuenta 5 parámetros principales que son;

1. Se emiten reportes o informes de las carreras realizadas por periodos;
2. Tienen establecidas las zonas de trabajo;
3. Son registrados los clientes de la operadora;
4. Se dispone de publicidad para dar a conocer el servicio;
5. La operadora ofrece beneficios por el uso del servicio de taxi.

Aquí se puede evidenciar que cada uno de los miembros de las operadoras al ser estos los choferes y al mismo tiempo dueños de sus unidades trabajan por su cuenta, sin tener en cuenta a la operadora a la que pertenecen, esto lo demuestra la Figura 2.18



**FIGURA 2.18 SE EMITEN REPORTES O INFORMES DE LA CARRERAS REALIZADAS POR PERIODOS.**

**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

Otros puntos a considerar es lo que constata en las Figuras 2.19 y 2.20, que no se tienen establecidas zonas de trabajo es decir no se determina zonas donde haya mayor afluencia de personas a excepción de la parada de cada operadora, así mismo los clientes no son registrados conociendo que hay clientes frecuentes en las operadoras, sin embargo las operadoras que tienen radiofrecuencia están dentro del porcentaje que si registra a los clientes o tiene en proyecto.

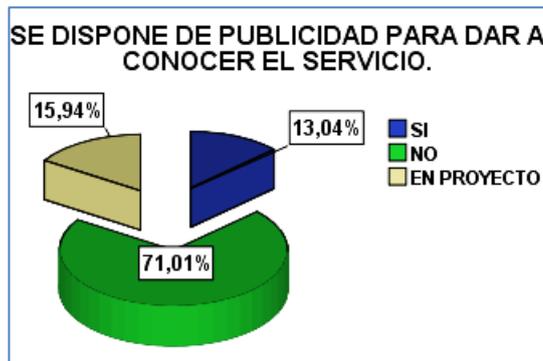


**FIGURA 2.19 TIENEN ESTABLECIDAS LAS ZONAS DE TRABAJO.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**



**FIGURA 2.20 SON REGISTRADOS LOS CLIENTES DE LA OPERADORA.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

Por último se analiza los dos últimos puntos que se muestran en las Figuras 2.21 y 2.22, estos parámetros relacionados a la publicidad y a los beneficios que da la operadora por el uso del taxi en donde se demuestra que las compañías y cooperativas en su mayoría todavía no se da a conocer a través de cualquier tipo de medio de comunicación sean estos escritos, radiales, audiovisuales, o redes sociales, y que no hay beneficios para los usuarios por el uso del taxi.



**FIGURA 2.21 SE DISPONE DE PUBLICIDAD PARA DAR A CONOCER EL SERVICIO.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**



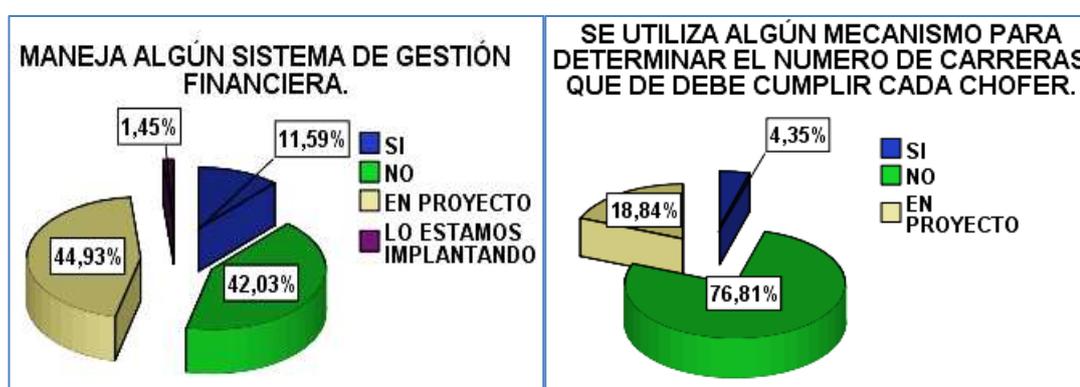
**FIGURA 2.22 LA OPERADORA OFRECE BENEFICIOS POR EL USO DEL SERVICIO DE TAXI.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

### 2.3.6 GESTIÓN FINANCIERA.

A lo que se refiere a la gestión financiera se desarrolla en cinco puntos esenciales, habiendo mencionando esto, se parte del manejo de los sistemas de gestión financiera por parte de las operadoras, conociendo que más 86,96% como se muestra en la Figura 2.23 de los encuestados no tienen, están en proyecto o quieren contar con este parámetro, demostrando como en los puntos anteriormente tratados que los miembros de las cooperativas o compañías trabajan por su cuenta, sin considerar a

las mismas como una empresa, por este motivo se asume lo mencionado anteriormente, que es la negativa de los miembros a dar sus unidades como parte de los activos de las operadoras.

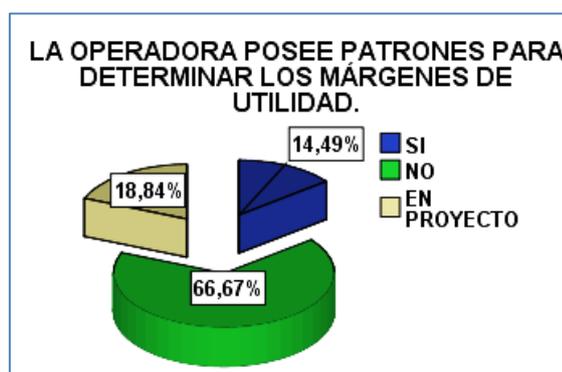
Así mismo al no contar con ningún mecanismo para determinar el número de carreras que debe cumplir cada chofer como se muestra en la Figura 2.24, en parte por no tener tarifas fijas y que cada chofer cobre según su criterio, ocasionando que las operadoras no se preocupen de este parámetro y por ende la desconfianza de los miembros para emitir reportes de las carreras realizadas con se puede ver en la Figura 2.18.



**FIGURA 2.23 MANEJA ALGÚN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

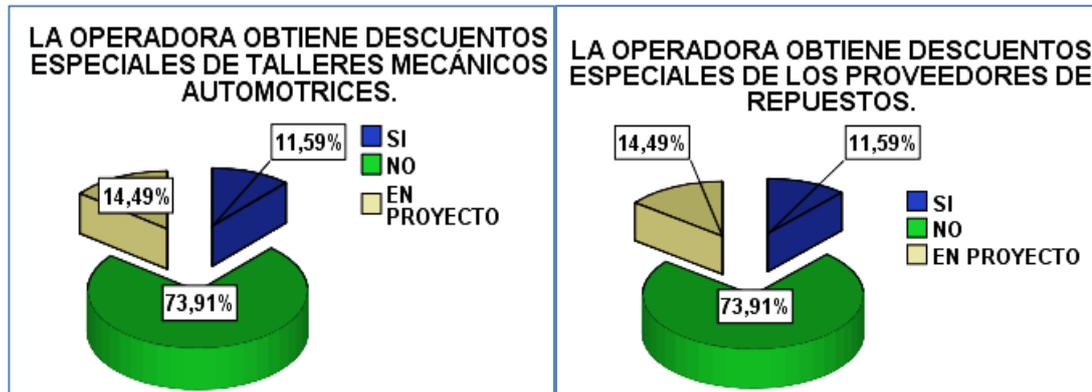
**FIGURA 2.24 SE UTILIZA ALGÚN MECANISMO PARA DETERMINAR EL NUMERO DE CARRERAS QUE DE DEBE CUMPLIR CADA CHOFER.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

Otro punto a tener presente es que las operadoras no poseen parámetros para determinar los márgenes de utilidad, bien sea para la empresa o para sus miembros como se puede observar en la Figura 2.25.



**FIGURA 2.25 LA OPERADORA POSEE PATRONES PARA DETERMINAR LOS MÁRGENES DE UTILIDAD.**  
FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

Para terminar se analiza los dos últimos puntos, en los cuales se verifica si las operadoras tienen convenios por enviar su flota vehicular a los talleres o bien sea obtener descuentos por la compra al por mayor de repuestos, accesorios o lubricantes pero lo que nos muestran las Figuras 2.26 y 2.27, denota que los choferes o dueños de sus unidades trabajan y buscan este tipo de parámetros por su cuenta.



**FIGURA 2.26 LA OPERADORA OBTIENE DESCUENTOS ESPECIALES DE TALLERES MECÁNICOS AUTOMOTRICES.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

**FIGURA 2.27 LA OPERADORA OBTIENE DESCUENTOS ESPECIALES DE LOS PROVEEDORES DE REPUESTOS.**  
**FUENTE: AUTOR, CON BASE EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS.**

## CAPÍTULO III

---

### PROPUESTA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

---

## CAPÍTULO III

### 3 PROPUESTA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

#### 3.1 GENERALIDADES.

La propuesta de un diseño de organizacional para las operadoras de transporte comercial se refiere a escoger una estructura apropiada, con el fin de establecer el uso ordenado de todos los elementos del sistema administrativo, para que de esta manera las operadoras puedan alcanzar todas sus metas planteadas y así poder obtener resultados. Así pues el presente modelo puede ser adaptado según las necesidades de las empresas.

Para este propósito la presente propuesta se basa en los siguientes puntos:

#### 3.2 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.

##### 3.2.1 MODELO DE MISIÓN<sup>5</sup>.

Para redactar la misión de la empresa se debe basar en los siguientes puntos que se detallan a continuación y puede ser adaptado según las necesidades de las mismas.

Tabla 3.1 DESARROLLO DE LA MISIÓN

ELEMENTOS	DESARROLLO	MISIÓN
Principios y valores.	Honradez, seguridad, confiabilidad y calidad.	Brindar el servicio de transporte en taxis con honradez, seguridad, confiabilidad, oportunidad y calidad, a ciudadanos nacionales o extranjeros en la ciudad de Cuenca, cumpliendo con los requerimientos de los clientes, encaminado hacia la satisfacción del mismo.
Naturaleza del negocio.	Prestación del servicio transporte.	
¿Para qué existe la empresa?	Para satisfacer las necesidades de transporte.	
¿Quiénes son sus clientes?	Usuarios nacionales o extranjeros del transporte comercial modalidad taxi convencional.	
Mercado al que sirve.	Habitantes de la ciudad de Cuenca.	
Factor diferenciador.	Servicio de transporte de calidad	

FUENTE: AUTOR

<sup>5</sup> **MISIÓN:** La misión de una empresa es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad.” (Wheelen & Hunger, 2007)

### 3.2.2 MODELO DE VISIÓN<sup>6</sup>.

Tabla 3.2 DESARROLLO DE LA VISIÓN

ELEMENTOS	DESARROLLO	VISIÓN
¿Qué queremos ser?	Una empresa comprometida con la satisfacción del cliente.	Ser una empresa comprometida con la satisfacción del cliente, siendo conocida en la ciudad de Cuenca por nuestra calidad, calidez, confiabilidad y respeto en el servicio, manteniendo la armonía laboral para lograr la expansión y el reconocimiento nacional.
¿Qué deseamos lograr?	Ser conocida por nuestra calidad y calidez en el servicio.	
¿Cuál es el ámbito del mercado?	Ciudad de Cuenca.	
¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?	Honradez, Amabilidad.	
¿Qué valores queremos que nos distinguan?	Confiabilidad, Respeto.	

FUENTE: AUTOR

### 3.2.3 MODELO DE VALORES<sup>7</sup>.

Los valores que poseen las operadoras se analizan según el estudio que se haga a la organización respecto a los miembros de la empresa y sus niveles organizacionales, sin embargo para el caso de las compañías o cooperativas de transporte los valores más utilizados según las labores que realizan y los servicios que prestan los más importantes son los siguientes:

Tabla 3.3 DESARROLLO DE LOS VALORES

Honradez	Amabilidad	Confiabilidad	Respeto	Calidad
En la práctica de sus funciones, sean profesionales o como ciudadanos.	Ofrecer un servicio afable, cordial y complaciente.	Ofrecer un servicio oportuno y garantizado.	A las leyes, ordenanzas, reglamentos, plazos, convenios, compañeros, y clientes.	Servicio eficaz, eficiente y proactivo.

FUENTE: AUTOR

<sup>6</sup> **VISIÓN:** “Es un conjunto de ideas generales que permiten definir claramente, a dónde quiere llegar la organización en un futuro, mediante proyecciones descriptivas y cuantitativas”. (Ruíz, 2008)

<sup>7</sup> **VALORES:** “Preceptos y convicciones de un individuo u organización producto de su formación, educación, principios y actitud.” (Franklin, 2001)

### **3.2.4 MODELO DE OBJETIVOS<sup>8</sup> PARA LAS OPERADORAS.**

(Miranda Oliván, 2004) Describe algunos requisitos prácticos para la redacción de los objetivos, exponiendo que estos deben ser realistas, alcanzables, flexibles, comprensibles, coherentes, consecuentes, cuantificados y medibles, además deben estar justificados. Tomando estos parámetros se puntualiza un ejemplo de cómo se redacta el objetivo general y los objetivos específicos para las operadoras.

#### **3.2.4.1 MODELO DE OBJETIVO GENERAL.**

Lograr que la empresa garantice la calidad en el servicio, a través de una atención integral y profesional, mejorando los procesos internos y la competencia del personal.

#### **3.2.4.2 MODELO OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Implementar un programa de cumplimiento el cual especifique el número de carreras mínimas que debe cumplir cada chofer.
- Plantear un programa de beneficios que obtiene el cliente al acceder al servicio continuo de taxi con la operadora.
- Implementar planes de capacitación, motivación permanente para todos los miembros de la operadora.
- Buscar convenios con talleres de la ciudad que presenten servicio mecánico automotriz para obtener descuentos en el servicio.
- Buscar convenios con almacenes de repuestos automotrices de la ciudad para obtener descuentos en la adquisición de los mismos.
- Crear un sistema para la venta publicidad ubicada en las unidades de la empresa.

---

<sup>8</sup> **OBJETIVOS:** “Los objetivos constituyen la identificación concreta de los propósitos perseguidos, dotándolos de una identidad objetiva y práctica” (Miranda Oliván, 2004).

### 3.2.5 MODELO DE ESTRATEGIAS<sup>9</sup>.

Para establecer las estrategias se debe tener claro que es la manera en la que se alcanza la misión y los objetivos. Considerando este parámetro se plantean las siguientes estrategias:

- Determinar el número de carreras máximas y mínimas así como los turnos que debe cumplir cada chofer.
- Establecer cada uno de los beneficios que ofrece la operadora a sus clientes, realizando campañas publicitarias que den a conocer los diferentes servicios que ofrece la empresa.
- Impulsar la motivación laboral en los colaboradores de la empresa para fomentar sus destrezas y habilidades, generando un sentido de pertenencia para que el cliente divise un servicio de calidad.
- Hacer alianzas con empresas de repuestos y de servicios de mantenimiento automotriz para obtener descuentos en la adquisición de los mismos.
- Buscar empresas que quieran difundir su imagen corporativa en las unidades sea en el interior o el exterior de las mismas.

### 3.2.6 PLAN DE ACCIÓN.

Tabla 3.4 PLAN DE ACCIÓN PARA LAS OPERADORAS.

Estrategias de Servicios				
Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable
Implementar un programa de cumplimiento el cual especifique el número de carreras mínimas que debe cumplir cada chofer.	Determinar el número de carreras máximas y mínimas así como los turnos que debe cumplir cada chofer.	Calculo del número de carreras, en la que describa como cubrir los gastos que se tengan en el mantenimiento de las unidades, los gastos administrativos y que muestre como la empresa pueda tener utilidad.	De 1-3 meses	Gerente
Plantear un programa de beneficios que obtiene el cliente al acceder al servicio continuo de taxi con la operadora.	Establecer cada uno de los beneficios que ofrece la operadora a sus clientes, realizando campañas publicitarias que den a conocer los diferentes servicios que ofrece la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describir los descuentos que ofrece la operadora por el uso continuo de sus unidades.</li> <li>▪ Dar a conocer las promociones que ofrece la operadora en medios impresos y radiales.</li> </ul>	De 1-5 meses	Gerente

<sup>9</sup> **ESTRATEGIA:** “Configuración existente de planes, decisiones y objetivos que se han adoptado para lograr las metas organizacionales” (Daft, 2007)

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsable
Implementar planes de capacitación, motivación permanente para todos los miembros de la operadora.	Impulsar la motivación laboral en los colaboradores de la empresa para fomentar sus destrezas y habilidades, generando un sentido de pertenencia para que el cliente divise un servicio de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir charlas o conferencias de motivación y servicio al cliente impartidas por especialistas del tema.</li> <li>▪ Realizar talleres de cuerdas con todos los miembros de la empresa</li> </ul>	Cada 6 meses o 1 año	Gerente
Buscar convenios con talleres de la ciudad que presenten servicio mecánico automotriz para obtener descuentos en el servicio.	Hacer alianzas con empresas de servicios de mantenimiento automotriz.	Firmar convenios con empresas que presenten promociones por enviar todas las unidades, además que ofrezcan menores tiempos de entrega por el servicio.	De 1-3 meses	Gerente
Buscar convenios con almacenes de repuestos automotrices de la ciudad para obtener descuentos en la adquisición de los mismos.	Hacer alianzas con empresas de repuestos y obtener descuentos en la adquisición de los mismos.	Firmar convenios con empresas que presenten promociones, descuentos en sus productos, así como en la venta de lubricantes por la compra al por mayor.	De 1-3 meses	Gerente
Crear un sistema para la venta publicidad ubicada en las unidades de la empresa.	Buscar empresas que quieran difundir su imagen corporativa en las unidades sea en el interior o el exterior de las mismas.	Vender opciones publicitarias a empresas de la ciudad de Cuenca, ofreciendo descuentos por la publicación en todas las unidades de la operadora.	Permanente	Gerente

FUENTE: AUTOR

### 3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Según (Daft, 2007) menciona que hay tres componentes claves en la definición de estructura organizacional:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles de jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.

3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos

De igual forma el mismo autor antes mencionado, dice que estos tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Los primeros dos elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre los empleados organizacionales. Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuándo es necesaria. Y que la estructura de la organización es reflejada en el organigrama<sup>10</sup>

### **3.3.1 MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS.**

El presente modelo puede ser ajustado según las necesidades de la empresa considerando que estos son los cargos principales para las operadoras y que la presente estructura está diseñada de forma principal para el control, enfatizando la eficacia y eficiencia en la comunicación.

---

<sup>10</sup> **ORGANIGRAMA:** “Mapa de la empresa en donde se observa quien es el jefe, quien el empleado, cuántos empleados hay, que actividades desempeñan y si estas están en un mismo nivel o unas son más importantes que otras.” (Anzola, 2010)



**FIGURA 3.1 MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS EMPRESAS.  
FUENTE: AUTOR**

### **3.4 ORGÁNICO FUNCIONAL.**

El orgánico funcional describe las funciones, tareas y responsabilidades que debe cumplir el personal de la empresa, delimitando de esta manera su campo de acción. Conociendo que cada una de las actividades debe repartirse en puestos y que estos deben ser ocupados por personas capacitadas o que se acerquen al perfil, en relación a lo mencionado el presente modelo se ajusta a las necesidades de cada operadora entendiendo que estas funciones engloban los cargos principales y necesarios para la operación de las empresas de transporte de la ciudad.

A fin de que las operadoras tengan un modelo práctico se presenta el desarrollo de todos los componentes que conforma el orgánico funcional.

**Tabla 3.5 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASAMBLEA GENERAL.**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	ASAMBLEA GENERAL
<b>DEFINICIÓN:</b>	La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la operadora sus decisiones obligan a todos los miembros y demás órganos de la misma, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la operadora.
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	N/A
<b>RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidente;</li> <li>▪ Consejo de Administración y Vigilancia;</li> <li>▪ Gerente;</li> <li>▪ Secretario;</li> <li>▪ Comisiones;</li> <li>▪ Contador.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
1.	Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2.	Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3.	Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4.	Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5.	Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia;
6.	Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7.	Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8.	Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9.	Resolver las apelaciones de los miembros referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10.	Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los miembros;
11.	Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos.
12.	Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13.	Conocer las tablas de remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización.

**FUENTE: AUTOR BASADO EN EL ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN - COOPERATIVAS DE TRANSPORTE ESTABLECIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

**Tabla 3.6 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA.**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	CONSEJO DE VIGILANCIA
DEFINICIÓN: El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta.	
<b>CARGO AL QUE REPORTA:</b>	ASAMBLEA GENERAL
<b>RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidente;</li> <li>▪ Gerente;</li> <li>▪ Consejo de Administración;</li> <li>▪ Secretario;</li> <li>▪ Comisiones;</li> <li>▪ Contador.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;	
2. Controlar las actividades económicas;	
3. Vigilar que la contabilidad de la operadora se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;	
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la operadora;	
5. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;	
6. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la operadora;	
7. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo;	
8. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de la gerencia;	
9. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;	
10. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, y revisar la contabilidad, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;	
11. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o Gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General;	
12. Instruir el expediente sobre infracciones de los miembros, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;	
13. Recibir y tramitar denuncias de los miembros, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso.	

**FUENTE: AUTOR BASADO EN EL ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN - COOPERATIVAS DE TRANSPORTE ESTABLECIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

**Tabla 3.7 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>
<b>DEFINICIÓN:</b> El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la operadora y estará integrado por Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la operadora.	
<b>CARGO AL QUE REPORTA:</b>	<b>ASAMBLEA GENERAL</b>
<b>RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidente;</li> <li>▪ Gerente;</li> <li>▪ Consejo de vigilancia;</li> <li>▪ Secretario;</li> <li>▪ Comisiones;</li> <li>▪ Contador.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
1. Cumplir y hacer cumplir los valores y principios de la operadora;	
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la operadora;	
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;	
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;	
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;	
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de miembros;	
7. Sancionar a los miembros de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.	
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;	
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;	
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los obligados a rendirlas;	
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;	
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;	
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;	
14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;	
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la operadora e informar a la Asamblea General;	
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;	
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia;	
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la operadora con sus respectivos presupuestos;	
19. Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los miembros y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre miembros o a favor de la Operadora;	
20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General.	

**FUENTE: AUTOR BASADO EN EL ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN - COOPERATIVAS DE TRANSPORTE ESTABLECIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

**Tabla 3.8 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PRESIDENTE.**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	<b>PRESIDENTE</b>
<b>DEFINICIÓN:</b>	El Presidente es el encargado de dirigir, coordinar y controlar la gestión de la operadora. El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la operadora y de la Asamblea General.
<b>CARGO AL QUE REPORTA:</b>	<b>CONSEJO ADMINISTRATIVO</b>
<b>RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente;</li> <li>▪ Consejo de vigilancia;</li> <li>▪ Secretario;</li> <li>▪ Comisiones;</li> <li>▪ Contador.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
1.	Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2.	Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
3.	Presidir todos los actos oficiales;
4.	Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine.

**FUENTE: AUTOR BASADO EN EL ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN - COOPERATIVAS DE TRANSPORTE ESTABLECIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

**Tabla 3.9 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL GERENTE.**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>DEFINICIÓN:</b>	El Gerente es el encargado de ejecutar las disposiciones que deriven de la Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia.
<b>CARGO AL QUE REPORTA:</b>	<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>
<b>RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente;</li> <li>▪ Consejo de vigilancia y administración;</li> <li>▪ Secretario;</li> <li>▪ Comisiones;</li> <li>▪ Contador.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
1.	Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la operadora de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto Social;
2.	Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la operadora;
3.	Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria;
4.	Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la operadora e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5.	Diseñar y administrar la política salarial de la operadora, en base a la disponibilidad financiera;
6.	Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
7.	Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;
8.	Suscribir los cheques de la operadora, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno;
9.	Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;

10. Contraer obligaciones a nombre de la operadora, hasta el monto que el Reglamento Interno o la Asamblea General le autorice;
11. Suministrar la información personal requerida por los miembros, órganos internos de la operadora o por la Superintendencia;
12. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la operadora;
13. Informar a los miembros sobre el funcionamiento de la operadora;
14. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
15. Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la operadora, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.

**FUENTE: AUTOR BASADO EN EL ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN - COOPERATIVAS DE TRANSPORTE ESTABLECIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

**Tabla 3.10 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL SECRETARIO.**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	SECRETARIO
<b>DEFINICIÓN:</b>	Es el responsable de la documentación perteneciente a la organización. El Secretario será el mismo del consejo de administración nombrado por ese organismo en su primera sesión.
<b>CARGO AL QUE REPORTA:</b>	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
<b>RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente;</li> <li>▪ Consejo de vigilancia y administración;</li> <li>▪ Presidente.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
1.	Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2.	Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
3.	Tener la correspondencia al día;
4.	Llevar un registro de resoluciones de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;
5.	Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6.	Notificar las resoluciones;
7.	Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
8.	Llevar el registro actualizado de la nómina de miembros, con sus datos personales;
9.	Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley o su Reglamento Interno.

**FUENTE: AUTOR BASADO EN EL ESTATUTO DE CONSTITUCIÓN - COOPERATIVAS DE TRANSPORTE ESTABLECIDO POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

**Tabla 3.11 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL CONTADOR.**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	CONTADOR
<b>DEFINICIÓN:</b>	El Contador es el encargado de todos procesos relacionados con la contabilidad sean estos legales, tributarios, financieros, sociales y laborales.
<b>CARGO AL QUE REPORTA:</b>	GERENTE
<b>RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asamblea general.</li> <li>▪ Presidente.</li> <li>▪ Consejo de vigilancia y administración.</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
1.	Registro de las operaciones financieras;
2.	Realizar y presentar Estados Financieros de la operadora con sus los anexos y notas aclaratorias;
3.	Ayudar y asesorar al Gerente y al Consejo de Administración en la elaboración del presupuesto anual de la operadora;
4.	Construir conciliaciones bancarias de cada una de las cuentas bancarias ;
5.	Realizar declaraciones tributarias y paga las mismas;
6.	Asesorar al Gerente y a los Directivos de la operadora en asuntos financieros de la entidad;
7.	Verificar, cuantificar y reportar el cumplimiento del número de carreras de cada chofer;
8.	Verificar, cuantificar y reportar el cumplimiento de los turnos de cada chofer;
9.	Las demás inherentes a su cargo.

FUENTE: AUTOR.

**Tabla 3.12 MODELO Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LAS COMISIONES.**

<b>PUESTO O CARGO:</b>	COMISIONES
<b>DEFINICIÓN:</b>	<p>Hay dos clases de comisiones:</p> <p><b>Las Comisiones Permanentes:</b> son las de educación, Asuntos sociales y de crédito.</p> <p><b>Las Comisiones Ocasionales:</b> son aquellas que fueren nombradas por el presidente, consejo de Administración, o Asambleas Generales y cumplirán las funciones que los mismos les encargue.</p>
<b>CARGO AL QUE REPORTA:</b>	GERENTE
<b>RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asamblea general.</li> <li>▪ Presidente.</li> <li>▪ Consejo de vigilancia y administración.</li> </ul>
<b>FUNCIONES COMISIONES PERMANENTES:</b>	
<b>LA COMISIÓN DE CRÉDITO</b>	Evaluar solicitudes de préstamos de los miembros de la operadora.
<b>LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN</b>	Formación académica y cultural de los miembros de la operadora.
<b>LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES</b>	Fomentar el impulso de actividades recreativas para los miembros de la operadora.

FUENTE: AUTOR.

### 3.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Tabla 3.13 MATRIZ FODA<sup>11</sup>

<b>FACTORES INTERNOS</b>          <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con dos gremios que representan a todas las compañías/ cooperativas que brindan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional.</li> <li>▪ Disponibilidad de un parque automotor parcialmente nuevo con un 70.10% de sus unidades tienen años de fabricación mayores o iguales al 2005.[ANEXO 4]</li> <li>▪ Las decisiones de los directivos son democráticas.</li> <li>▪ Existen planes y proyectos futuros respecto al control financiero y contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconocimiento de la visión, misión y objetivos que orientan la acción cooperativa.</li> <li>▪ No contar con un organigrama y con manuales de funciones de acuerdo al tipo de empresa.</li> <li>▪ Falta promoción de los servicios en medios publicitarios.</li> <li>▪ Directivos y choferes no están capacitados para la atención al cliente.</li> <li>▪ Trabajo individual de los transportistas respecto a las operadoras para las que pertenecen.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumentos para la gestión administrativa y financiera por parte de la superintendencia de Economía Popular y Solidaria.</li> <li>▪ Facilidad en la compra de nuevos vehículos mediante exoneraciones en los impuestos.</li> <li>▪ Convenios con instituciones financieras, centros de capacitación, almacenes de repuestos, talleres mecánicos automotrices, para obtener ventajas para los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar en proyectos de gestión financiera y administrativa los formatos establecido por la SEPS.</li> <li>▪ Renovar el parque automotor faltante utilizando la exoneración de impuestos.</li> <li>▪ Por medio de los dos gremios que representan a todas las operadoras obtener convenios con entidades financieras, almacenes de repuestos y talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reestructurar la visión, misión, valores y objetivos.</li> <li>▪ Reajuste de los estatutos internos de las operadoras</li> <li>▪ Realizar alianzas con centros de capacitación, para la mejora en la atención al cliente.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tarifas por establecerse en la ciudad de Cuenca.</li> <li>▪ Falta de control de taxis informales “piratas”.</li> <li>▪ Precios de repuestos para las unidades de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear campañas publicitarias para ofrecer las unidades para colocar publicidad de empresas en las que participen los miembros de las operadoras.</li> <li>▪ Dar a los miembros de las operadoras beneficios por pertenecer a las operadoras.</li> <li>▪ Incluir a todos los miembros en los planes o proyectos de control financiero y contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar un manual de funciones que describa actividades y responsabilidades de los miembros de la operadoras.</li> <li>▪ Hacer alianzas con almacenes de repuestos.</li> <li>▪ Acatar las tarifas municipales hasta que se actualicen las mismas.</li> </ul>

FUENTE: AUTOR.

<sup>11</sup> La **MATRIZ FODA**: Ilustra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas. (Wheelen & Hunger, 2007)

## CAPÍTULO IV

---

### PROPUESTA DEL PLAN DE OPERACIONES PARA LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE.

---

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROPUESTA DEL PLAN DE OPERACIONES PARA LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE.**

#### **4.1 GENERALIDADES.**

El plan de operaciones contempla la forma en que se lleva a cabo todo el proceso destinado para generar servicios que van a ofrecer las operadoras (Miranda Oliván, 2004), en este sentido describe como se proporciona el servicio, describiendo la disponibilidad de los recurso físicos, instalaciones y el personal.

#### **4.2 MAPA DE PROCESOS PARA LAS OPERADORAS QUE PROPORCIONAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.**

Primero partimos definiendo que es el proceso y (Pérez Fernández de Velasco, 2010) lo describe como una “secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.”. El mismo autor define a valor como “secuencia de actividades que tiene un producto con valor” y a la actividad como “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”. Finalmente el mismo autor define al sistema como “conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo”, al haber obtenido estos criterios se puede cumplir con lo propuesto en el objetivo general de esta tesis creando un sistema administrativo a través de la gestión por procesos.

Este mismo autor afirma que la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión desde varios puntos de vista como son:

- La Gestión de la Calidad;
- La Gestión Empresarial.

Respecto a la estrategia de proceso a usar es el Enfoque a proceso que el autor antes mencionado dice que “este no ha finalizado hasta que el cliente no percibe el valor; en este caso no nos importaría añadir también hasta que la empresa no percibe el valor [cobro en efectivo]”.

Habiendo mencionado estos apartados este autor también afirma que el Mapa de Procesos es una “herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro”. Y que en definitiva se puede observar que el organigrama es utilizado para mostrar las relaciones de dependencia las mismas que no se muestran en el Mapa de Procesos.

Finalmente analizaremos los puntos más importantes del Mapa de Procesos y para esto se procede a definir los tipos de procesos que hay en las operadoras partiendo con esto hay tres tipos de procesos que se describen en la siguiente Tabla.

**Tabla 4.1 TIPOS DE PROCESOS.**

<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>	<b>PROCESOS DE APOYO</b>
“Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento del resto de procesos y proporcionan las información que necesitan para la toma de decisiones” (Pérez Fernández de Velasco, 2010).	“Combinan o transforman recursos para obtener o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente.” (Pérez Fernández de Velasco, 2010).	“Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos conforme a los requisitos de sus clientes internos.” (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

**FUENTE: AUTOR BASADO EN PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. (2010). GESTIÓN POR PROCESOS. MADRID: ESIC.**

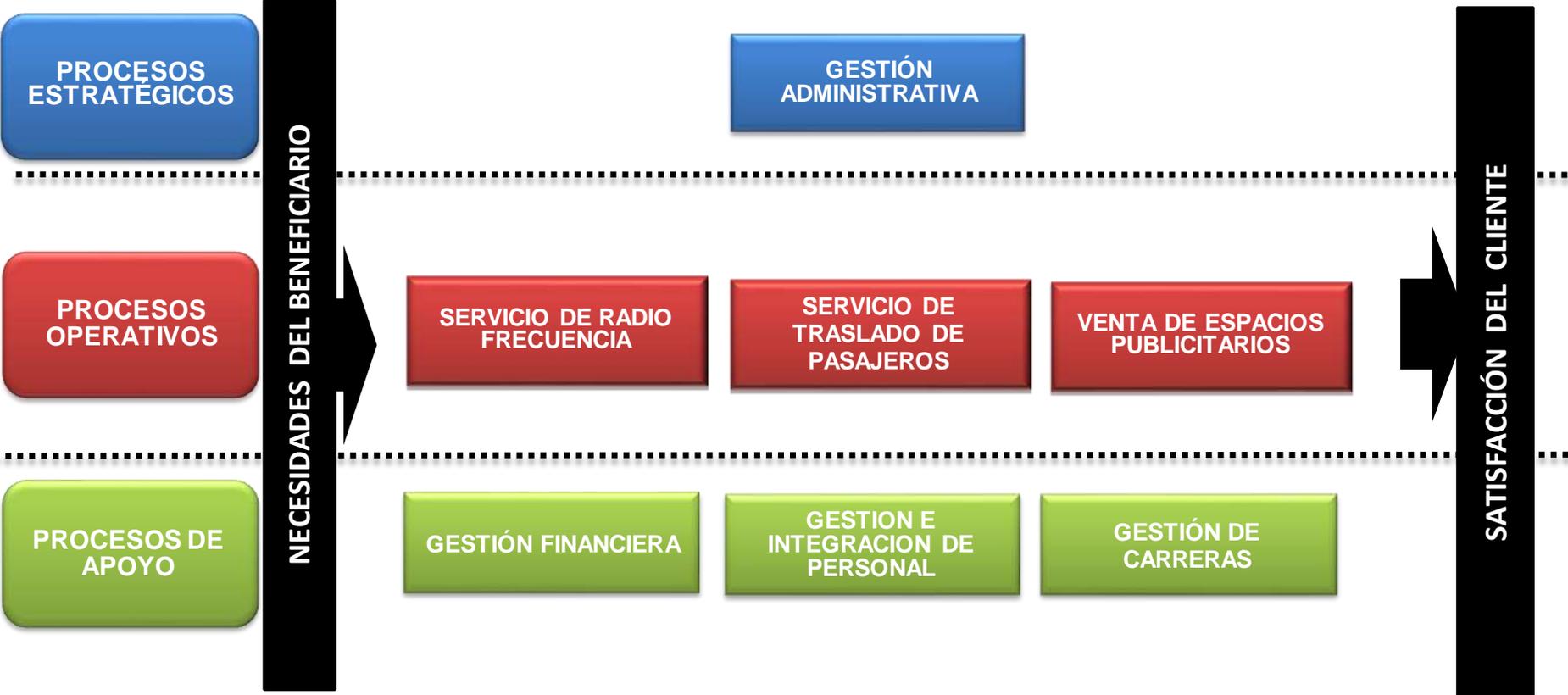
Tabla 4.2 PROCESOS DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE

<b>PROCESOS DE LAS OPERADORAS QUE PROPORCIONAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>	01/07/2014
<b>Fecha de aprobación:</b>	04/07/2017
<b>ÍNDICE DE PROCESOS</b>	
<b>CONTENIDO</b>	<b>NUMERO DE PAGINA</b>
Mapa de procesos	50
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>	
Gestión administrativa	53
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS</b>	
Servicio de radiofrecuencia	54
Servicio de traslado de pasajeros	56
Venta de espacios publicitarios	57
<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE APOYO</b>	
Gestión financiera	59
Gestión e integración de personal <sup>12</sup>	61
Gestión de carreras.	63
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
Gerente	Asamblea General

FUENTE: AUTOR

<sup>12</sup> **GESTIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS:** “se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones con el escenario [interno y externo]” (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

**MAPA DE PROCESOS PARA LAS OPERADORAS QUE PROPORCIONAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.**



**FIGURA 4.1 MAPA DE PROCESOS PARA LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE.  
FUENTE: AUTOR**

#### **4.3 HOJA DE PROCESOS PARA LAS OPERADORAS QUE PROPORCIONAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE COMERCIAL TIPO TAXI CONVENCIONAL DE LA CIUDAD DE CUENCA.**

La hoja de procesos es una herramienta para la formalización de procesos, y según (Pérez Fernández de Velasco, 2010), describe de que consta cada una de sus partes.

**Encabezamiento:** Donde se ubica el título del proceso, el objeto que es la misión del proceso y el alcance.

**Diagrama de flujo del proceso:** Describe donde se comienza con los límites del proceso, input y output. Entre los límites se muestra la secuencia de las actividades además, menciona que no se debe mostrar todas las actividades o tareas; las que se debe colocar en la hoja de procesos son las que generen un valor añadido.

En la representación gráfica de los procesos hay una serie de símbolos normalizados por las normas ANSI y (Pérez Fernández de Velasco, 2010) dice que para familiarizarse con este tipo de símbolos tiene ventajas y desventajas,

- La principal ventaja dice es que “permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación”.
- La desventaja o es que “todo el mundo esté familiarizado con el significado de los símbolos”.

Este autor describe una manera reducida para realizar esta representación dado que esta es una “herramienta gráfica para facilitar la comunicación, la ejecución, y algunos, el análisis de procesos” además menciona que; el diagrama a utilizar está incluida en el modelo EFQM<sup>13</sup> y estos símbolos se reduce a lo siguiente:

- Rectángulo para representar una actividad.
- Rombo de decisión, generando dos secuencias alternativas en el proceso.
- Input y output se representan mediante una elipse sombreada.

**Descripción:** de las actividades operativas y de control del proceso, todo lo necesario para entender el contenido, exponiendo las descripciones suficientes para ser comprendidas por el ejecutor y el responsable del proceso.

---

<sup>13</sup> Modelo EFQM : Modelo Europeo de Excelencia Empresarial

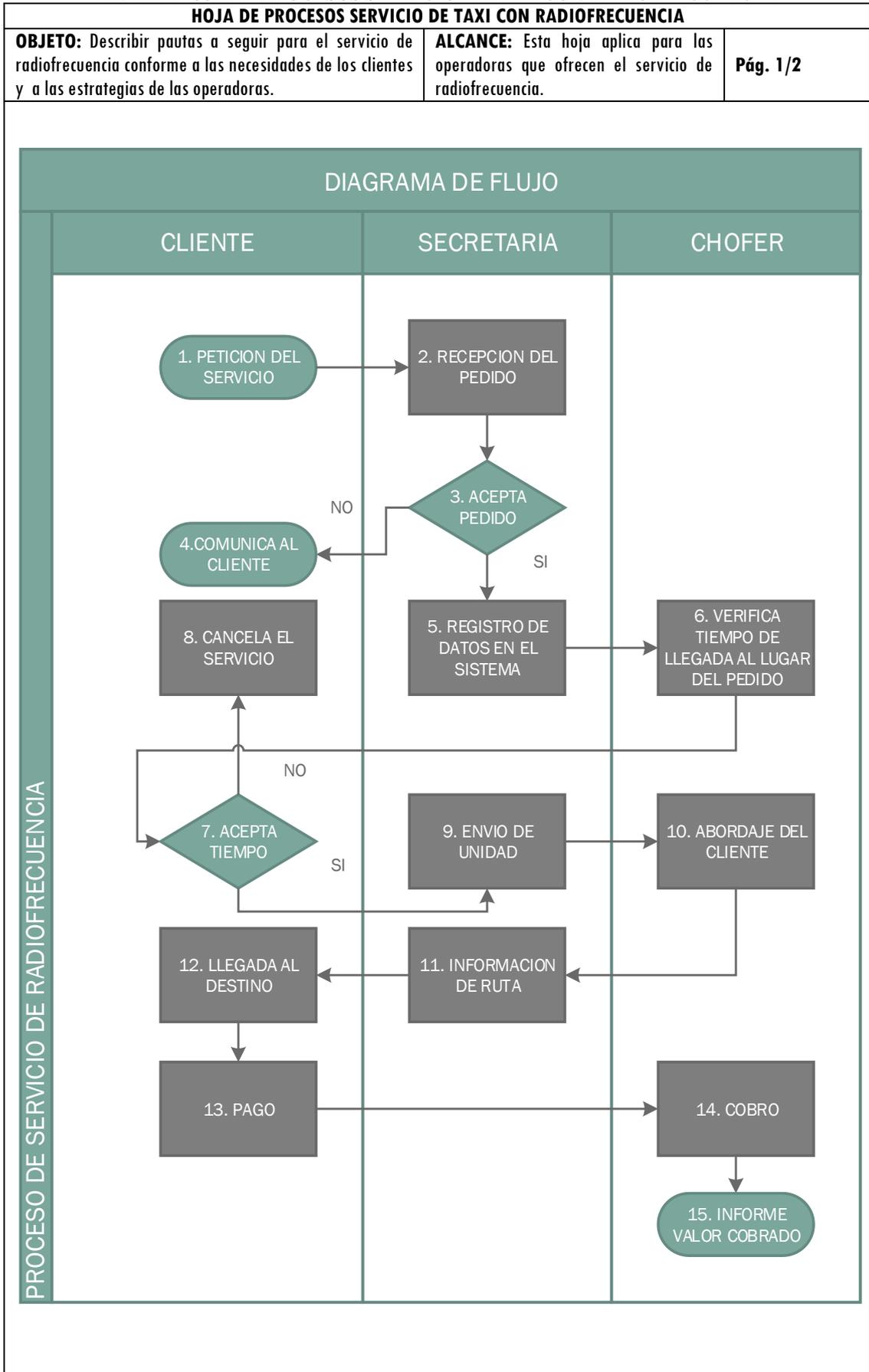
A continuación se realiza las respectivas hojas de procesos para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca, en las que se describen cada uno de los macro procesos.

**Tabla 4.3 HOJA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

<b>HOJA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>			
<b>OBJETO:</b> Planificar y dirigir las actividades estratégicas y operativas de las operadoras para asegurar la participación de los departamentos.		<b>ALCANCE:</b> Esta hoja aplica a todos los miembros de las operadoras	
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>			
Asamblea General	Consejo de Administración	Gerente	Consejo de Vigilancia
<pre> graph TD     subgraph Asamblea_General [Asamblea General]         A1(1. PLANIFICACION ANUAL) --&gt; A2[2. DEFINIR ESTRATEGIAS]         A6[6. EMITE INFORME PARA LA EJECUCION] --&gt; A10(10. EVALUACION DEL PROCESO)     end     subgraph Consejo_Administracion [Consejo de Administración]         A5{5. APRUEBAN}         A7[7. SE EMITE UN REPORTE CON LAS CORRECCIONES.]     end     subgraph Gerente [Gerente]         A3[3. ELABORAR PLAN DE ACCION] --&gt; A4[4. ASIGNACION DE RECURSOS DEL PLAN DE ACCION]     end     subgraph Consejo_Vigilancia [Consejo de Vigilancia]         A8[8. SEGUIMIENTO DEL PLAN] --&gt; A9[9. EMITE INFORME FINAL CON LOS RESULTADOS ALCANZADOS]     end     A2 --&gt; A3     A3 --&gt; A5     A5 -- SI --&gt; A6     A5 -- NO --&gt; A7     A7 --&gt; A3     A6 --&gt; A8     A8 --&gt; A9     A9 --&gt; A10     </pre>			
<b>EMITE:</b> Gerente		<b>REVISAS:</b> Consejo de Vigilancia	<b>APRUEBA:</b> Asamblea General
<b>FUENTE: AUTOR.</b>			

- DESCRIPCIÓN**
1. Planificación anual para la ejecución del proceso, poner en marcha las actividades de las operadoras.
  2. Identificar y definir estrategias para cumplir con los objetivos de cada operadora según sus necesidades.
  3. Preparación del plan de acción teniendo en cuenta que este contiene: objetivos, estrategias, actividades, tiempo, responsable.
  4. Determinar los recursos necesarios para la ejecución del plan de acción.
  5. Aprobación del plan de acción y de los recursos para su puesta en marcha.
  6. Con la aprobación del plan de acción se pasa a la ejecución.
  7. Con la negativa de la aprobación se corrige los errores hallados en el plan de acción o en la asignación de sus recursos.
  8. Se evalúa el cumplimiento de objetivos y actividades.
  9. Se muestra los resultados obtenidos en el periodo a través de evidencia documental.
  10. Evaluación del proceso de gestión administrativa, Plan de mejora.

Tabla 4.4 HOJA DE PROCESOS SERVICIO DE TAXI CON RADIOFRECUENCIA.



### DESCRIPCIÓN

1. Petición del cliente a través de una llamada a la central telefónica de las operadoras.
2. Recibe la llamada con el requerimiento del cliente.
3. Verifica si existen unidades disponibles.
4. Al no haber unidades se comunica al cliente y se termina con el proceso.
5. En caso que haya unidades se registra los datos del cliente preguntando parámetros como: nombres, dirección, referencia a la dirección, teléfono y en caso de clientes frecuentes se pide la dirección de correo electrónico para generar una base de datos y ofrecer paquetes de servicios.
6. Se comunica al cliente el tiempo y la distancia a la que se encuentra la unidad hacia su destino.
7. Se verifica si el cliente accede al servicio.
8. Al aceptar el tiempo de espera se envía la unidad hacia el lugar de espera del cliente.
9. Al no aceptar se cancela el servicio y se termina con el proceso.
10. Abordaje del pasajero a la unidad puesta en marcha del Taxímetro.
11. Información de la ruta a seguir; al pasajero y a la operadora.
11. Llegada de la unidad hacia donde pidió el servicio el pasajero.
13. Pago del valor marcado en el Taxímetro.
14. Cobro de valor marcado en el Taxímetro.
15. Informe del valor cobrado a la operadora.

**EMITE:** Secretaria

**REVISAR:** Consejo de Vigilancia

**APRUEBA:** Asamblea General

**Pág. 2/2**

FUENTE: AUTOR

Tabla 4.5 HOJA DE PROCESOS DEL SERVICIO DE TRASLADO DE PASAJEROS

HOJA DE PROCESOS DEL SERVICIO DE TRASLADO DE PASAJEROS		
<p><b>OBJETO:</b> Dirigir las actividades que realizan los choferes profesionales de las operadoras, conforme al control que debe tener las empresas a los transportistas.</p>		<p><b>ALCANCE:</b> Esta hoja aplica a todos los choferes de las operadoras</p>
<p><b>DIAGRAMA DE FLUJO</b></p>		
<p>CLIENTE</p>	<p>CHOFER</p>	<p>SECRETARIA</p>
<p><b>EMITE:</b> Chofer</p>		<p><b>REVISAR:</b> Consejo de Vigilancia</p>
		<p><b>APRUEBA:</b> Asamblea General</p>

- DESCRIPCIÓN**
1. Petición del cliente del servicio, accediendo a este desde un paradero de taxis o desde cualquier punto de la ciudad.
  2. Abordaje del pasajero al taxi por cualquiera de las opciones mencionadas en el punto 1.
  3. Después del abordaje del pasajero se le comunica la puesta en marcha del Taxímetro.
  4. Información de la ruta a seguir; siendo esta la más corta y la que pueda llevar en menor tiempo al pasajero a su destino.
  5. Se informa de la ruta a seguir a la operadora para las empresas que tengan radiofrecuencia; caso contrario se registra la ruta seguida para su posterior difusión a la empresa.
  6. Llevar un registro de las rutas que siguió cada chofer de la operadora.
  7. Llegada de la unidad hacia donde pidió el servicio el pasajero.
  8. Pago del valor marcado en el Taxímetro.
  9. Cobro de valor marcado en el Taxímetro.
  10. Informe del valor cobrado a la operadora, en el caso de empresas con radiofrecuencia se comunica por este medio; caso contrario se registra esta información y se la da a conocer al final del día.

FUENTE: AUTOR

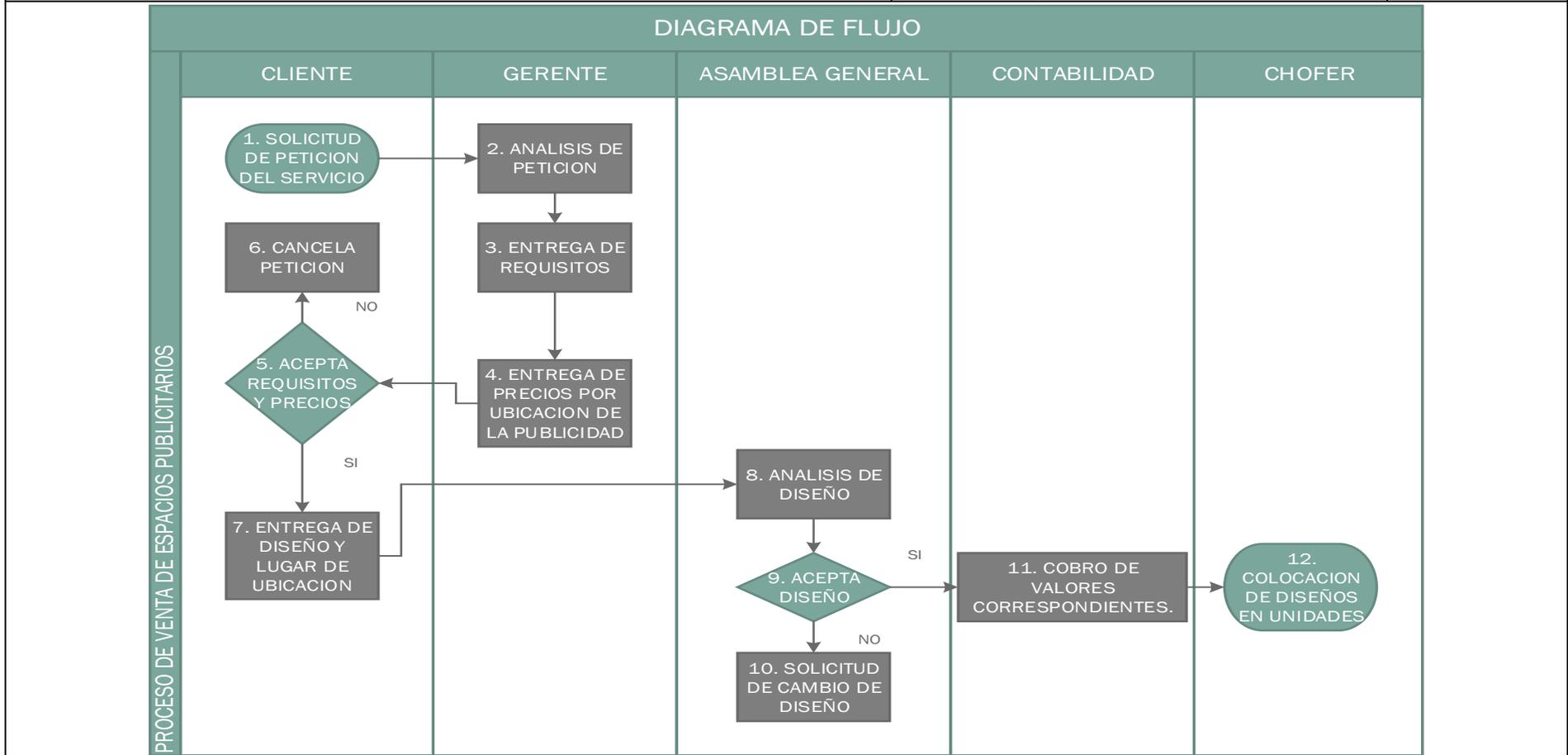
**Tabla 4.6 HOJA DE PROCESOS DE VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS-**

**HOJA DE PROCESOS DE VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS**

**OBJETO:** El objeto de este proceso es describir y fijar un método concreto para la venta de espacios publicitarios sea en el interior o exterior de los taxis.

**ALCANCE:** Esta hoja aplica para todas las operadoras que ofrezcan venta de publicidad en sus unidades.

**Pág. 1/2**



### DESCRIPCIÓN

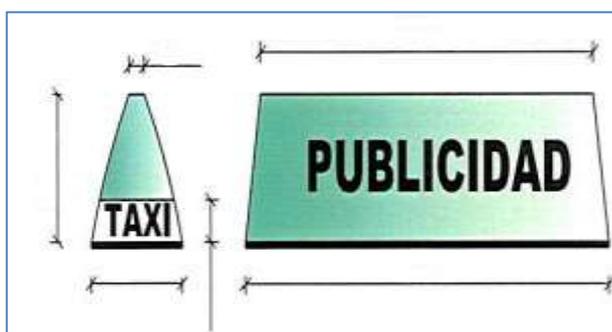
1. Las Empresas que necesiten promocionar sus productos o servicios lo pueden hacer mediante una solicitud a la operadora con lo cual podrán acceder a este servicio.
2. Se analiza la petición de las empresas verificando que lo que quieran promocionar esté según los valores y principios de las operadoras.
3. Entrega de los requisitos como: medidas; calidad del material publicitario; posición en el vehículo como se puede ver en las Figuras 4.2 y 4.3 que son las reglamentarias para la ciudad de Cuenca y el tiempo en los que se puede contratar el servicio.
4. Entrega a los clientes de una tabla de precios con los paquetes que se ofrece según lo mencionando en el punto 3.
5. El cliente se adapta a los requisitos y acepta los precios.
6. En el caso que no acceda a los requisitos o precios se cancela el servicio.
7. Al aceptar los puntos anteriores el cliente es registrado y debe entregar el diseño de la publicidad.
8. Se verificara que el diseño de las empresas están de acuerdo a los principios y valores de las operadoras.
9. Se acepta el diseño por parte de la Asamblea General.
10. En caso de que no se apruebe el diseño se realiza una solicitud pidiendo que se adapte a las normas establecidas por las operadoras
11. Al haber aprobado los diseños se procede al cobro y al registro de valores.
12. Colocación de la publicidad según lo planteado; en el tiempo; precio; ubicación; calidad y tamaño.

<b>EMITE:</b> Gerente	<b>REVISAR:</b> Consejo de Vigilancia	<b>APRUEBA:</b> Asamblea General	<b>Pág. 2/2</b>
--------------------------	---------------------------------------	----------------------------------	-----------------

FUENTE: AUTOR

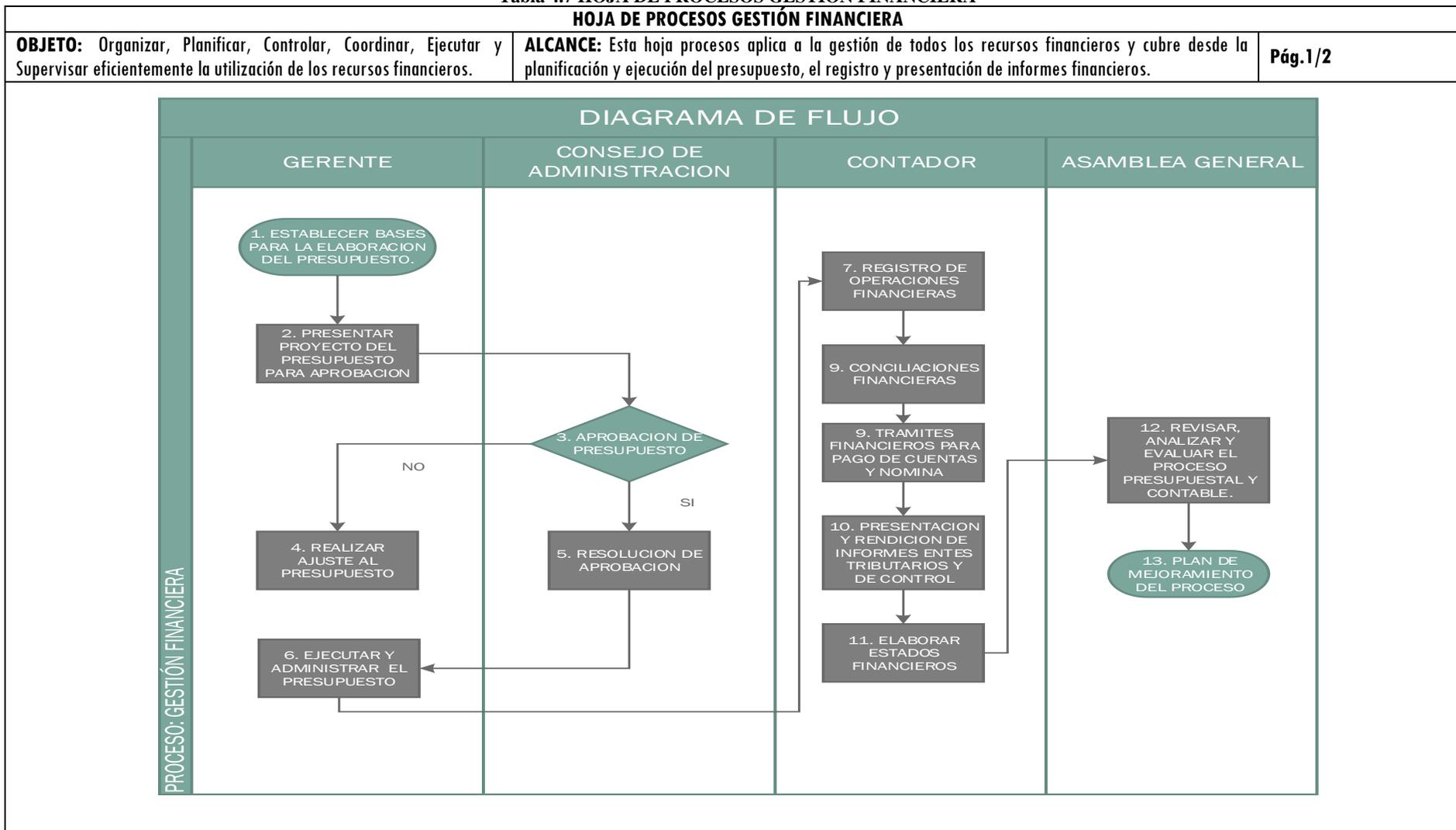


**FIGURA 4.3 UBICACIÓN DE ESPACIOS PUBLICITARIOS EN TAXIS [INTERIOR]**  
**FUENTE: ORDENANZA PARA LA REGULACIÓN Y CONTROL DE LA PUBLICIDAD Y SEÑALÉTICA EN LOS VEHÍCULOS DE LAS DIFERENTES MODALIDADES DE TRANSPORTE AUTORIZADAS DENTRO DEL CANTÓN CUENCA Y OTROS COMPONENTES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE.**



**FIGURA 4.2 UBICACIÓN DE ESPACIOS PUBLICITARIOS EN TAXIS [EXTERIOR]**  
**FUENTE: ORDENANZA PARA LA REGULACIÓN Y CONTROL DE LA PUBLICIDAD Y SEÑALÉTICA EN LOS VEHÍCULOS DE LAS DIFERENTES MODALIDADES DE TRANSPORTE AUTORIZADAS DENTRO DEL CANTÓN CUENCA Y OTROS COMPONENTES DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE.**

Tabla 4.7 HOJA DE PROCESOS GESTIÓN FINANCIERA



### DESCRIPCIÓN

1. Determinar requisitos, necesidades para la elaboración del presupuesto anual respecto a los ingresos y gastos.
2. Consolidar toda la información necesaria para elaborar del proyecto del presupuesto para su posterior exposición.
3. El Consejo de Administración al haber analizado el presupuesto anual y la forma como se determinó, se procede a la aprobación del mismo.
4. En caso que no se apruebe se realiza el correspondiente ajuste.
5. Al haber aprobado se remite una resolución con la aprobación del mismo.
6. Administrar y ejecutar el presupuesto generando informes de la ejecución presupuestal.
7. Registro de las actividades financieras respecto a los ingresos y gastos con sus respectivos respaldos.
8. Realizar las pertinentes conciliaciones bancarias, utilizando el libro auxiliar de bancos.
9. Gestión del pago de cuentas por pagar y del pago a los miembros de las operadoras.
10. Realizar declaraciones tributarias y presentar informes a las autoridades de control sean estos; las respectiva superintendencias según el tipo de operadora o a la EMOV E.P.
11. Elaborar y presentar los estados financieros que se mencionan en el capítulo 1 para su respectiva aprobación por parte de la Asamblea General.
12. Evaluación y análisis del proceso financiero y contable verificando el cumplimiento de objetivos.
13. Establecer un plan de mejoramiento ejecutando una evaluación periódica del proceso.

**EMITE:** Gerente

**REVISAR:** Consejo Administrativo

**APRUEBA:** Asamblea General

**Pág. 2/2**

FUENTE: AUTOR

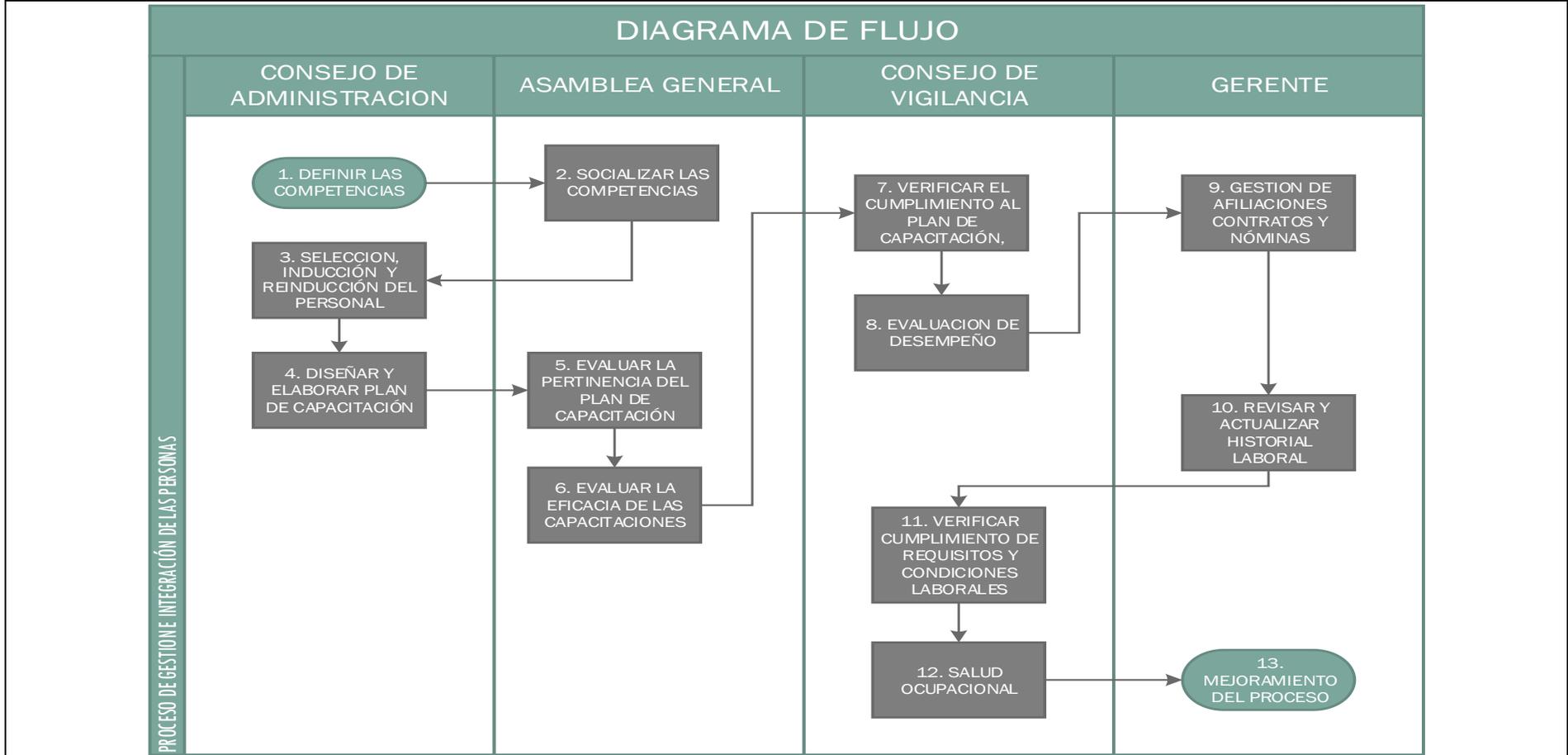
**Tabla 4.8 HOJA DE PROCESO DE GESTIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS**

**HOJA DE PROCESO DE GESTIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS**

**OBJETO:** Propiciar una metodología para la operadoras de transporte para la contratación e inducción de nuevos empleados, proponiendo el fortalecimiento de las competencias del talento humano a través del mejoramiento de desempeño laboral.

**ALCANCE:** Esta hoja aplica para todas las actividades desarrolladas por el talento humano.

**Pág. 1/2**



### DESCRIPCIÓN

1. Definir las competencias y funciones para el cumplimiento de las responsabilidades del personal de la operadora.
2. Dar a conocer a todos los miembros las competencias y las funciones de todos los miembros.
3. Desarrollar un programa de inducción para el personal vinculado a la operadora, y un programa de reinducción; realizado en respuesta a cambios organizacionales, técnicos o normativos.
4. Desarrollar un plan de formación y capacitación para los miembros de las operadoras según el ámbito en el que se desenvuelve.
5. Verificar que el plan de capacitación es de acuerdo a las necesidades de la operadora siendo estas a corto y largo plazo.
6. Evaluar la eficacia de la formación y capacitación realizando los ajustes correspondientes, desarrollando según sea el caso el entrenamiento en el puesto de trabajo.
7. Constatar el cumplimiento de las capacitaciones y la asistencia de los miembros de las operadoras.
8. Verificar el desempeño de los miembros de la operadora a través del análisis del desarrollo de las capacidades en el trabajo encomendado.
9. Cumplir con todos los requerimientos legales sean estos con el Ministerio de Relaciones Laborales [MRL] o el IESS manteniendo al día todas las obligaciones con los empleados y contar con información sintetizada para el pago de nómina.
10. Mantener actualizada la historia laboral de todos los miembros de las operadoras.
11. Realizar acciones para vigilar y supervisar las condiciones laborales de los miembros de las operadoras.
12. Adopción de actividades y programas que mantenga la salud y seguridad del ambiente laboral.
13. Establecer un plan de mejoramiento ejecutando una evaluación periódica del proceso.

**EMITE:** Consejo de Administración

**REVISAR:** Consejo de Vigilancia

**APRUEBA:** Asamblea General

**Pág. 2/2**

FUENTE: AUTOR

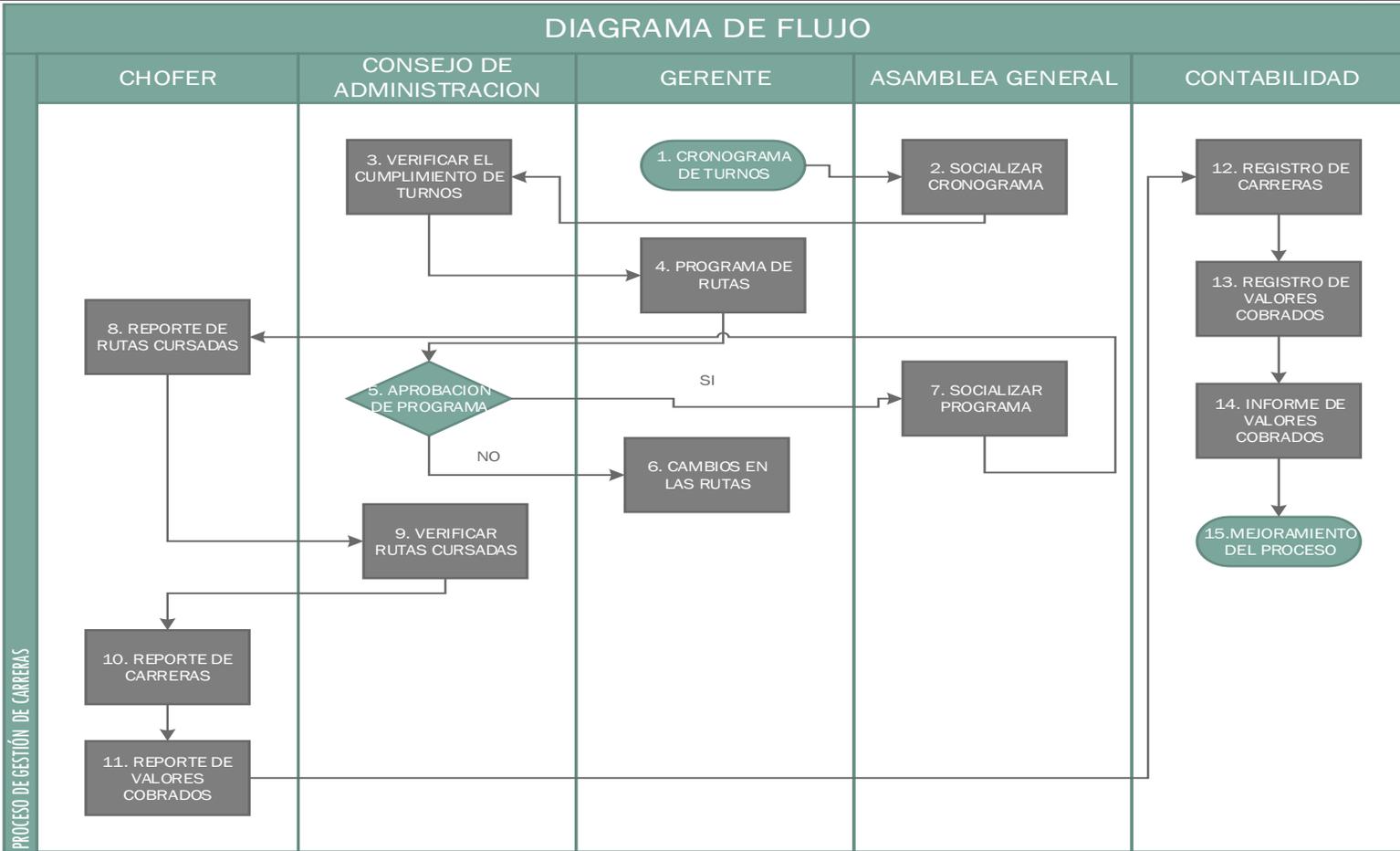
Tabla 4.9 HOJA DE PROCESO DE GESTIÓN DE CARRERAS

HOJA DE PROCESO DE GESTIÓN DE CARRERAS

**OBJETO:** Proporcionar una metodología para el control de carreras, turnos y rutas de las operadoras de transporte.

**ALCANCE:** Esta hoja aplica en la gestión de las actividades desde el manejo de rutas, turnos y las carreras realizadas por los transportistas.

Pág. 1/2



### DESCRIPCIÓN

1. Establecer un cronograma con los turnos de los choferes, especificando incluso las unidades que se ubican en la parada y su distribución.
2. Socializar a todos los miembros de la organización el cronograma con los turnos de los choferes.
3. Verificar que los choferes cumplan con sus horas de trabajo.
4. Describir las rutas de la ciudad de Cuenca especificando distancias y tiempos más cortos además deberá incluir las zonas que puedan ofrecer menor tráfico vehicular para dirigirse desde la parada hacia otro punto de la ciudad.
5. Aprobación del cronograma analizando las rutas plasmadas.
6. Si no se aprueba se debe cambiar las rutas hasta que se cumplan los parámetros especificados en los puntos anteriores.
7. Si se aprueban las rutas se debe socializar a todos los miembros de la operadora para su ejecución.
8. Los choferes deben pasar un reporte con las rutas cursadas con el fin de que los usuarios puedan percibir la prontitud con la que se presta el servicio.
9. Analizar los reportes entregados por los transportistas para analizar que se esté cumpliendo con el programa de rutas.
10. Los conductores deben registrar las carreras realizadas, para posteriormente emitir un reporte.
11. De igual forma los conductores emiten un reporte con los valores cobrados que debe coincidir con el número de carreras.
12. Al tener los reportes de los conductores se genera un registro de las carreras realizadas.
13. De la misma forma que el punto 12 se debe llevar un registro de los valores cobrados los mismos que son entregados por los choferes.
14. Generar un informe general de todos los valores cobrados por todos los miembros de la operadoras.
15. Establecer un plan de mejoramiento ejecutando una evaluación periódica del proceso.

<b>EMITE:</b> Gerente	<b>REvisa:</b> Consejo de Administración	<b>APRUEBA:</b> Asamblea General	<b>Pág. 2/2</b>
-----------------------	--	----------------------------------	-----------------

FUENTE: AUTOR

#### 4.4 ESTÁNDARES DE CALIDAD

El servicio de transporte para el caso de la operadoras de la ciudad de Cuenca se fundamenta en que debe ser seguro, cómodo y eficiente sin importar el destino; siendo esté en el ámbito cantonal, cabe recalcar que la meta principal para las operadoras es ofrecer que los viajes sean dirigidos por rutas más cortas y con menor tráfico, respetando así con las tarifas, tiempos y distancias. Valorando el tiempo de los usuarios, pudiendo los pasajeros confiar en que los transportistas escogerán la mejor ruta. En la Figura 4.4 se puede observar el proceso general del servicio al cliente mostrando la entrada, proceso y salida

Cumpliendo con estos estándares de calidad, se asegura la utilización de los servicios ofrecidos por la operadora. Habiendo mencionado esto los principales estándares y normas de calidad a las que se centraliza el servicio de taxi comercial son:

Atención, cordial y eficiente.

Tiempos de llegada a los destinos de los clientes por la ruta más corta.

Buen estado de las unidades tanto en la parte mecánica como en su interior.

Atención inmediata en un máximo de 10 minutos de espera en la llegada del taxi para las operadoras que tengan radiofrecuencia.

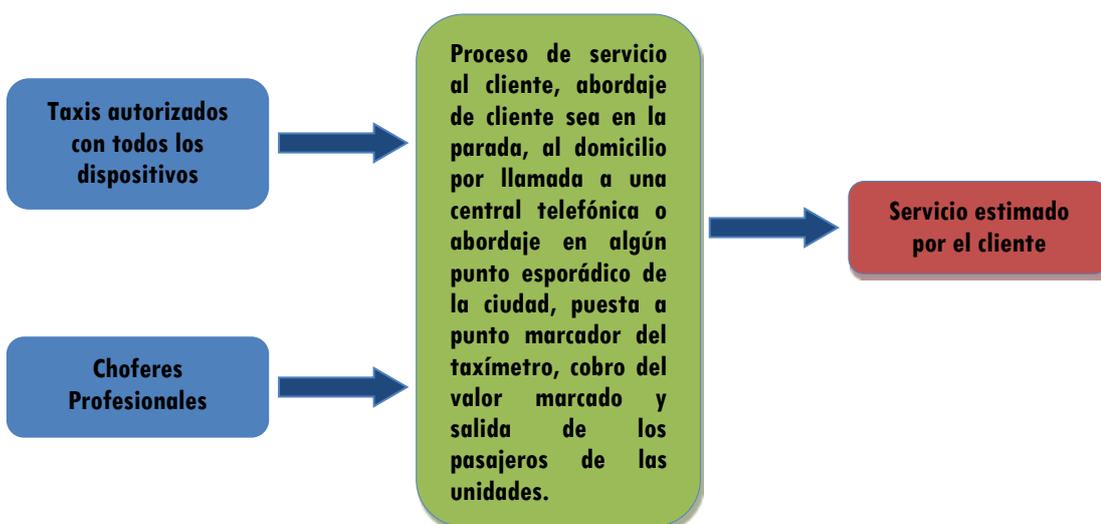


FIGURA 4.4 PROCESO DEL SERVICIO  
FUENTE: AUTOR

## CAPÍTULO V

---

### PLANTEAMIENTO DEL MODELO PARA LA GESTIÓN FINANCIERA.

---

## **CAPÍTULO V**

### **5 PLANTEAMIENTO DEL MODELO PARA LA GESTIÓN FINANCIERA.**

#### **5.1 GENERALIDADES.**

Para el desarrollo de este apartado se procede al análisis de los estados financieros de las operadoras de transporte, habiendo ya analizado que es la gestión financiera y su objetivo principal en el Capítulo I, se procede a análisis de una de las compañías habiendo sido entregada esta información por la EMOV EP.

Al determinar cómo se encuentra la situación financiera de las operadoras de transporte este modelo pretende entregar a las representantes de las compañías o cooperativas el conocimiento de lo que ocurre en sus empresas y conocer cuáles son sus necesidades para que posteriormente ellos puedan tomar decisiones; para así mejorar su condición financiera.

#### **5.2 ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE.**

Con respecto a la compañía de taxis “Rosalía Arteaga” que será la analizada, estudiaremos el ejercicio económico del 2012 y del 2013, considerando que los estados financieros presentados a la EMOV EP. fueron los del año 2012 y utilizados para la renovación de título habilitante, cabe señalar que mencionada operadora de transporte es una de las más grandes de la ciudad al contar con 92 socios y una flota vehicular de 77 unidades.

Tabla 5.1 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

COMPañÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"				
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2013				
DESCRIPCIÓN	VALORES 2012	PORCENTAJE	VALORES 2013	PORCENTAJE
<b>ACTIVO</b>				
<b>Corriente</b>				
Caja	99,31	0,09%	49,27	0,05%
Bancos	16258,45	14,97%	16084,40	14,84%
Cuentas por cobrar accionistas	5902,5	5,44%	0,00	0,00%
Cuentas por cobrar gerencia	450	0,41%	0,00	0,00%
Cuentas por cobrar personal	173,13	0,16%	0,00	0,00%
Otras cuentas por cobrar relacionadas	0,00	0,00%	10065,25	9,29%
Crédito tributario impuesto a las renta	889,96	0,82%	959,70	0,89%
<b>Total corriente</b>	<b>23800,35</b>	<b>21,92%</b>	<b>27158,62</b>	<b>25,06%</b>
<b>No corriente</b>				
Propiedad planta y equipo no depreciable	51416,16	47,35%	51416,16	47,45%
Propiedad planta y equipo depreciable	55648,84	51,25%	55648,84	51,36%
Depreciación acumulada	-22276,9	-20,51%	-25866,48	-23,87%
<b>Total no corriente</b>	<b>84788,1</b>	<b>78,08%</b>	<b>81198,52</b>	<b>74,94%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>108588,45</b>	<b>100%</b>	<b>108357,14</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Proveedores y acreedores	849,91	0,78%	806,17	0,74%
Obligaciones Admr., tributaria	127,97	0,12%	135,61	0,13%
IESS por pagar	817,42	0,75%	1222,9	1,13%
Impuestos sobre utilidad	1333,35	1,23%	1049,33	0,97%
Beneficios a empleados	3177,09	2,93%	4260,70	3,93%
Garantías recibidas	1060	0,98%	1040	0,96%
Ingresos diferidos	5902,5	5,44%	10065,25	9,29%
<b>Total pasivo</b>	<b>13268,24</b>	<b>12,22%</b>	<b>18579,96</b>	<b>17,15%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	920	0,85%	920,00	0,85%
Aportes futuras capitalizaciones	78784,08	72,55%	73813,41	68,12%
Reserva legal	460,00	0,42%	460,00	0,42%
Ganancias Acumuladas	0,00	0,00%	2325,67	2,15%
Resultado acumulado adopción NIIF	12709,91	11,70%	12709,91	11,73%
Resultado del ejercicio	2446,22	2,25%	-451,81	-0,42%
<b>Total patrimonio</b>	<b>95320,21</b>	<b>87,78%</b>	<b>89777,18</b>	<b>82,85%</b>
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>108588,45</b>	<b>100%</b>	<b>108357,14</b>	<b>100%</b>

FUENTE: COMPañÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" A TRAVÉS EMOV EP.

## 5.2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN BALANCE GENERAL.

Tabla 5.2 INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL ESTRUCTURA DE ACTIVOS

COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"				
INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL				
BALANCE GENERAL				
ESTRUCTURA DE ACTIVOS				
GRUPOS	VALORES [\$]	2012	VALORES [\$]	2013
CORRIENTE	23800,35	21,92%	27158,62	25,06%
NO CORRIENTE	84788,1	78,08%	81198,52	74,94%
TOTAL ACTIVO	108588,45	100%	108357,14	100%

FUENTE: AUTOR

Se puede observar en la Tabla 5.1 que la cuenta más representativa dentro del activo corriente es la rubro Bancos con un 14,97% para el año 2012, manteniéndose en un porcentaje similar para el 2013 esto se debe a que las aportaciones de los socios no han tenido variación y parte de estos ingresos son depositados en la cuenta bancaria de la compañía, otro punto a destacar es que las cuentas por cobrar a los accionistas representa un 5,44% siendo este el resultado del ingreso de nuevos accionistas todo esto para el 2012, para el 2013 las otras cuentas por cobrar suman el 9,29% siendo este rubro el segundo en importancia en el activo corriente.

Otro parámetro significativo dentro del activo es la propiedad planta y equipo depreciable y no depreciable estando dentro de estos dos términos; los terrenos; edificios; maquinaria y equipo; muebles y enseres y equipo de computación, representando el 47,35% y el 51,25% respectivamente, cabe recalcar que dentro del primer parámetro anteriormente mencionado no cuentan los taxis pues esta compañía aun no asume las unidades de los accionistas todo esto es en relación al 2012 y manteniéndose de igual forma para el 2013.

Tabla 5.3 INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL ESTRUCTURA DE PASIVOS Y PATRIMONIO

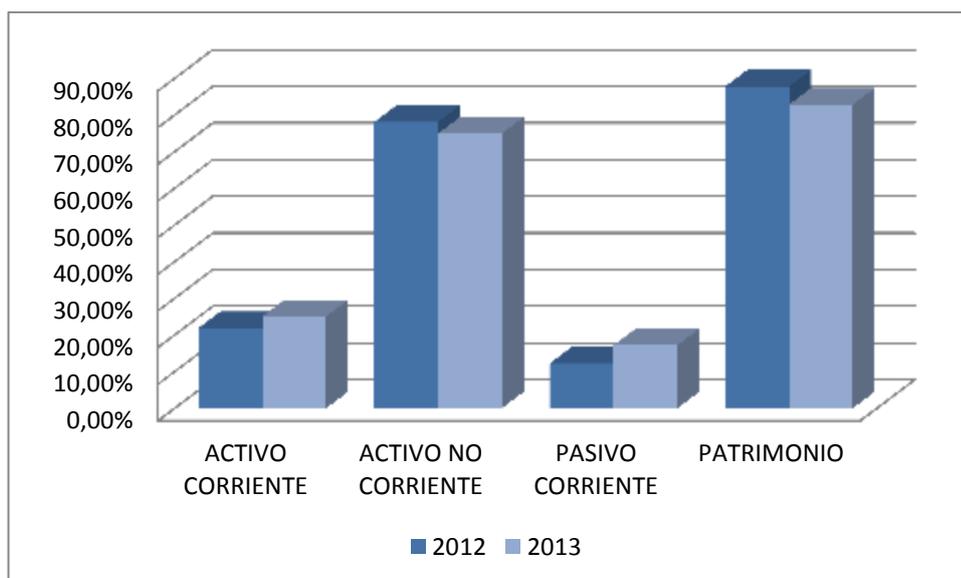
COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"				
INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL				
BALANCE GENERAL				
ESTRUCTURA DE PASIVOS Y PATRIMONIO				
GRUPOS	VALORES [\$]	2012	VALORES [\$]	2013
PASIVO CORRIENTE	13268,24	12,22%	18579,96	17,15%
PATRIMONIO	95320,21	87,78%	89777,18	82,85%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	108588,45	100%	108357,14	100%

FUENTE: AUTOR

Dentro del pasivo la cuenta más representativa son los ingresos diferidos con un 5,44% para el 2012, cabe señalar que este mismo rubro se duplico para el 2013 con un 9,29%, además este análisis denota que las cuentas por pagar a proveedores o acreedores no es significativa dado que solo representa el 0,78% en el 2012 y se reduce para el 2013, esto se debe al pago oportuno de sus obligaciones frente a sus acreedores. Por parte del patrimonio la cuenta más significativa son los aportes de los accionistas para futuras capitalizaciones representando un 72,55% en el 2012 y reduciéndose para el 2013 al 68,12%.

Es importante enfatizar que para el año 2013 la empresa tiene pérdidas de \$451,81 y en el año 2012 en el que se presenta los estados financieros a la EMOV EP. los resultados del ejercicio para ese año es de \$2446,22

La Figura 5.1 muestra la representatividad de los componentes del balance general; en la que denota que la compañía no tiene deudas a largo plazo.



**FIGURA 5.1 DISTRIBUCIÓN DEL BALANCE GENERAL CORRESPONDIENTE AL 2012-2013**  
FUENTE: AUTOR

## 5.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ESTADO DE RESULTADOS.

Tabla 5.4 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

<b>COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"</b>				
<b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2013</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALORES[\$] 2012</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>VALORES[\$] 2013</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>INGRESOS ACTIVIDAD ORDINARIA</b>	<b>57535,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>61359,76</b>	<b>100,00%</b>
Prestación de servicios 12%	1829,20	3,18%	1089,33	1,78%
Prestación de servicios tarifa 0%	55461,15	96,39%	59168,22	96,43%
Intereses financieros	28,09	0,05%	22,13	0,04%
Otros ingresos	217,5	0,38%	1080,08	1,76%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				
Sueldos y salarios	23366,26	40,61%	25467,47	41,51%
Aportes a la seguridad social	4889,82	8,50%	5192,2	8,46%
Beneficios sociales e indemnizaciones	3838,09	6,67%	4659,49	7,59%
Honorarios comisiones y dietas	3628,03	6,31%	3761,13	6,13%
Remuneraciones a trabajadores autónomos	238,10	0,41%	1898,47	3,09%
Mantenimiento y reparaciones	886,52	1,54%	1113,84	1,82%
Publicidad y propaganda	1028,35	1,79%	1023,15	1,67%
Transporte	1060,00	1,84%	796,00	1,30%
Gastos de gestión	294,85	0,51%	12,36	0,02%
Agua energía luz y telecomunicaciones	2841,00	4,94%	3240,29	5,28%
Impuestos cuotas y contribuciones	5643,30	9,81%	6221,61	10,14%
Depreciaciones propiedad planta y equipo	3404,80	5,92%	3589,58	5,85%
Otros gastos IVA	1109,66	1,93%	1165,32	1,90%
Gastos no deducibles	119,60	0,21%	213,74	0,35%
Materiales y suministros	1284,74	2,23%	2285,56	3,72%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>				
Gastos financieros	123,25	0,21%	122,02	0,20%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3779,57</b>	<b>6,57%</b>	<b>597,52</b>	<b>0,97%</b>

FUENTE: COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA" A TRAVÉS EMOV EP.

**Tabla 5.5 INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS**

<b>COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"</b>				
<b>INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>GRUPOS</b>	<b>VALORES [\\$]</b>	<b>2012</b>	<b>VALORES [\\$]</b>	<b>2013</b>
Ingresos actividad ordinaria	57535,94	100%	61359,76	100%
Gastos administrativos	53633,12	93,22%	60640,21	98,83%
Gastos financieros	123,25	0,21%	122,02	0,20%
Utilidad antes de impuestos	3779,57	6,57%	579,52	0,97%

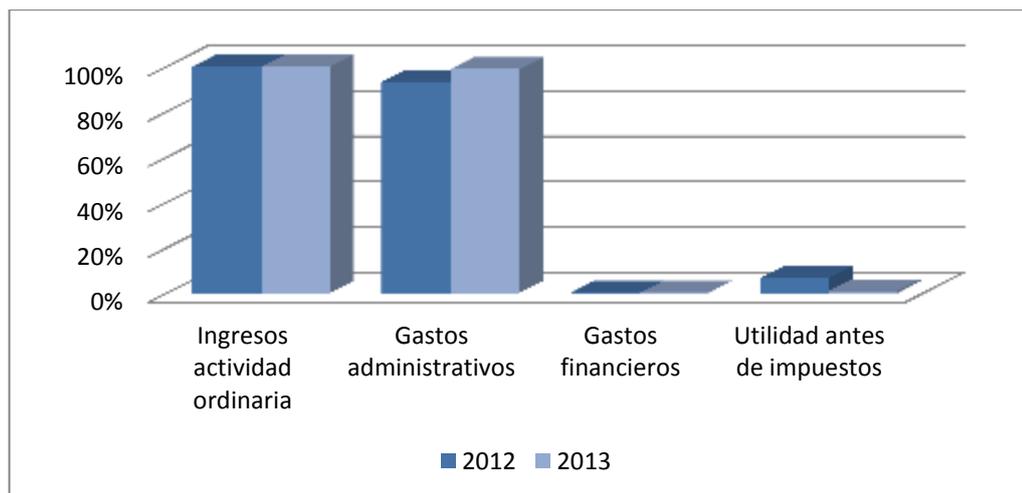
**FUENTE: AUTOR**

Se puede observar en la Tabla 5.3 que los ingresos con mayor representatividad son las cuotas sociales de los accionistas siendo estas aportadas mensualmente, y se encuentra expresadas en la cuenta prestación de servicios tarifa 0%, es importante señalar que existe una variación de 3707,07 respecto al 2012 del rubro antes mencionado.

Otro punto de importancia en los ingresos son las multas por la mala utilización de la radiofrecuencia que la empresa mantiene en alquiler estando este parámetro en la misma cuenta antes mencionada.

Los gastos evidencian que los sueldos y salarios es el rubro más representativo con 40,61% para el 2012 y 41,51 para el 2013, dentro de esta cuenta no están los sueldos o salarios de los choferes de los taxis, pues cada accionista que es dueño de su unidad obtienen ingresos de su actividad diaria en la presentación del servicio de taxi, otras cuentas significativas son todos los pagos de la compañía a todos los órganos estatales por el trabajo de sus empleados manteniéndose para los años en análisis una representación porcentual similar .

La Figura 5.2 se puede evidenciar que la compañía tuvo una utilidad en el 2012 de 6,57%, sin embargo en el 2013 tiene una reducción significativa de la utilidad llegando al 0,97% para después de deducir los impuestos que la ley exige la compañía tiene una pérdida de -\$451,81.



**FIGURA 5.2 DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL 2012-2013**  
FUENTE: AUTOR

### 5.3 APLICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

En este apartado se evaluará como se encuentra la empresa financieramente, las fórmulas que se utilizan se encuentran descritas en el capítulo I.

**Tabla 5.6 ANÁLISIS DE INDICADORES DE LIQUIDEZ APLICADOS A LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"**

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
INDICE	RESULTADOS		ANÁLISIS
	2012	2013	
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	1,79	1,46	Se tiene para el 2012 que por cada dólar de deuda a corto plazo posee \$1,79 para pagar con sus activos corrientes y para el 2013 tiene \$1,46 para cancelar cada dólar de sus pasivos corrientes, significando esto que la compañía ha logrado mayor liquidez en el 2012 pero disminuyendo debido a que los ingresos diferidos se han duplicado.
<b>PRUEBA ACIDA</b>	1,79	1,46	Considerando que la compañía no tiene inventarios es resultado de esta operación resulta ser el mismo que el índice de liquidez existiendo \$1,79 en el 2012 y para el 2013 \$1,46 de activo disponibles para cubrir los pasivos a C/P lo cual nos muestra que existen activos suficientes para cubrir sus deudas.

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	10532,11	8578,66	La compañía tiene un nivel alto de activos corrientes correspondiendo a \$10532,11 para el 2012 y \$8578,66 para el 2013 aprovechables para invertir o para cubrir gastos corrientes, la empresa tiene un alto porcentaje de ingresos para cancelar sus pasivos, y así no tener que endeudarse esto en relación al 2013, dado que en este año se ve reducido por el incremento de sus gastos corrientes
---------------------------	----------	---------	---

FUENTE: AUTOR

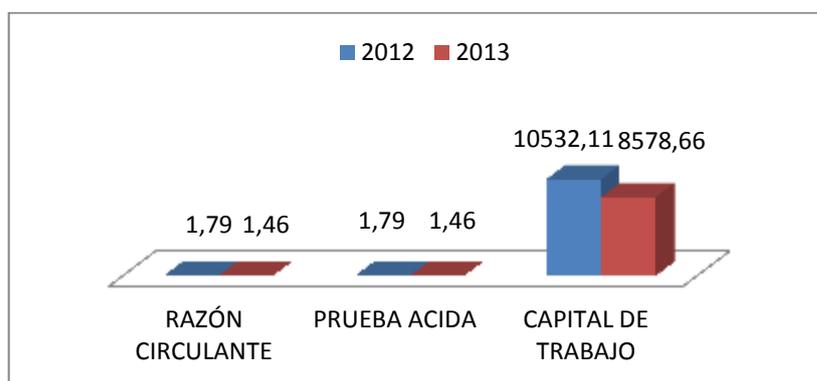


FIGURA 5.3 RESULTADOS INDICADORES DE LIQUIDEZ.

FUENTE: AUTOR

Tabla 5.7 ANÁLISIS DE INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO APLICADOS A LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
INDICE	RESULTADOS		ANÁLISIS
	2012	2013	
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	0,122	0,171	La propiedad de la compañía es del 87,78% y el nivel de endeudamiento asciende al 12,22%, es decir que \$0,122 es financiado por los acreedores y \$0,878 por la compañía, mientras que para el 2013 la propiedad de la empresa asciende al 82,85% y el 17,14% de endeudamiento, representando que esta financia el \$0,83 y los acreedores \$0,17 cabe señalar que la compañía de taxis no tiene créditos con alguna institución financiera, entonces su capital como sus deudas son propias y el capital es puesto por los socios y las rubros pendientes de pago es hacia los mismos accionistas.

<b>LAVERAGE TOTAL O RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL</b>	0,139	0,207	En un 13,92% se encuentra comprometido el patrimonio de la compañía por deudas, representando que por cada dólar de deuda hay \$1,39 que lo respalda; incrementando esto la rentabilidad de la compañía, para el 2013 existe un patrimonio comprometido del 20,7%, siendo que por cada dólar de deuda existe \$1,20 que lo sustenta.
--	-------	-------	--

FUENTE: AUTOR

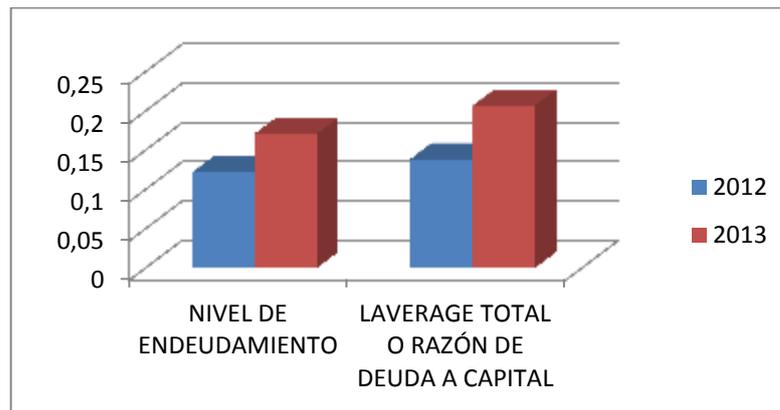


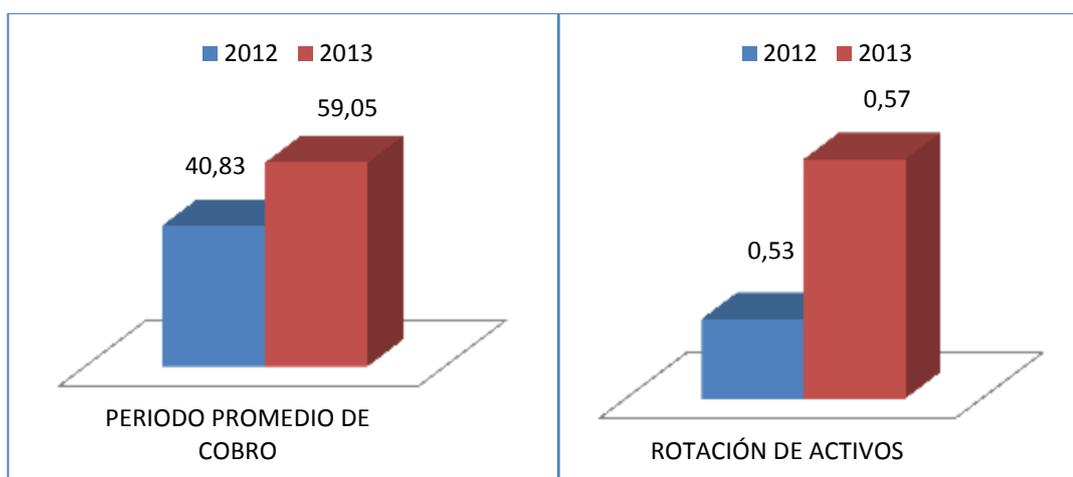
FIGURA 5.4 RESULTADO INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

FUENTE: AUTOR

Tabla 5.8 ANÁLISIS DE INDICADORES DE ACTIVIDAD APLICADOS A LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA".

INDICADORES DE ACTIVIDAD			
INDICE	RESULTADOS		ANÁLISIS
	2012	2013	
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>	0,53	0,57	Cabe señalar que la compañía de taxis genera ingresos del aporte de sus socios y del alquiler de radiofrecuencia. Entonces, los activos totales han formado ingresos de \$0,53 por cada dólar para el 2012 y el 2013 \$0,57 por cada dólar que circula en activos.
<b>PERIODO PROMEDIO DE COBRO</b>	40,83	59,05	La compañía de taxis se demora 41 días en el 2012 y 59 días en el 2013 en recaudar sus cuentas por cobrar; lo cual es aceptable en el 2012 pues es el tiempo en que los accionistas se demoran en pagar sus cuotas mensuales, más en el 2013 se debe concentrar las acciones de los gerentes en el cobro oportuno de las aportaciones.

FUENTE: AUTOR



**FIGURA 5.5 RESULTADO INDICADORES DE ACTIVIDAD - PERIODO PROMEDIO DE COBRO**  
FUENTE: AUTOR

**FIGURA 5.6 RESULTADO INDICADORES DE ACTIVIDAD - ROTACIÓN DE ACTIVOS.**  
FUENTE: AUTOR

**Tabla 5.9 ANÁLISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD APLICADOS A LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA".**

INDICADORES DE RENTABILIDAD			
INDICE	RESULTADOS		ANÁLISIS
	2012	2013	
<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>	0,043	-0,0074	El rendimiento que nos da por los ingresos apenas asciende a un 4,3% que es bajo, en relación a las aportaciones de los accionistas y los demás ingresos que genera la operadora esto para el 2012, pero en el 2013 es notable la perdidas que llegan al -0,74% reflejando que está gastando más de los ingresos que tienen.
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	0,023	-0,0042	El activo no tiene mayor capacidad de generar utilidades a pesar de que la compañía de taxis tenga gran cantidad de activos y en el 2013 cae considerablemente por lo que sus activos son incapaces de generar ganancias.
<b>RENDIMIENTO DEL CAPITAL</b>	0,031	-0,0060	La compañía de taxis para el año 2012 por cada dólar de capital invertido por los accionistas gana \$0,031 mostrando un bajo rendimiento para el monto aportado por los miembros de la operadora y en el 2013 pierde -\$0.0060 lo que muestra el margen de perdida que obtuvo en este periodo; además se observa claramente que está gastando más de lo obligatorio.

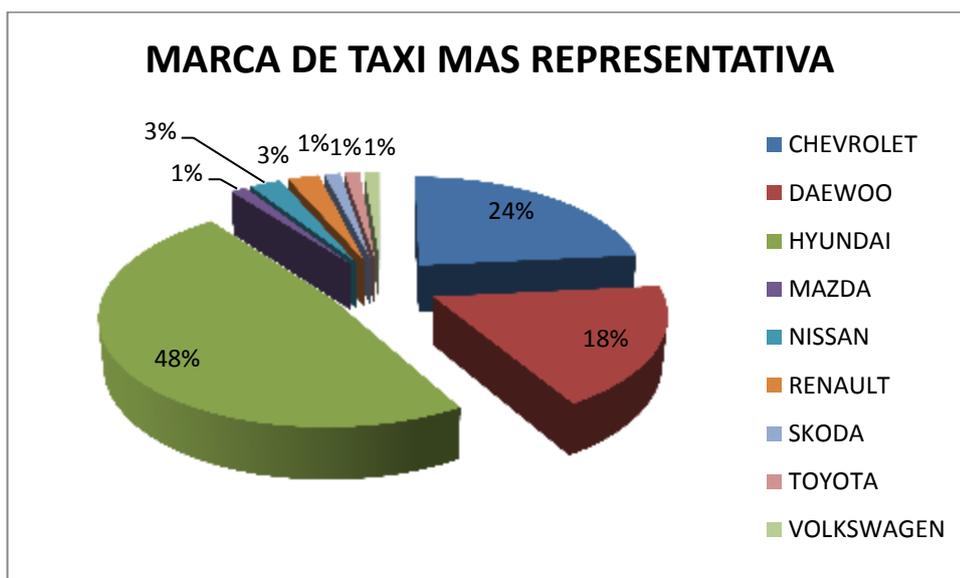
FUENTE: AUTOR

#### 5.4 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.

En esta proyección se busca que los taxis o unidades de los accionistas de la empresa pasen a ser parte de los activos de la misma y que los ingresos que ellos perciben por el servicio de transporte; pasen a ser parte de los ingresos de la compañía y por consiguiente esta se encargaría de los gastos de mantenimiento de las unidades y del pago a los choferes de los taxis con todos los beneficios que la ley les otorga.

Otro punto a señalar es que la compañía ya no tendrá ingresos por el aporte de los 77 accionistas que poseen vehículos; sin embargo los 15 accionistas restantes tendrán que seguir aportando.

Habiendo mencionado esto; primero analizaremos el valor de los vehículos.



**FIGURA 5.7 MARCA DE TAXI MÁS REPRESENTATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"**  
FUENTE: AUTOR, A PARTIR DE INFORMACIÓN OTORGADA POR LA EMOV EP.

Al no existir una marca que supere el 50% en su representatividad tomaremos dos de las marcas principales y ponderaremos su valor. Para esto el valor de los vehículos más representativos de la compañía de taxis "ROSALIA ARTEAGA" se puede observar en la Tabla 2.34 valores correspondientes al año 2013.

Tabla 5.10 VALOR COMERCIAL DE LOS VEHÍCULOS Y SU VALOR PONDERADO.

MARCA.	VALOR [\$.]	# DE UNIDADES.	COSTO TOTAL [\$.]	COSTO PROMEDIO PONDERADO [\$.]
Chevrolet Chevitaxi	12.950	18	233.100	<b>19031,5</b>
Hyundai New Accent	21.990	37	813.630	
<b>TOTAL</b>	34.940	55	1.046.730	

FUENTE: AUTOR, BASADO EN COTIZACIONES EN CONCESIONARIOS AUTOHYUN S.A Y MIRASOL S.A. [ANEXO 5]

#### 5.4.1 SUPOSICIONES PARA LA PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL.

Al haber analizado el precio de los vehículos, realizaremos algunas suposiciones, primero analizaremos el número de carreras que realizan los conductores de las unidades, mostrando en la Tabla 5.9 que efectúan en promedio de 471 carreras al mes.

Tabla 5.11 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE NÚMERO DE CARRERAS AL MES.

<b>Media</b>	470,46
<b>Desviación Típica</b>	151,446
<b>Mínimo</b>	300
<b>Máximo</b>	1000

FUENTE: GUZMÁN, B. (2013). DETERMINACIÓN DEL COSTO PARA LA FIJACIÓN DE LA TARIFA BÁSICA PARA LOS TAXIS QUE CIRCULAN EN LA CIUDAD DE CUENCA. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, ECUADOR.

El segundo punto analizado es la recaudación que tienen los conductores por las carreras realizadas, tomando para este parámetro lo que nos muestra la Tabla 5.10 utilizando el percentil 75 por su representatividad.

Tabla 5.12 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE INGRESOS [\$.]

<b>Mínimo</b>		400
<b>Máximo</b>		1500
<b>Percentiles</b>	<b>25</b>	600,00
	<b>50</b>	650,00
	<b>75</b>	725,00

FUENTE: GUZMÁN, B. (2013). DETERMINACIÓN DEL COSTO PARA LA FIJACIÓN DE LA TARIFA BÁSICA PARA LOS TAXIS QUE CIRCULAN EN LA CIUDAD DE CUENCA. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, ECUADOR.

Al analizar los dos puntos antes mencionados se puede encontrar el valor de las carreras, teniendo un promedio de \$ 1,54 este precio es el utilizado para calcular los ingresos del escenario medio y positivo, para el escenario negativo se tomaran el precio actual de la carrera mínima en la ciudad de Cuenca siendo este \$ 1,14 según la resolución 145-12-06 UMT.

Finalmente para el cálculo de los ingresos que se proyectan para la operadora; son los de la venta de espacios publicitarios teniendo la siguiente tabla de precios mensuales incluido el IVA, según la ubicación en el taxi; teniendo dos posiciones aceptadas para la ciudad de Cuenca como se puede observar en la Figura 4.1 y 4.2.

**Tabla 5.13 TABLA DE PRECIOS DE VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS.**

UBICACIÓN	VALORES MENSUALES
Interior del vehículo	\$100
Exterior del vehículo	\$150

**FUENTE: AUTOR**

En lo concerniente a los gastos por el uso de las unidades se consideran varios parámetros como son:

- Combustible
- Lubricantes
- Neumáticos
- Mantenimiento general [ preventivo y correctivo]

Respecto al combustible el valor del consumo por kilómetro es de \$0,04 según Guzmán, B. (2013). Determinación del costo para la fijación de la tarifa básica para los taxis que circulan en la ciudad de Cuenca. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador, y el promedio de kilómetros recorridos al mes es de 4400 km por los 22 días en los que se trabaja.

Se obtiene un gasto mensual de mantenimiento y de neumáticos un valor de \$97,68 y por lubricantes \$54,79, según Guzmán, B. (2013). Determinación del costo para la fijación de la tarifa básica para los taxis que circulan en la ciudad de Cuenca. Universidad Politécnica Salesiana, ecuador.

Otro punto para analizar en estas suposiciones para la aplicación en las proyecciones es el pago de impuestos y tasas que tendrá que hacerse cargo la operadora. Lo cual se describe en la Tabla 5.12, también se encargara del pago del SOAT de las unidades, teniendo este un valor anual según el percentil 50 de \$50 según la Tabla 5.13.

**Tabla 5.14 VALOR DE IMPUESTOS ANUAL.**

<b>VALOR MATRICULA</b>	
Valor Matricula Anual [\$]	50
<b>VALOR PATENTE</b>	
Valor Patente Anual [\$]	15
<b>VALOR REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR</b>	
Valor revisión técnica vehicular Anual [\$]	20
<b>VALOR RENOVACIÓN PERMISOS DE OPERACIÓN</b>	
Valor Renovación permisos de operación Anual [\$]	7,00
<b>TOTAL IMPUESTO</b>	<b>92</b>

**FUENTE: GUZMÁN, B. (2013). DETERMINACIÓN DEL COSTO PARA LA FIJACIÓN DE LA TARIFA BÁSICA PARA LOS TAXIS QUE CIRCULAN EN LA CIUDAD DE CUENCA. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, ECUADOR.**

**Tabla 5.15 ANÁLISIS ESTADÍSTICO SOAT.**

<b>Mínimo</b>		38,00
<b>Máximo</b>		80,00
<b>Percentiles</b>	<b>25</b>	45,0000
	<b>50</b>	50,0000
	<b>75</b>	60,0000

**FUENTE: GUZMÁN, B. (2013). DETERMINACIÓN DEL COSTO PARA LA FIJACIÓN DE LA TARIFA BÁSICA PARA LOS TAXIS QUE CIRCULAN EN LA CIUDAD DE CUENCA. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, ECUADOR.**

Hay que destacar que los accionistas que entregan sus unidades pasan a ser conductores de la operadora, entonces para la proyección de este gasto, estimamos que los conductores percibirían por su labor \$ 495,04 según el salario mínimo sectorial para el 2014 para choferes de taxi convencional o ejecutivo. Cabe resaltar que al ser el primer año de trabajo el 2014 no percibirían los valores de vacaciones y de los fondos de reserva en la Tabla 5.14 y 5.15 se describe lo que los empleados recibirán por prestar sus servicios.

Los socios que no entregan sus unidades tendrán que seguir aportando mensualmente a la compañía.

Tabla 5.16 ROL DE PAGOS COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"

COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"						
ROL DE PAGOS PROMEDIO MENSUAL DEL 2014						
NOMBRE	CARGO	SUELDO BÁSICO	TOTAL INGRESO	APORTE PERSONAL 9,45%	TOTAL DEDUCCIÓN	TOTAL NETO
[Ejemplo]	Chofer	495,04	495,04	46,78	46,78	448,25

FUENTE: AUTOR

Tabla 5.17 ROL DE PROVISIONES COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"

COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"						
ROL DE PROVISIONES MENSUAL DEL 2014						
NOMBRE	CARGO	TOTAL INGRESO	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	APORTE PATRONAL 11,15%	TOTAL A PAGAR
[Ejemplo]	Chofer	495,04	41,25	28,33	55,20	124,78

FUENTE: AUTOR

Finalmente analizaremos el valor de la depreciación de los vehículos se calcula a través de método de línea recta el proceso se describe en la Tabla 5.16

TABLA 5.18 TABLA DE DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS

COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	VEHÍCULO		TIPO DE DEPRECIACIÓN	Línea recta
VIDA ÚTIL	[15 AÑOS] <sup>14</sup>			20% del valor comercial
COSTO DEL ACTIVO	19031,5		VALOR RESIDUAL	
# DE PERIODOS	CONCEPTO	DEPRECIACIÓN ANUAL [€]	DEPRECIACIÓN ACUMULADA [€]	IMPORTE EN LIBROS [€]
				19031,5
1	Depreciación propiedad planta y equipo año 1	1015,01	1015,01	18016,49
2	Depreciación propiedad planta y equipo año 2	1015,01	2030,02	17001,48
3	Depreciación propiedad planta y equipo año 3	1015,01	3045,03	15986,47
4	Depreciación propiedad planta y equipo año 4	1015,01	4060,04	14971,46
5	Depreciación propiedad planta y equipo año 5	1015,01	5075,05	13956,45
6	Depreciación propiedad planta y equipo año 6	1015,01	6090,06	12941,44
# DE	CONCEPTO	DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	IMPORTE

<sup>14</sup> La vida útil del taxi convencional es de "15 años", desde su fabricación Resolución N° 172-DIR-2010-CNTTTSV, de fecha 22 de noviembre de 2010, "Norma técnica de aplicación y pintura para vehículos automotores que prestan el servicio de transporte en taxis convencionales y ejecutivos".

PERIODOS		ANUAL [€]	ACUMULADA [€]	EN LIBROS [€]
7	Depreciación propiedad planta y equipo año 7	1015,01	7105,07	11926,43
8	Depreciación propiedad planta y equipo año 8	1015,01	8120,08	10911,42
9	Depreciación propiedad planta y equipo año 9	1015,01	9135,09	9896,41
10	Depreciación propiedad planta y equipo año 10	1015,01	10150,10	8881,40
11	Depreciación propiedad planta y equipo año 11	1015,01	11165,11	7866,39
12	Depreciación propiedad planta y equipo año 12	1015,01	12180,12	6851,38
13	Depreciación propiedad planta y equipo año 13	1015,01	13195,13	5836,37
14	Depreciación propiedad planta y equipo año 14	1015,01	14210,14	4821,36
15	Depreciación propiedad planta y equipo año 15	1015,01	15225,15	3806,35

FUENTE: AUTOR

#### 5.4.1.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.

Tabla 5.19 SUPOSICIONES ESCENARIO NEGATIVO.

ESCENARIO NEGATIVO	
Número de días trabajados	22,00
Número de carreras	25,26
Valor carrera mínima de la ciudad	1,14
Número de taxis de la compañía	77,00
Meses trabajados	12,00
Ingresos mensuales por publicidad	250,00
Sueldos según tabla sectorial	495,04
Valor de combustible por kilometro	0,04
Kilómetros mensuales recorridos promedio	4.400,00
Gastos de mantenimiento mensual	97,68
Valor de impuesto anual	92,00
Seguros anual	50,00

FUENTE: AUTOR

Tabla 5.20 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO [ESCENARIO NEGATIVO].

<b>COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2014</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REAL</b>		<b>PROYECTADO</b>
	<b>VALORES[\$] 2012</b>	<b>VALORES[\$] 2013</b>	<b>VALORES[\$] 2014</b>
<b>INGRESOS ACTIVIDAD ORDINARIA</b>	<b>57.535,94</b>	<b>61.359,76</b>	<b>828.266,37</b>
Prestación de servicios 12%	1.829,20	1.089,33	232.520,05
Prestación de servicios tarifa 0%	55.461,15	59.168,22	595.064,26
Intereses financieros	28,09	22,13	26,04
Otros ingresos	217,50	1.080,08	656,02
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Sueldos y salarios	23.366,26	25.467,47	482.610,28
Aportes a la seguridad social	4.889,82	5.192,20	56.208,30
Beneficios sociales e indemnizaciones	3.838,09	4.659,49	68.674,41
Honorarios comisiones y dietas	3.628,03	3.761,13	3.815,14
Remuneraciones a trabajadores autónomos	238,10	1.898,47	1.076,20
Mantenimiento y reparaciones	886,52	1.113,84	91.285,96
Publicidad y propaganda	1.028,35	1.023,15	1.059,92
Lubricantes	-	-	50.629,66
Combustible	-	-	171.934,22
Transporte	1.060,00	796,00	963,22
Gastos de gestión	294,85	12,36	163,40
Agua energía luz y telecomunicaciones	2.841,00	3.240,29	3.135,05
Seguros y reaseguros	-	-	3.850,00
Impuestos cuotas y contribuciones	5.643,30	6.221,61	13.203,98
Depreciaciones propiedad planta y equipo	3.404,80	3.589,58	81.766,10
Otros gastos IVA	1.109,66	1.165,32	1.174,36
Gastos no deducibles	119,60	213,74	170,64
Materiales y suministros	1.284,74	2.285,56	1.827,84
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
Gastos financieros	123,25	122,02	126,73
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3.779,57</b>	<b>597,52</b>	<b>(205.409,05)</b>

FUENTE: AUTOR

**Tabla 5.21 SUPOSICIONES ESCENARIO MEDIO.**

<b>ESCENARIO MEDIO</b>	
Número de días trabajados	22,00
Número de carreras a realizar	25,26
Valor promedio por carrera	1,54
Número de taxis de la compañía	77,00
Meses trabajados	12,00
Ingresos mensuales por publicidad	250,00
Sueldos según tabla sectorial	495,04
Valor de combustible por kilometro	0,04
Kilómetros mensuales recorridos promedio	4.400,00
Gastos de mantenimiento mensual	97,68
Valor de impuesto anual	92,00
Seguros anual	50,00

**FUENTE: AUTOR**

**Tabla 5.22 SUPOSICIONES ESCENARIO POSITIVO.**

<b>ESCENARIO POSITIVO</b>	
Número de días trabajados	22,00
Número de carreras a realizar	28,00
Valor promedio de carrera	1,54
Número de taxis de la compañía	77,00
Meses trabajados	12,00
Ingresos mensuales por publicidad	250,00
Sueldos según tabla sectorial	495,04
Valor de combustible por kilometro	0,04
Kilómetros diarios recorridos promedio	4.400,00
Gastos de mantenimiento mensual	97,68
Valor de impuesto anual	92,00
Seguros anual	50,00

**FUENTE: AUTOR**

Tabla 5.23 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO [ESCENARIO MEDIO].

<b>COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2014</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REAL</b>		<b>PROYECTADO</b>
	<b>VALORES[\$] 2012</b>	<b>VALORES[\$] 2013</b>	<b>VALORES[\$] 2014</b>
<b>INGRESOS ACTIVIDAD ORDINARIA</b>	<b>57.535,94</b>	<b>61.359,76</b>	<b>1.033.675,43</b>
Prestación de servicios 12%	1.829,20	1.089,33	232.520,05
Prestación de servicios tarifa 0%	55.461,15	59.168,22	800.473,32
Intereses financieros	28,09	22,13	26,04
Otros ingresos	217,50	1.080,08	656,02
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Sueldos y salarios	23.366,26	25.467,47	482.610,28
Aportes a la seguridad social	4.889,82	5.192,20	56.208,30
Beneficios sociales e indemnizaciones	3.838,09	4.659,49	68.674,41
Honorarios comisiones y dietas	3.628,03	3.761,13	3.815,14
Remuneraciones a trabajadores autónomos	238,10	1.898,47	1.076,20
Mantenimiento y reparaciones	886,52	1.113,84	91.285,96
Publicidad y propaganda	1.028,35	1.023,15	1.059,92
Lubricantes	-	-	50.629,66
Combustible	-	-	171.934,22
Transporte	1.060,00	796,00	963,22
Gastos de gestión	294,85	12,36	163,40
Agua energía luz y telecomunicaciones	2.841,00	3.240,29	3.135,05
Seguros y reaseguros	-	-	3.850,00
Impuestos cuotas y contribuciones	5.643,30	6.221,61	13.203,98
Depreciaciones propiedad planta y equipo	3.404,80	3.589,58	81.766,10
Otros gastos IVA	1.109,66	1.165,32	1.174,36
Gastos no deducibles	119,60	213,74	170,64
Materiales y suministros	1.284,74	2.285,56	1.827,84
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
Gastos financieros	123,25	122,02	126,73
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3.779,57</b>	<b>597,52</b>	<b>0,00</b>

FUENTE: AUTOR

Tabla 5.24 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO [ESCENARIO POSITIVO].

<b>COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2014</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REAL</b>		<b>PROYECTADO</b>
	<b>VALORES[\$] 2012</b>	<b>VALORES[\$] 2013</b>	<b>VALORES[\$] 2014</b>
<b>INGRESOS ACTIVIDAD ORDINARIA</b>	<b>57.535,94</b>	<b>61.359,76</b>	<b>1.119.391,67</b>
Prestación de servicios 12%	1.829,20	1.089,33	232.520,05
Prestación de servicios tarifa 0%	55.461,15	59.168,22	886.189,56
Intereses financieros	28,09	22,13	26,04
Otros ingresos	217,50	1.080,08	656,02
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Sueldos y salarios	23.366,26	25.467,47	482.610,28
Aportes a la seguridad social	4.889,82	5.192,20	56.208,30
Beneficios sociales e indemnizaciones	3.838,09	4.659,49	68.674,41
Honorarios comisiones y dietas	3.628,03	3.761,13	3.815,14
Remuneraciones a trabajadores autónomos	238,10	1.898,47	1.076,20
Mantenimiento y reparaciones	886,52	1.113,84	91.285,96
Publicidad y propaganda	1.028,35	1.023,15	1.059,92
Lubricantes	-	-	50.629,66
Combustible	-	-	171.934,22
Transporte	1.060,00	796,00	963,22
Gastos de gestión	294,85	12,36	163,40
Agua energía luz y telecomunicaciones	2.841,00	3.240,29	3.135,05
Seguros y reaseguros	-	-	3.850,00
Impuestos cuotas y contribuciones	5.643,30	6.221,61	13.203,98
Depreciaciones propiedad planta y equipo	3.404,80	3.589,58	81.766,10
Otros gastos IVA	1.109,66	1.165,32	1.174,36
Gastos no deducibles	119,60	213,74	170,64
Materiales y suministros	1.284,74	2.285,56	1.827,84
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>			
Gastos financieros	123,25	122,02	126,73
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>3.779,57</b>	<b>597,52</b>	<b>85.716,24</b>

FUENTE: AUTOR

### 5.4.1.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 5.25 BALANCE GENERAL PROYECTADO [ESCENARIO NEGATIVO]

<b>COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"</b>			
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2014</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REAL</b>		<b>PROYECTADO</b>
	<b>VALORES[\$] 2012</b>	<b>VALORES[\$] 2013</b>	<b>VALORES[\$] 2014</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>Corriente</b>			
Caja	99,31	49,27	610,30
Bancos	16258,45	16084,40	36.022,07
Cuentas por cobrar accionistas	5902,5	0,00	-
Cuentas por cobrar gerencia	450	0,00	-
Cuentas por cobrar personal	173,13	0,00	-
Otras cuentas por cobrar relacionadas	0,00	10065,25	10.626,28
Crédito tributario impuesto a las renta	889,96	959,70	-
<b>Total corriente</b>	<b>23800,35</b>	<b>27158,62</b>	<b>47.258,64</b>
<b>No corriente</b>			
Propiedad planta y equipo no depreciable	51416,16	51416,16	51.416,16
Propiedad planta y equipo depreciable	55648,84	55648,84	1.521.074,34
Depreciación acumulada	(22.276,90)	(25.866,48)	(107.612,09)
<b>Total no corriente</b>	<b>84788,1</b>	<b>81198,52</b>	<b>1.464.878,41</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>108588,45</b>	<b>108357,14</b>	<b>1.512.137,06</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Proveedores y acreedores	849,91	806,17	7.117,53
Obligaciones con la Administración tributaria	127,97	135,61	-
IESS por pagar	817,42	1222,9	4.250,40
Impuestos sobre utilidad	1333,35	1049,33	-
Beneficios a empleados	3177,09	4260,70	5.357,66
Garantías recibidas	1060	1040	1.040,00
Ingresos diferidos	5902,5	10065,25	14.228,00
<b>Total pasivo</b>	<b>13268,24</b>	<b>18579,96</b>	<b>31.993,59</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	920	920,00	920,00
Aportes futuras capitalizaciones	78784,08	73813,41	1.466.053,55
Reserva legal	460,00	460,00	460,00
Ganancias Acumuladas	0,00	2325,67	-
Resultado acumulado adopción NIIF	12709,91	12709,91	12.709,91
Resultado del ejercicio	2446,22	-451,81	-
<b>Total patrimonio</b>	<b>95320,21</b>	<b>89777,18</b>	<b>1.480.143,46</b>
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>108588,45</b>	<b>108357,14</b>	<b>1.512.137,06</b>

FUENTE: AUTOR

Tabla 5.26 BALANCE GENERAL PROYECTADO [ESCENARIO MEDIO].

<b>COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"</b>			
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2014</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REAL</b>		<b>PROYECTADO</b>
	<b>VALORES[\$] 2012</b>	<b>VALORES[\$] 2013</b>	<b>VALORES[\$] 2014</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>Corriente</b>			
Caja	99,31	49,27	749,43
Bancos	16.258,45	16.084,40	37.309,01
Cuentas por cobrar accionistas	5.902,50	-	-
Cuentas por cobrar gerencia	450	-	-
Cuentas por cobrar personal	173,13	-	-
Otras cuentas por cobrar relacionadas	-	10.065,25	10.765,41
Crédito tributario impuesto a las renta	889,96	959,7	-
<b>Total corriente</b>	<b>23.800,35</b>	<b>27.158,62</b>	<b>48.823,85</b>
<b>No corriente</b>			
Propiedad planta y equipo no depreciable	51.416,16	51.416,16	51.416,16
Propiedad planta y equipo depreciable	55.648,84	55.648,84	1.521.074,34
Depreciación acumulada	-22.276,90	-25.866,48	-107.612,09
<b>Total no corriente</b>	<b>84.788,10</b>	<b>81.198,52</b>	<b>1.464.878,41</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>108.588,45</b>	<b>108.357,14</b>	<b>1.513.702,27</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Proveedores y acreedores	849,91	806,17	8.682,74
Obligaciones con la Administración tributaria	127,97	135,61	-
IESS por pagar	817,42	1.222,90	4.250,40
Impuestos sobre utilidad	1.333,35	1.049,33	-
Beneficios a empleados	3.177,09	4.260,70	5.357,66
Garantías recibidas	1.060,00	1.040,00	1.040,00
Ingresos diferidos	5.902,50	10.065,25	14.228,00
Total pasivo	13.268,24	18.579,96	33.558,80
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	920	920	920
Aportes futuras capitalizaciones	78.784,08	73.813,41	1.466.053,55
Reserva legal	460	460	460
Ganancias Acumuladas	-	2.325,67	-
Resultado acumulado adopción NIIF	12.709,91	12.709,91	12.709,91
Resultado del ejercicio	2.446,22	-451,81	-
<b>Total patrimonio</b>	<b>95.320,21</b>	<b>89.777,18</b>	<b>1.480.143,46</b>
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>108.588,45</b>	<b>108.357,14</b>	<b>1.513.702,27</b>

FUENTE: AUTOR

Tabla 5.27 BALANCE GENERAL PROYECTADO [ESCENARIO POSITIVO].

<b>COMPAÑÍA DE TAXIS "ROSALÍA ARTEAGA"</b>			
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012-2014</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>REAL</b>		<b>PROYECTADO</b>
	<b>VALORES[\$] 2012</b>	<b>VALORES[\$] 2013</b>	<b>VALORES[\$] 2014</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>Corriente</b>			
Caja	99,31	49,27	9.795,96
Bancos	16258,45	16084,40	95.716,24
Cuentas por cobrar accionistas	5902,5	0,00	-
Cuentas por cobrar gerencia	450	0,00	-
Cuentas por cobrar personal	173,13	0,00	-
Otras cuentas por cobrar relacionadas	0,00	10065,25	10.823,47
Crédito tributario impuesto a las renta	889,96	959,70	18.857,57
<b>Total corriente</b>	<b>23800,35</b>	<b>27158,62</b>	<b>135.193,25</b>
<b>No corriente</b>			
Propiedad planta y equipo no depreciable	51416,16	51416,16	51.416,16
Propiedad planta y equipo depreciable	55648,84	55648,84	1.521.074,34
Depreciación acumulada	(22.276,90)	(25.866,48)	(107.612,09)
<b>Total no corriente</b>	<b>84788,1</b>	<b>81198,52</b>	<b>1.464.878,41</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>108588,45</b>	<b>108357,14</b>	<b>1.600.071,66</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Proveedores y acreedores	849,91	806,17	9.335,90
Obligaciones con la Administración tributaria	127,97	135,61	-
IESS por pagar	817,42	1222,9	4.250,40
Impuestos sobre utilidad	1333,35	1049,33	31.715,01
Beneficios a empleados	3177,09	4260,70	5.357,66
Garantías recibidas	1060	1040	1.040,00
Ingresos diferidos	5902,5	10065,25	14.228,00
<b>Total pasivo</b>	<b>13268,24</b>	<b>18579,96</b>	<b>65.926,97</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	920	920,00	920,00
Aportes futuras capitalizaciones	78784,08	73813,41	1.466.053,55
Reserva legal	460,00	460,00	460,00
Ganancias Acumuladas	0,00	2325,67	-
Resultado acumulado adopción NIIF	12709,91	12709,91	12.709,91
Resultado del ejercicio	2446,22	-451,81	54.001,23
<b>Total patrimonio</b>	<b>95320,21</b>	<b>89777,18</b>	<b>1.534.144,70</b>
<b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>108588,45</b>	<b>108357,14</b>	<b>1.600.071,67</b>

FUENTE: AUTOR

## CONCLUSIONES.

Al término de este estudio, se derivan las siguientes conclusiones:

- La presente investigación permitirá a la autoridades de las empresas y de los entes reguladores de la ciudad tener una perspectiva de cómo se encuentra el manejo de las operadoras desde la perspectiva administrativa y financiera y permitirá que los modelos planteados, que han sido desarrollados en función a la adaptabilidad de las operadoras puedan de ser de fácil aceptación.
- Las operadoras deben considerar dentro de sus estrategias la consolidación de sus miembros, para que ellos no trabajen por su cuenta sino que todo se haga a través de la operadora, siendo esto necesario pues al momento de la entrega de las unidades y en su posterior puesta en marcha, existirá un control exhaustivo de las rutas tomadas, del número de carreras realizadas y del valor cobrado.
- Las empresas necesitan una correcta estructura organizacional la cual delimite las funciones y actividades que debe cumplir cada uno de los miembros de las operadoras, pues a pesar de que los entes de control estén entregando instrumentos para el manejo organizacional como es el caso de la cooperativas, todavía existe desconocimiento por parte de sus directivos y aún más por los socios.
- La correcta aplicación de los procesos planteados en esta investigación permitirá a los directivos administrar eficaz y eficientemente sus empresas además podrán controlar las operadoras, pues lo que se busca es captar más clientes y mejorar su satisfacción.
- Para que las empresas de transporte tengan utilidad tienen que vender espacios publicitarios lo cual es permitido por los entes controladores de la ciudad, además deben buscar descuentos en el mantenimiento, en talleres automotrices certificados siendo esto necesario al asumir los taxis.
- Para que las operadoras puedan asumir sus unidades y puedan generar utilidades deben trabajar 22 días al mes, realizar 28 carreras diarias y cobrar en promedio \$1,54 por carrera.

## **RECOMENDACIONES.**

Al término de este estudio, se destacan las siguientes recomendaciones:

- Se debe implementar en las operadoras bases de datos que contengan calles y rutas de la ciudad con el fin de encontrar las rutas más cortas desde varios puntos estratégicos de la ciudad y principalmente desde la parada de los taxis.
- Las operadoras deben registrar a sus clientes pues a más de poder ofrecer beneficios para clientes frecuentes, podrán los directivos generar controles de las carreras realizadas o de las rutas tomadas a través de técnicas de muestreo.
- Hay que capacitar a todos los miembros de las operadoras acerca de la estructura organizacional, de la estructura por procesos y de las funciones y tareas que asume la operadora al asumir las unidades
- Se sugiere capacitar a los conductores respecto a la atención al cliente, así como al manejo de rutas.
- Los miembros de las operadoras deben verificar que los objetivos y estrategias planteadas se estén cumpliendo de acuerdo a lo planificado.
- Se recomienda a las operadoras que los responsables del manejo administrativo y financiero sean profesionales capacitados según su área de aplicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill .
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Daft, L. R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Thomson .
- Estupiñán Gaitán, O., & Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. B. (2001). *Auditoría Administrativa*. Mexico D.F.: McGrill-Hill.
- Guzman, B. (2013). Determinación del costo para la fijación de la tarifa básica para los taxis que circulan en la ciudad de Cuenca. Ecuador: Univerdidad Politecnica Salesiana.
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. Mexico: Pearson Education.
- López, S. (2006). *Implantación de un Sistema de Calidad*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Miranda Oliván, A. (2004). *Cómo elaborar un plan de empresa*. Madrid: Thomson.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Díaz de Santos.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC .
- Pérez, J. F. (2008). *Control de la Gestión Empresarial*. Pozuelo de Alarcon: ESIC.
- Ruíz, C. J. (2008). *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios*. Bogotá: Ecoe.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y casos*. Mexico: Person Educación.

## **ANEXOS.**

### **[ANEXO 1].**

En este anexo se encuentra la base datos proporcionado por la EMOV EP con el número y nombre de operadoras de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca. Esta información se encuentra en el CD adjunto

### **[ANEXO 2].**

En este anexo se muestra los documentos entregados a la EMOV EP. por parte de la operadoras de transporte. Esta información se encuentra en el CD adjunto

### **[ANEXO 3].**

En este anexo se muestra el nombre de las operadoras de taxi, vigentes en la ciudad de Cuenca, de igual manera se encuentra el nombre de las compañías/ cooperativas que fueron encuestadas, el modelo de encuesta utilizada y cuenta con los formularios llenos con la información proporcionada por los conductores. Todos estos datos se encuentran en el CD Adjunto.

### **[ANEXO 4].**

En este anexo se encuentra la base datos de los taxis que circulan en la ciudad de Cuenca, esta base cuenta con las características de los vehículos. Esta información es otorgada por la EMOV EP. El mismo que se encuentra en el CD Adjunto.

### **[ANEXO 5].**

Proformas de vehículos obtenidas de los concesionarios AUTOHYUN S.A y MIRASOL S.A. Esta información se encuentra en el CD adjunto.