

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tesis previa a la obtención del Título de:

Ingeniero Industrial

TEMA:

“ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE GESTIÓN DE
PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE TAXIS ESMERALDA”

AUTORES:

Rómulo Xavier Vergara Pinos

Cristian Eddison Jarro Patiño

DIRECTOR:

Lcdo. Santiago Serrano

CUENCA – ECUADOR

AGOSTO 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente proyecto de tesis fue desarrollado por los señores Rómulo Xavier Vergara Pinos & Cristian Edison Jarro Patiño, bajo mi supervisión.



Lcdo. Santiago Serrano

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN

Los conceptos desarrollados, análisis realizados así como las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores. Autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de los contenidos de esta tesis con fines académicos.

Cuenca, Julio 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rómulo Xavier Vergara Pinos', written in a cursive style.

Rómulo Xavier Vergara Pinos

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristian Edison Jarro Patiño', written in a cursive style.

Cristian Edison Jarro Patiño

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana y al grupo administrativo de la carrera de Ingeniería Industrial, a los directivos de la Cooperativa de Taxis Esmeralda y finalmente a nuestro distinguido director Licenciado Santiago Serrano quien con sus conocimientos y experiencia fue norte en nuestro trabajo final.

Xavier Vergara

Un agradecimiento muy especial a la Universidad Politécnica Salesiana por permitirnos desarrollar nuestros talentos y guiarnos, a los docentes de la carrera de Ingeniería Industrial a su director Ingeniero Román Idrovo y a nuestro muy especial amigo y Director de Tesis Licenciado Santiago Serrano por su ayuda para la realización de este trabajo.

También quiero agradecer a mis compañeros de la Cooperativa de Taxis Esmeralda por habernos dado la apertura para realizar este proyecto, en especial a su Presidente Washington Valdez y su Gerente Franklin Peralta.

Cristian Jarro

DEDICATORIA

A Dios por la bendición del vivir, que me permite hacer de cada día una nueva oportunidad, a mi Madre Narcisa por su esplendoroso e incondicional apoyo en cada paso de mi vida y a los principios transmitidos que han forjado en mi un buen ser humano.

Xavier Vergara

A Dios, Jesús y María Auxiliadora.

El presente trabajo se lo dedico a esas seres maravillosas que siempre me apoyaron y supieron con paciencia entender que, no siempre las cosas se las hace en nuestro tiempo sino en el Tiempo de Dios, a mis padres María Teresa y Segundo Isaías que día a día me mostraron el camino con sus sabios consejos y experiencias, a mis hermanos Hermel y Jonathan que siempre tuvieron palabras de aliciente en los momentos más críticos y a mi tía Azucena que supo darle paz y tranquilidad a toda la familia.

Cristian Jarro

TABLA DE CONTENIDO

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	1
1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
1.2. PERIODO DE UN PLAN ESTRATÉGICO	4
1.2.1 Corto Plazo.....	5
1.2.2 Mediano Plazo	5
1.2.3 Largo Plazo	5
1.3. TIPOS DE PLANEACIÓN.....	5
1.3.1 Estratégica.....	5
1.3.1 Táctica o funcional.....	5
1.3.2 Operativa.....	6
1.4. IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA	6
1.5. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.5.1 Factibilidad	7
1.5.2 Objetividad y cuantificación	7
1.5.3 Flexibilidad	8
1.5.4 Unidad.....	8
1.5.5 Del cambio de estrategias	8
1.6. PROYECTAR LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA.....	9
1.6.1 Proceso de planeación estratégica.....	10
1.6.2 Desarrollo de una visión estratégica	11
1.6.3 Comunicación de la visión.....	13
1.7. FORMULACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	18
1.8. ENLAZAR LA VISIÓN Y LA MISIÓN A LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA	20
1.8.1 Construir los objetivos	22
1.8.2 Tipos de objetivos	22
1.9. DESEMPEÑO ESTRATÉGICO VS MEJOR DESEMPEÑO FINANCIERO	25
1.9.1 Formulación de la estrategia	26
1.9.2 Participación de la estrategia.....	27
1.10. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	29
1.11. LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	30
1.12. LAS ESTRATEGIAS DE ÁREAS FUNCIONALES.....	31
1.12.1 Las estrategias operativas.....	31

1.13. BALANCED SCORE CARD	34
1.13.1 Perspectivas del BSC	35
1.13.2 Perspectiva financiera.....	35
1.13.3 Perspectiva del Cliente	36
1.13.4 Perspectiva de procesos.....	36
1.13.5 Perspectiva de la innovación y aprendizaje.....	37
1.14. ANALISIS DAFO	41
1.14.1 Importancia del DAFO	44
1.14.2 Proceso definición de objetivos.....	45
1.14.3 Proceso formulación estratégica.....	45
1.14.4 Pasos para el análisis DAFO	45
1.14.5 Análisis interno	47
1.14.6 Análisis externo.....	48
1.15. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS.....	51
1.15.1 Importantes prácticas.....	53
1.15.2 La gestión	54
1.15.3 Modelamiento visual de los procesos.....	55
1.15.4 Mapa de procesos global	55
1.15.5 Mapa de procesos de ámbito	56
1.15.6 Flujograma de información (FI).....	57
1.15.7 Medición de los procesos	58
1.16. ISO 9001:2008	59
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE	
PROCESOS.....	61
2.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS.....	61
2.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA DE TAXIS ESMERALDA.....	61
2.3 INFRAESTRUCTURA.....	63
2.4 UBICACIÓN	64
2.5 ANÁLISIS EXTERNO.....	66
2.6 FACTOR ECONÓMICO.	66
2.7 FACTOR POLÍTICO.	66
2.8 FACTOR TECNOLÓGICO	67

2.9	AMBIENTAL	69
2.9.1	Microambiente	69
2.10	PROVEEDORES	69
2.11	CLIENTES.....	70
2.12	COMPETENCIA	71
2.13	SECTOR INFORMAL.	71
2.14	SECTOR FORMAL.....	71
2.15	SISTEMAS DE RADIO TAXI	71
2.16	ANÁLISIS INTERNO.....	72
2.17	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	73
2.18	ORGANIZACIÓN.	73
2.19	DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES	74
2.20	DEBERES Y ATRIBUCIONES.	75
2.21	ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.....	77
2.22	ATRIBUCIONES Y DEBERES CONSEJO VIGILANCIA	77
2.23	ATRIBUCIONES Y DEBERES GERENCIA.....	78
2.24	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	80
2.25	DIRECCIÓN DE LA COOPERATIVA.....	81
2.26	CAPACIDAD DE CONTROL	81
2.27	CAPACIDAD FINANCIERA	81
2.28	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	82
2.29	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	82
2.30	CAPACIDAD DE PROMOCIÓN	83
2.31	ANÁLISIS DAFO.....	83
3.	ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	88
3.1	INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA	88
3.2	GIRO DEL NEGOCIO.....	88
3.3	MISIÓN	88
3.4	VISIÓN	89
3.5	POLÍTICA	89
3.6	PRINCIPIOS Y VALORES	89
3.7	VALORES CORPORATIVOS	90
3.8	ESTRATEGIAS	90

3.9	OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA	91
3.9.1	Objetivo general.....	91
3.9.2	Objetivos específicos	91
3.10	ESTRATEGIAS	91
3.10.1	Indicadores Balanced Score Card.....	93
3.10.2	Mapa estratégico.....	94
4.	ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS BASADO EN EL MODELO ISO 9001-2008	95
4.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	95
4.2	MAPA DE PROCESOS.....	95
4.3	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	96
4.4	FLUJOGRAMAS.....	96
4.5	DOCUMENTOS ESTANDARIZADOS	101
4.6	FORMATOS.....	101
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES	126
	ANEXOS.....	128
	REFERENCIAS	132

TABLA DE ILUSTRACIONES

Figura 1	Acciones & Enfoque de la Estrategia	4
Figura 2	Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	10
Figura 3	Modelo de planeación estratégica.....	11
Figura 4	Jerarquía de Elaboración de la Estrategia de una compañía	29
Figura 5	Modelo BSC	40
Figura 6	Relación entre la estructura propia del análisis DAFO, con respecto a las variables internas y externas.....	42

Figura 7 Diseño de la estrategia empresarial en base a los resultados del análisis DAFO	43
Figura 8 Flujograma del proceso de formulación estratégica vinculado al Análisis DAFO	47
Figura 9 Mapa de procesos global.....	55
Figura 10 Mapa de procesos - Venta Integral	57
Figura 11 Ejemplo flujograma de información	58
Figura 12 Mediciones del proceso de negocio	59
Figura 13 Mejora continua	60
Figura 14 Oficinas de Radio Operadora.....	64
Figura 15 Parqueadero de Unidades.....	64
Figura 16 Parqueadero de Unidades Dos	65
Figura 17 Sede Social y Deportiva.....	65
Figura 18 Modelo Plan RENOVA	68
Figura 19 Organigrama de la Cooperativa	73
Figura 20 Mapa Estratégico Cooperativa de Taxis Esmeralda	94
Figura 21 Mapa de Procesos de la Cooperativa de Taxis Esmeralda.....	96
Figura 22 Recaudo de Aportes	97
Figura 23 Fijación de Multas	98
Figura 24 Junta de Socios.....	99
Figura 25 Radio Operadora – Servicio.....	100

Introducción

En la actualidad la Planificación Estratégica ha tomado considerable importancia porque se ha convertido en un instrumento útil para las organizaciones, independiente de su tipo, público o privado, que anhelan adquirir una correcta visión del futuro y a largo plazo una buena administración en sus diferentes recursos, ya sean económicos, materiales, talento humano, etc. Con el fin de cumplir sus objetivos y planes de manera oportuna, logrando eficiencia en el desenvolvimiento de sus actividades, para este caso, un servicio de radio taxi perceptible a la ciudadanía de Cuenca.

La presente investigación tiene por objeto elaborar un Plan Estratégico y un Sistema de Gestión de Procesos basado en el modelo ISO 9001, apoyándose en el uso de herramientas como Balanced Score Card, Hojas ISO, Mapas de Procesos, Cadena de Valor, Planificación Estratégica, etc., para ello esta investigación fue estructurada en cuatro capítulos.

Finalmente, esta investigación servirá como fuente de asistencia para los Directivos de la Cooperativa de Taxis Esmeralda, la misma que contribuirá como guía para que la gestión administrativa sea eficiente, y de esta manera se atenderá de forma oportuna las necesidades de quienes conforman la Cooperativa.

1. Fundamentación Teórica

1.1. Planificación Estratégica

Los avances tecnológicos, la proliferación de sistemas automatizados y la globalización económica provocan una desahogada competencia que exige a las empresas constituir nuevos mecanismos para asegurar su éxito y sobrevivencia. La planeación estratégica adquiere especial relevancia, ya que gran parte del éxito de cualquier organización depende de su capacidad de planear escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos.

El ámbito de la planeación estratégica no se restringe a las empresas del sector privado; su importancia es tal que se ha vuelto indispensable para las organizaciones del sector público. De hecho, muchos países han adoptado a esta como un elemento rector para la gestión de los gobiernos.

Las ventajas de la planeación estratégica son múltiples; algunas de las más importantes se originan en el hecho de que al establecer métodos de utilización racional de los recursos se reducen los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a las contingencias. (Múnch Galindo, 2008)

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es considerada como el punto de partida del proceso administrativo.

La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia estratégica, consiste en la toma de decisiones y en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización; y la formulación puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo en función de la misión, visión, objetivos, políticas del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (GOODSTEIN, 1998)

La estrategia de una compañía radica en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores contienden de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacer progresar el negocio. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 4)

Cuando una organización avanza, los administradores de cualesquier tipo de negocio, ya sea, familiar, organizacional sin fines de lucro y corporaciones multinacionales enfrentan tres cuestionamientos centrales:

¿Cuál es nuestra situación actual?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo vamos a llegar?

Con respecto a la primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, motiva a los administradores a valorar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y el escenario actual del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

La respuesta a la segunda pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? Se encuentra dentro de la visión de los administradores que tienen de la dirección futura de la compañía, donde se puede cuestionar aspectos como: que nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y que nuevas capacidades hay que construir o adquirir.

Finalmente, la pregunta ¿Cómo vamos a llegar?, obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada. Encontrar respuestas claras a esta pregunta es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el statu quo puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa.

La estrategia de una compañía se plantea: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Cómo superar a los competidores

Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Cómo manejar cada parte funcional del negocio (p.ej., IyD, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).

Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía

Pocas veces funciona la mera imitación de las estrategias de las compañías que tienen éxito en la industria. En cambio, la estrategia de cada compañía necesita un elemento distintivo que capte la atención de los clientes y genere una faceta competitiva. La estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer. (Harvard Business Review)

La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el

peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.

La siguiente figura ilustra los amplios tipos de acciones y enfoques que suelen caracterizar la estrategia de una compañía en una industria o giro de negocios particular.



Figura 1 Acciones & Enfoque de la Estrategia
Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.2. Periodo de un plan estratégico

Un plan estratégico es el resultado del proceso de planeación; estos en cuanto al periodo establecido para su realización, entre los diferentes periodos podemos mencionar:

1.2.1 Corto Plazo

Cuando se determinan para realizarse en un periodo menor o igual a un año. Puede ser: Inmediatos, cuando se establecen para periodos de hasta seis meses. Mediatos, si se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis o menor de 12 meses.

1.2.2 Mediano Plazo

Son planes que abarcan un periodo de uno a tres años.

1.2.3 Largo Plazo

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

1.3. Tipos de planeación

Dentro de la planeación estratégica no existe un criterio unificado en cuando a la nomenclatura, sin embargo, la que se presenta es la más usual, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia para desarrollar un plan. De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

1.3.1 Estratégica

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización. (Munch Galindo, 2008)

1.3.1 Táctica o funcional

Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a

mediano y/o largo plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. (Múnch Galindo, 2008)

1.3.2 Operativa

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección y operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal. (Múnch Galindo, 2008)

1.4. Importancia de una estrategia

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia.

Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Solo pocas empresas pueden presumir de estrategias demolidoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Buena Estrategia + Buena Ejecución = Buena Dirección

1.5. Principios de la planeación estratégica

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración efectiva. Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa. (Mûnch Galindo, 2008). Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

1.5.1 Factibilidad

Los planes deben ser realizables; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los resultados deben ser posibles de obtener. (Mûnch Galindo, 2008)

1.5.2 Objetividad y cuantificación

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos, como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y los errores.

La Planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, es decir, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La

cuantificación facilita la ejecución y la evaluación del progreso de los planes, es decir, el control. (Múnch Galindo, 2008)

1.5.3 Flexibilidad

Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas. El no definir “Colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos. (Múnch Galindo, 2008)

1.5.4 Unidad

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que deben existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización. Este principio promueve la comunicación entre todas las áreas con la finalidad de que todas encaminen esfuerzos y recursos al logro de la misión de la organización. (Múnch Galindo, 2008)

1.5.5 Del cambio de estrategias

Cuando un plan enfrenta condiciones no prevista, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas. Esto no quiere decir que se descuide el logro de la misión y de la visión, sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos y, consecuentemente, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos. No hay que confundir este principio con el de flexibilidad, ya que este último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor definitivos. Al planear es necesario considerar tres escenarios, optimista, pesimista y

realista; además, diseñar planes para cada uno de estos. Así, será posible enfrentar cualquier contingencia o crisis. (Munch Galindo, 2008)

1.6. Proyectar la dirección de una empresa

Planear y ejecutar estrategias son las bases de la administración de una empresa. Pero, exactamente, ¿qué significa elaborar una estrategia y ejecutarla bien? ¿Cuáles son los diversos componentes del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia? ¿En qué medida el personal de la empresa (además de los directivos) participa en este proceso? (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Dentro de las fases que implican los procesos de formulación y ejecución de la estrategia abarcamos las siguientes: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

- Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
- Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
- Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
- Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

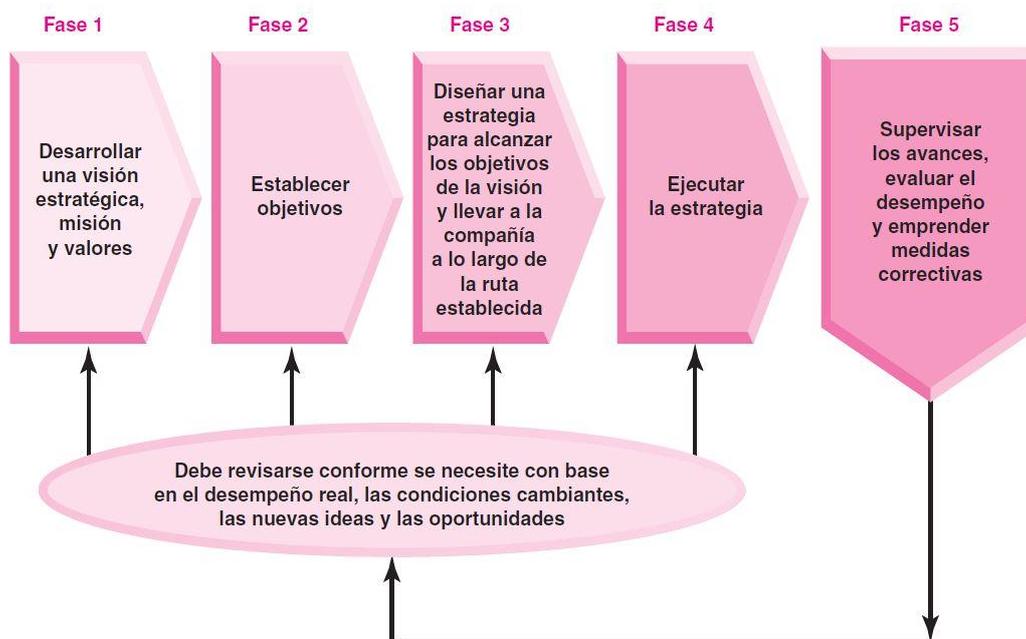


Figura 2 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.6.1 Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de manejar a la organización.

En la figura 3, se muestra un modelo de planeación estratégica, donde es necesario que el equipo directivo defina cada uno de los elementos en el orden establecido.

Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizado, ya que a través de estos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y las amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. (Múnch Galindo, 2008)

La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización.

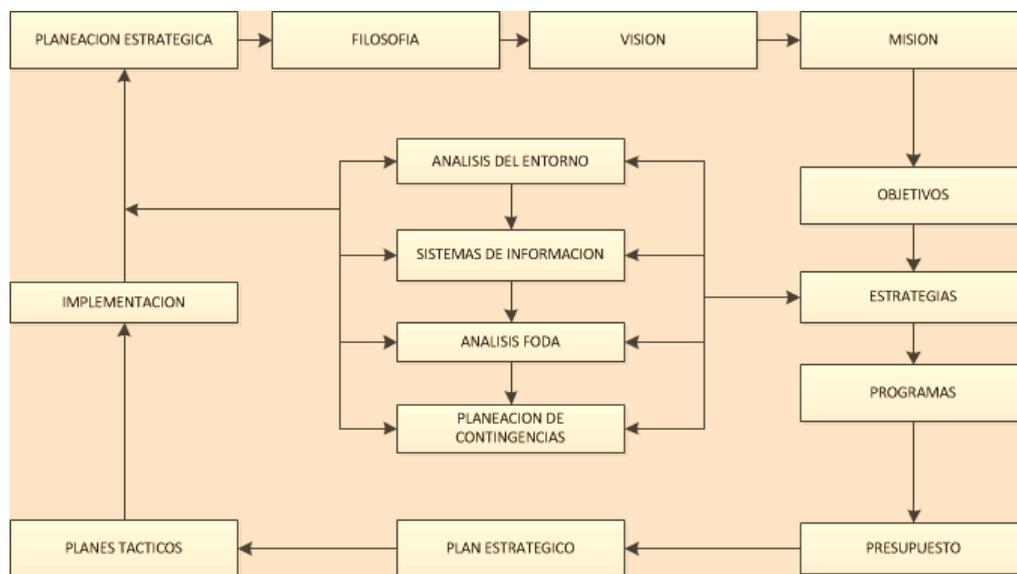


Figura 3 Modelo de planeación estratégica

Fuente: Los Autores

1.6.2 Desarrollo de una visión estratégica

Al iniciar el proceso de formulación de la estrategia, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender. Comprometer a la compañía en una ruta en demerito con otras obliga a los administradores a analizar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección.

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, y tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de las empresas.

Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por la cuales es sensato

para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por el en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo.

Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones.

Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto, mercado, cliente, tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión. (DAVIDSON)

Una muestra de visiones estratégicas actuales refleja una diversidad que va de fuertes y claras a muy superficiales y genéricas. Una cantidad sorprendente de visiones vagas y oscuras se halló en las páginas de internet y en informes anuales de las empresas, informan muy poco sobre su futura dirección; algunas son tan poco específicas que se aplican a casi cualquier empresa en cualquier industria.

Muchas dan la impresión de ser declaraciones de relaciones públicas, con palabras ostentosas que alguien hiló porque está de moda que las empresas tengan una declaración oficial de la visión. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Sin embargo, el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así.

1.6.3 Comunicación de la visión

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración.

No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración.

Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía.

Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren.

Tabla 1

Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.	Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección.	No se ate al presente. Una visión

<p>Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.</p>	<p>no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos”.</p>
<p>Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.</p>	<p>No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.</p>
<p>Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.</p>	<p>No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.</p>
<p>Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que</p>	<p>No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a</p>

<p>la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.</p>	<p>cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.</p>
<p>Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).</p>	<p>No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser “el mejor”, “el más exitoso”, o un “líder reconocido” o “líder mundial” suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.</p>
<p>Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: “un auto en cada cochera”).</p>	<p>No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.</p>

Obtener el respaldo de los miembros de la organización para la visión significa siempre poner por escrito “a dónde vamos y por qué”, además de distribuir estas declaraciones en toda la organización y procurar que los ejecutivos expliquen en persona la visión y su justificación a tanta gente como sea posible. Por lo general, una visión estratégica se expresa bien en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla al personal y a terceros en cinco o diez minutos.

Es ideal que los ejecutivos presenten su visión de forma que interese a la gente. Una visión convincente y cautivadora tiene un enorme valor en la motivación, por la misma razón que un albañil se inspira más en construir una gran catedral para las épocas venideras que tan sólo en colocar muros y paredes.

Cuando los administradores articulan una visión vívida y convincente del rumbo de la compañía, los comentarios de los miembros de la organización manifiestan el siguiente tono: “Esto es interesante y vale mucho la pena, quiero participar y hacer mi parte para realizarlo”.

Mientras una visión genere más apoyo y emociones positivas, su impacto será mayor en despertar un esfuerzo organizacional comprometido y en conseguir que el personal opere en una dirección común. Así, la habilidad ejecutiva de presentar un cuadro convincente e inspirador de la ruta y destino de una compañía es un elemento importante de un liderazgo estratégico vigente.

La expresión de la esencia de la visión en un eslogan, la tarea de comunicar la visión al personal de la compañía se facilita cuando la administración capta la visión del rumbo en un eslogan pegajoso o fácil de recordar.

Diversas organizaciones resumen su visión en una frase breve, por ejemplo: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

- *Levi Strauss & Company: “Vestiremos al mundo vendiéndole la ropa informal más atractiva y popular del mundo”.*
- *Nike: “Llevar innovación e inspiración a cada atleta del mundo”.*
- *Clínica Mayo: “El mejor cuidado a todo paciente todos los días”.*
- *Scotland Yard: “Hacer de Londres la ciudad más segura del mundo”.*
- *Greenpeace: “Detener el abuso ambiental y promover soluciones ambientales”.*

Crear un eslogan corto para ilustrar la dirección y propósito de una organización permite agrupar a sus miembros para superar cualquier obstáculo en el camino de la organización y mantener su enfoque.

Resultados de una clara declaración de visión Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

- Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa
- Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido
- Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad
- Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios, se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizacional.

1.7. Formulación de la declaración de la misión

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro”.

En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

Un ejemplo, la declaración de misión de Trader Joe’s (cadena de especialidades en abarrotes): La misión de Trader Joe’s es dar a nuestros clientes el mejor valor en alimentos y bebidas que puedan encontrar en cualquier otro lugar y brindarles la información necesaria para que realicen una compra sensata. Ofrecemos esto con una dedicación en la más alta calidad de satisfacción del cliente y con un sentido de calidez, amistad, diversión, orgullo individual y ánimo por parte de nuestra empresa. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

La declaración de misión de Trader Joe’s transmite con claridad “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, pero no dice nada de la dirección de largo plazo de la compañía. Otro ejemplo de una declaración de misión bien constituida y amplia información específica sobre la organización es la de Occupational Safety and Health Administration (OSHA), del gobierno de Estados Unidos: “Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores estadounidenses con el establecimiento y vigilancia de normas; ofrecer capacitación, participación en la comunidad y educación; establecer sociedades y fomentar la mejora continua de la seguridad y salud en el lugar de trabajo”. La grandilocuente declaración de misión de Microsoft —“Ayudar a la gente y a las empresas de todo el mundo a descubrir todo su potencial”— dice tan poco sobre las necesidades del consumidor que satisface que se

puede aplicar a casi cualquier otra empresa. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

No muchas declaraciones de misión revelan plenamente todas estas facetas de su negocio o emplean un lenguaje lo bastante específico para dar a la compañía una identidad perceptiblemente distinta de las demás en el mismo negocio o industria. Unas cuantas compañías redactan sus declaraciones de misión en forma tan oscura que oculta lo que hacen. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

En ocasiones, las empresas expresan sus declaraciones de misión en términos de generar ganancias. Esto es erróneo. Obtener utilidades es de modo más estricto un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía. Además, generar ganancias es el propósito obvio de toda empresa comercial. Compañías como BMW, McDonald's, Shell Oil, Procter & Gamble, Nintendo y Nokia se esfuerzan en generar utilidades para sus inversionistas, aunque es claro que las bases de sus actividades de negocios son muy distintas en lo que se refiere a "quiénes somos y qué hacemos". Es la respuesta de la directiva a "¿qué se hace para generar ganancias y para quién?" lo que revela la sustancia real de una empresa y su propósito de negocio.

1.8. Enlazar la visión y la misión a los valores de la compañía

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión.

Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

La mayoría de las compañías identifica de cuatro a ocho valores esenciales, por ejemplo en FedEx, los seis valores esenciales se refieren a la gente (apreciar a los empleados y promover la diversidad), servicio (colocar a los clientes en el corazón de todo lo que hace), innovación (crear servicios y tecnologías para mejorar lo que hace), integridad (administrar con honestidad, eficiencia y confiabilidad) y lealtad (ganarse el respeto de la gente, clientes e inversionistas de FedEx todos los días, en todo lo que hace). (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Home Depot adoptó ocho valores: espíritu empresarial, excelente servicio al cliente, devolver algo a la comunidad, respeto por todas las personas, hacer lo correcto, cuidar de la gente, entablar relaciones sólidas y crear valor para los accionistas, en su esfuerzo por ser el minorista líder en el negocio de mejoras para el hogar. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

¿Practican las compañías los valores que profesan? Algunas veces sí, otras no; hay de todo. En un extremo se hallan compañías con valores decorativos: la declaración de valores

no es más que una colección de palabras y frases bonitas de los ejecutivos pero con poco efecto visible en la conducta del personal o de la compañía.

Estas empresas tienen declaraciones de valores porque están de moda y crean una buena imagen. En el otro extremo están las empresas cuyos ejecutivos están comprometidos en inculcar en la compañía el carácter, características y normas conductuales deseadas, de modo que se integren en la cultura corporativa; de esta manera, los valores esenciales se convierten en parte integral del ADN de la compañía y es lo que la hace funcionar.

En estos casos, los ejecutivos “hacen lo que dicen” y el personal de la compañía tiene que demostrar los valores afirmados. En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras.

En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran la manera en que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa.

Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o por qué los valores esenciales aún son importantes. En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocios debe caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación.

Más adelante, se adopta de forma oficial una declaración de valores definitiva que incorpore las conductas y rasgos deseados, y se conecta a la visión y misión. Algunas compañías combinan su visión, misión y sus valores en una sola declaración o documento, lo

circulan entre todos los miembros de la organización y en muchos casos lo publican en el sitio web de la compañía.

1.8.1 Construir los objetivos

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.

Como observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard:

“No se puede controlar lo que no se puede medir [...], y lo que se logra medir, se hace”.¹

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

- Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización,
- Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y
- Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

1.8.2 Tipos de objetivos

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico.

¹ Conforme citan Charles H. House y Raymond L.Price, “The Return Map: Tracking Product Teams, “Harvard Business Review 60, num.1, enero-febrero de 1991, p.93.

Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Algunos ejemplos comunes de objetivos financieros y estratégicos son los siguientes

Tabla 2

Objetivos Financieros & Estratégicos

Fuente: Los Autores

OBJETIVOS FINANCIEROS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de x porcentaje de los ingresos anuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganar un porcentaje x de participación de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos anuales de las ganancias después de impuestos de x por ciento 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr menores gastos generales que los rivales
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos anuales en ganancias por acción de x por ciento 	<ul style="list-style-type: none"> • Superar a los competidores importantes con el desempeño o calidad del producto, o en servicio al cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de dividendos anuales en x por ciento 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un porcentaje x de ingresos a partir de la venta de productos nuevos
<ul style="list-style-type: none"> • Márgenes de ganancias de x por ciento 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducidos en los cinco años anteriores
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje x de rendimiento sobre el capital empleado (ROCE²) o 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener capacidades tecnológicas más profundas

² Return On Capital Employed (R.O.C.E) – Definition URL: <http://www.investopedia.com/terms/r/roce.asp> Consulted 1 de March 2014

<p>rendimiento sobre el capital accionario (RSCA³)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor valor de la inversión en forma de una tendencia ascendente del precio de las acciones y de dividendos • Clasificaciones en bonos y créditos de x • Flujos de efectivo internos de X para financiar nuevas inversiones de capital 	<p>o amplias que los rivales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una línea de productos más amplia que los rivales • Tener una marca más conocida o más influyente que los rivales • Tener mayores ventas nacionales o globales y capacidad de distribución que los rivales • Colocar reiteradamente productos nuevos o mejorados en el mercado antes que los rivales
--	--

La importancia de establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa.

Además, las utilidades por debajo de lo normal y un balance débil alarman a accionistas y acreedores, lo que hace peligrar el empleo de los directivos. Sin embargo, un buen desempeño financiero no basta por sí mismo.

Los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración. Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados

³ Rotating Savings and Credit Association (R.S.C.A.) – Definition URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Rotating_Savings_and_Credit_Association Consulted 1 de March 2014

planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.9. Desempeño estratégico vs mejor desempeño financiero

Las medidas del desempeño financiero en realidad son indicadores retrasados que reflejan los resultados de decisiones y actividades organizacionales anteriores. (Kaplan & Norton, 2002)

Pero el desempeño financiero pasado o presente de una empresa no es un indicador confiable de sus perspectivas, pues los resultados financieros deficientes a menudo mejoran después, aunque también sucede lo contrario. Los mejores y más confiables indicadores adelantados del desempeño financiero y las perspectivas comerciales futuros son los resultados estratégicos que indican si la competitividad y posición en el mercado son más fuertes o más débiles.

Por ejemplo, si una empresa estableció objetivos estratégicos agresivos y los alcanza, si su fortaleza competitiva y posición en el mercado van al alza, hay razones para esperar que su desempeño financiero futuro sea mejor que el actual o el pasado.

Si una empresa pierde terreno ante sus competidores y su posición en el mercado se debilita resultados que reflejan un desempeño estratégico deficiente (y, con toda probabilidad, un fracaso en alcanzar sus objetivos estratégicos), estará en el aire la capacidad de conservar su rentabilidad actual.

En consecuencia, el mejor sistema para medir el desempeño de una empresa es uno que balancee el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos. (Kaplan & Norton, 2002)

El simple registro del desempeño financiero evita el hecho de que lo que en última instancia permite a una empresa generar mejores resultados financieros de sus operaciones es

la consecución de los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y fortaleza en el mercado.

De hecho, la ruta más segura para aumentar la rentabilidad trimestre tras trimestre y año tras año es perseguir implacablemente resultados estratégicos que fortalezcan la posición de mercado y generen una ventaja competitiva creciente sobre los rivales.

El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como cuadro de mando integral (balanced scorecard). (Kaplan & Norton, 2002)

Este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía.

De esta suerte se provee a los empleados de la compañía con lineamientos claros sobre la forma de relacionar su labor con los objetivos globales de la organización para que contribuyan del modo más productivo y colaborador al logro de estas metas.

En 2008, casi 60% de las compañías globales fijó sus objetivos con un enfoque de cuadro de mando integral (balanced scorecard) para medir su desempeño estratégico y financiero. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

El cuadro de mando integral (balanced scorecard) es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio.

1.9.1 Formulación de la estrategia

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.

Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos.

Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones.

Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora.

Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores (dejarlos obsoletos), ser más eficientes e imaginativos, (adaptarse más rápido) y no tanto de correr con el rebaño.

Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra.

1.9.2 Participación de la estrategia

Los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa.

En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general. En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a

una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Mientras más se diversifiquen las operaciones de la empresa en relación con diferentes productos, industrias y áreas geográficas, los presidentes ejecutivos de las matrices tienen menores opciones de injerencia y deben delegar una considerable autoridad en la elaboración de estrategias a los directivos de niveles inferiores a cargo de subsidiarias, divisiones, líneas de producto, oficinas regionales de ventas, centros de distribución y plantas.

Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trinchera, que supervisan unidades operativas específicas, tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles.

Los administradores con esa familiaridad cotidiana sobre una unidad operativa específica, y con autoridad sobre ella, tienen una gran ventaja respecto de los ejecutivos de las oficinas centrales a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su unidad operativa.

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quién participa en la formulación de la estrategia. En compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores, como se muestra en la figura 4.

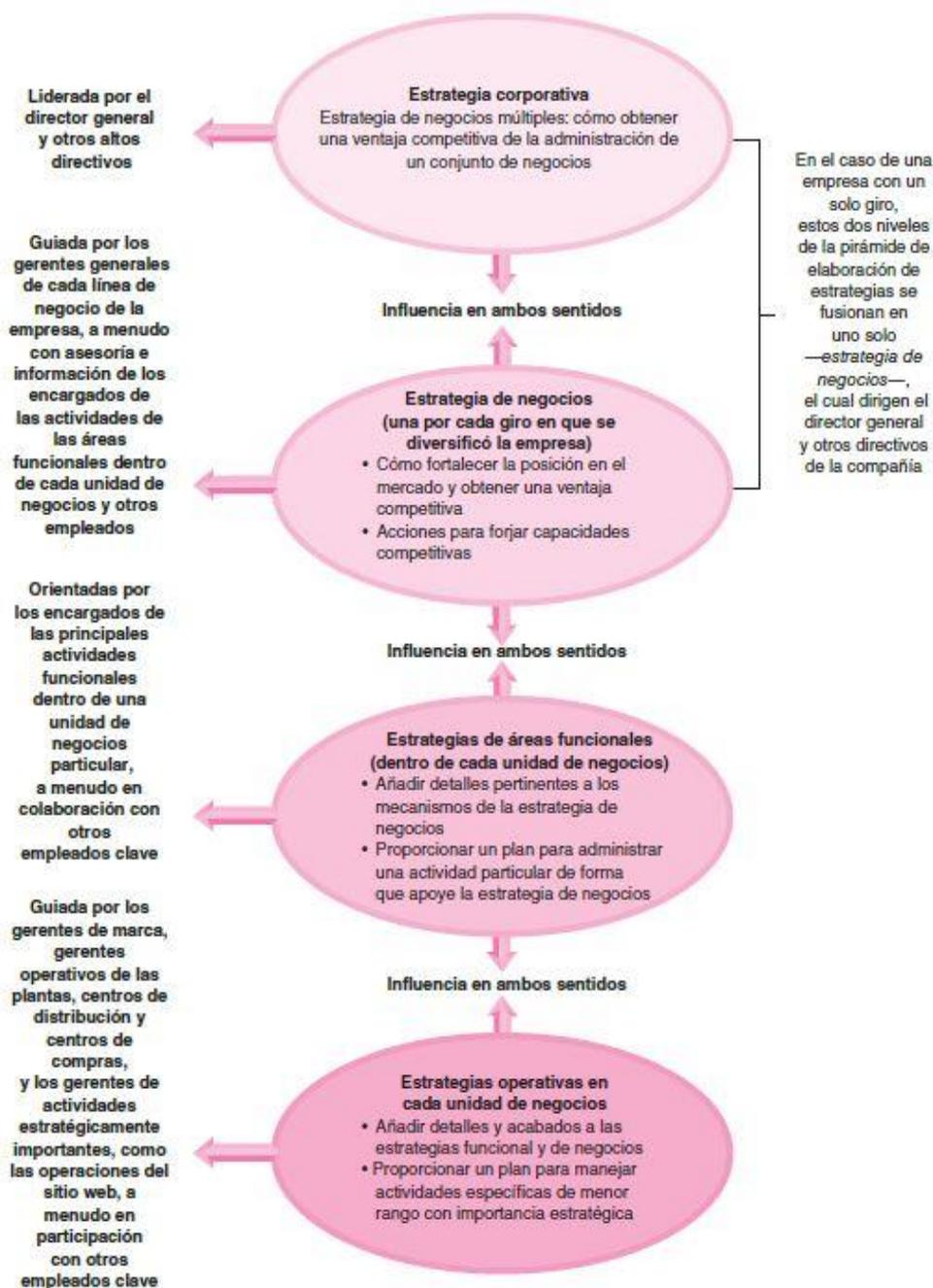


Figura 4 Jerarquía de Elaboración de la Estrategia de una compañía

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.10. La estrategia corporativa

Es una estrategia del nivel de negocios múltiples: cómo lograr una superioridad competitiva con una estrategia para negocios y mercados compuestos. Esta estrategia radica en estimular el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se

diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas.

Esta estrategia se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe utilizar.

Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica.

Por lo general, los ejecutivos corporativos tienen la mayor responsabilidad de diseñar la estrategia corporativa y elegir entre las acciones recomendadas desde las áreas inferiores de la jerarquía administrativa. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Los jefes de unidades clave también pueden influir en decisiones estratégicas que afecten a los negocios a su cargo. La junta de directores suele revisar y aprobar las decisiones estratégicas principales. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.11. La estrategia de negocios

Es una estrategia del nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño.

La responsabilidad de guiar el desarrollo de una estrategia de negocios está a cargo del gerente de esa línea, aunque los administradores corporativos también pueden intervenir.

El encargado tiene al menos otras dos funciones relacionadas con la estrategia:

Ver que las estrategias de niveles inferiores estén bien concebidas, sean congruentes y correspondan de manera adecuada a la estrategia general, y conseguir la aprobación de los movimientos estratégicos importantes por parte de los ejecutivos corporativos, así como mantenerlos informados de los problemas estratégicos que surjan.

En compañías diversificadas, los responsables de las unidades de negocios pueden tener la obligación adicional de asegurarse de que los objetivos y la estrategia de negocios se adecuen a los objetivos y temas estratégicos corporativos. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.12. Las estrategias de áreas funcionales

Se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como IyD, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio.

La estrategia de desarrollo de producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía.

La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio por lo general se delega a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocios.

Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí para que tengan un impacto benéfico, el administrador general en ocasiones puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales.

1.12.1 Las estrategias operativas

Se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades

operativas específicas de importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet).

El gerente de un centro de distribución de una compañía que promete a sus clientes una entrega rápida debe tener una estrategia para asegurarse de que los bienes terminados se envíen con rapidez a los clientes una vez que se reciben de las instalaciones de producción de la compañía.

Las estrategias operativas, aunque de alcance limitado, añaden detalles y acabados a las estrategias funcionales y a la general de la compañía. La principal responsabilidad de las estrategias operativas se delega por lo general a los gerentes de línea, sujetos a revisión y aprobación de los altos administradores.

Aunque la estrategia operativa se encuentra en la parte inferior de la jerarquía de elaboración de una estrategia, su importancia no debe pasarse por alto. Una planta importante cuya estrategia no logre mejorar el volumen de producción, costo unitario y objetivos de calidad socavará el logro de las metas de ventas y ganancias de la empresa, además de que hará estragos en los esfuerzos estratégicos para construir una imagen de calidad ante los clientes. Así, los gerentes de línea son una parte muy importante del equipo de elaboración de la estrategia de la organización. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

La importancia estratégica de una acción determinada no puede juzgarse bien sólo por el nivel o ubicación de la estrategia dentro de la jerarquía administrativa donde se inició.

Los niveles corporativo y comercial de la elaboración de estrategias se fusionan en un nivel “estrategia de negocios” en empresas con un solo giro comercial porque la estrategia de toda la compañía implica sólo una línea de negocios.

Así, una empresa de este tipo tiene tres niveles de estrategias: de negocios para la empresa en su conjunto, de áreas funcionales para cada área importante de la compañía, y

estrategias operativas a cargo de los administradores de niveles inferiores para concretar aspectos importantes de las estrategias de negocios y de áreas funcionales de la empresa.

Las compañías con un dueño, de sociedades y administradas por los dueños sólo tienen uno o dos niveles para elaborar estrategias, pues unas cuantas personas clave pueden realizar el proceso de elaboración y ejecución de estrategias.

Mientras mayores y más diversas sean las operaciones de una empresa, tendrá más puntos de iniciativa estratégica y más niveles de administración con una función significativa en la formulación de la estrategia.

El razonamiento general es: independientemente del tipo de empresa y de que la estrategia sea en lo fundamental deliberada o emergente, la formulación de la estrategia abarca a los administradores en diversas posiciones y en diversos niveles organizacionales.

Y aunque es obvio que los administradores de niveles más bajos tienen una función más limitada y específica en la formulación de las estrategias que los administradores de alto nivel, lo importante es que en la mayoría de las compañías de la actualidad todo administrador suele tener una función en la formulación de la estrategia “que va de menor a mayor” en relación con el área que dirige.

Por lo tanto, debe desecharse toda noción de que los estrategas de una organización se hallan en la cima de la jerarquía administrativa y que los mandos medios y el personal de línea tan sólo ejecutan las instrucciones de los altos administradores.

En compañías con un amplio espectro de operaciones es mucho más correcto visualizar la formulación de la estrategia como un esfuerzo de colaboración que incluye a los administradores (y algunas veces a otros empleados clave) desde lo alto hasta lo bajo de la jerarquía organizacional. Una fuerza valiosa de la estrategia en colaboración es que el equipo encargado de formularla incluye a las mismas personas que también tendrán a su cargo la ejecución. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

1.13. Balanced Score Card

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio (Kaplan & Norton, 2002)

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.

- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

1.13.1 Perspectivas del BSC

Para evaluar la actividad de una empresa el BSC hace hincapié en las relaciones causa y efecto entre activos tangibles e intangibles desde cuatro perspectivas.

1.13.2 Perspectiva financiera

El BSC continúa usando los índices financieros tradicionales (ROI⁴, EVA⁵, etc.) que representan una síntesis clave del desempeño comercial y gerencial, pero además aporta un conjunto integrado de mediciones que enlazan a los clientes, a los accionistas, al proceso interno, a los empleados y al sistema de desempeño, con el éxito financiero a largo plazo. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2014)

Los accionistas de la empresa, por ejemplo, esperan que el dinero que invirtieron en ella produzca un rendimiento adecuado. Si no lo logran, es probable que trasladen su dinero a otra empresa o a una inversión más rentable.

Con el BSC no estamos dejando a un lado la información financiera que tradicionalmente necesita una empresa y que siempre será prioritaria. Pero dado que hoy en día las bases de datos empresariales nos permiten procesar la mayor parte de la información financiera de forma centralizada y automatizada, con el BSC podemos lograr un equilibrio entre lo financiero y otras perspectivas importantes, como pueden ser la evaluación del riesgo y la información costo-beneficio. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2014)

⁴ ROI-Return On Investment – Rentabilidad Económica

⁵ EVA - Economic Value Added - Valor Económico Añadido

1.13.3 Perspectiva del Cliente

La filosofía gerencial contemporánea ha mostrado una creciente comprensión de la importancia para cualquier empresa de enfocarse en el cliente, establecer con él relaciones duraderas y buscar su satisfacción.

Las empresas seguirán segmentando los clientes, los mercados y calculando su participación en ellos, pero tendrán que agregar mediciones que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y además evaluar los procesos que aplican a los productos o servicios que le ofrecen a los segmentos de clientes. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2014)

Las relaciones a largo plazo con el cliente son muy importantes, son la base para poder permanecer en un mercado competido y deberían formar parte destacada de la Misión de la empresa.

Los clientes esperan recibir durante su relación con la empresa, productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su utilidad corresponda a lo verdaderamente ofrecido. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2014)

- Esta perspectiva tiene que ver con tres proposiciones de valor para el cliente:
- La excelencia Operativa
- Las relaciones con el cliente
- El liderazgo en la oferta de productos y servicios

1.13.4 Perspectiva de procesos

Los procesos de la empresa deben analizarse y evaluarse para conseguir entregarles valor a los clientes. En esta perspectiva se enfatiza en una diferencia fundamental entre el BSC y los sistemas tradicionales de medición del desempeño.

En los sistemas tradicionales lo que se busca es hacerle seguimiento a los procesos actuales de la empresa y tratar de mejorarlos.

Con el BSC lo que surge además es la identificación de procesos enteramente nuevos donde la empresa debe destacarse para lograr sus objetivos financieros y los del cliente.

Bajo esta perspectiva las mediciones tienen que ser diseñadas muy cuidadosamente por aquellos que conozcan a fondo los procesos empresariales, tanto aquellos procesos orientados a la misión, como los procesos rutinarios de apoyo. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2014)

- Entre los procesos internos materia de análisis tenemos:
- Los procesos de introducción de nuevos productos o servicios
- Los procesos de administración de las relaciones con el cliente
- Los procesos de creación de valor para el cliente y que contienen los subprocesos de creación de demanda, administración de la cadena de suministro, conversión de la información, conversión de la materia prima, la administración de activos, la administración de la capacidad instalada y de la calidad.
- Los procesos de administración de las relaciones con la comunidad

1.13.5 Perspectiva de la innovación y aprendizaje

La capacidad de la empresa para aprender, innovar y mejorar está ligada directamente a su capacidad de creación de valor. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2014)

La perspectiva de la innovación y del aprendizaje es el cimiento de toda estrategia y se enfoca en el capital humano y en los activos intangibles de la empresa.

Se concentra principalmente en las capacidades y habilidades internas que se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva busca definir las necesidades de talento humano y desarrollo que necesita una empresa para alcanzar los objetivos propuestos en las otras perspectivas del BSC.

Los productos y servicios cumplen su ciclo de vida y es necesario rediseñarlos o disponer de unos nuevos, con mejores y más atractivas características. La capacidad de innovar y mejorar exige el entrenamiento de los empleados y la revisión de las actitudes culturales de la empresa relacionadas tanto con el individuo como con el propio mejoramiento de la organización.

En una empresa basada en el conocimiento, la gente es el recurso principal. En las circunstancias actuales de rápidos cambios tecnológicos, se hace indispensable para el empleado ilustrado, mantenerse en una fase continua de aprendizaje.

No es raro ver empresas que no parecen estar en capacidad de reclutar nuevo personal calificado o que muestran una clara tendencia a invertir menos en el entrenamiento de sus empleados actuales.

"Aprender" es algo más que "entrenar", (Kaplan & Norton, 2002) esto frase enfatiza puesto que implica por ejemplo tener dentro de la empresa tutores y orientadores de los empleados, facilitar la comunicación entre ellos para que reciban el apoyo necesario y oportuno tan pronto como lo necesiten para la solución de problemas, e incluir también el empleo de herramientas tecnológicas de comunicación como puede ser un Intranet.

Esta perspectiva tiene cuatro áreas principales:

- Las capacidades y habilidades de fondo de los empleados
- La disponibilidad tecnológica para apalancar las capacidades y habilidades del recurso humano.
- La tecnología debe encargarse de la rutina y de los eventos repetitivos, mientras que el recurso humano debe asignarse a lo circunstancial, a lo especial, a lo crítico.
- La cultura empresarial para que responda a la intención estratégica de la empresa

El cumplimiento de estos cuatro pilares del BSC ayuda en mucho, a que además de los logros financieros, los empleados piensen de una manera diferente, se facilite la transición cultural de la empresa y se logre que la mayoría del recurso humano avance en la misma dirección.

Si esto no se logra, el BSC no habrá sido cosa distinta que "haber seguido la moda", con un alto costo en dinero, esfuerzo y decepción. (Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2014)

Muchas empresas que alardean de usar el BSC, usan indicadores que un 75% son financieros. Según los creadores del BSC y basándose en un muestreo entre empresas que sí tuvieron éxito en la implementación del BSC, señalan que los indicadores están distribuidos de la siguiente forma:

- Financieros 20%
- Clientes 24%
- Procesos internos 38%
- Aprendizaje e Innovación 18%

En síntesis, el BSC debe manejar indicadores que en un 80% no deben ser financieros. Como la estrategia implica ir de la situación actual a una situación deseada pero incierta, entonces, el camino que tenemos que recorrer no es otra cosa que una hipótesis de causa y efecto, cuyo recorrido tiene tres áreas críticas para la implementación exitosa del BSC:

Cada miembro de la empresa debe entender claramente cuál es la misión de la empresa y hacia donde esta quiere ir.

La organización empresarial y la estrategia deben alinearse al máximo. Una buena estrategia en medio de una organización mediocre no la salva de quedar por fuera del mercado.

Balance Scorecard

Cuadro de Mando Integral

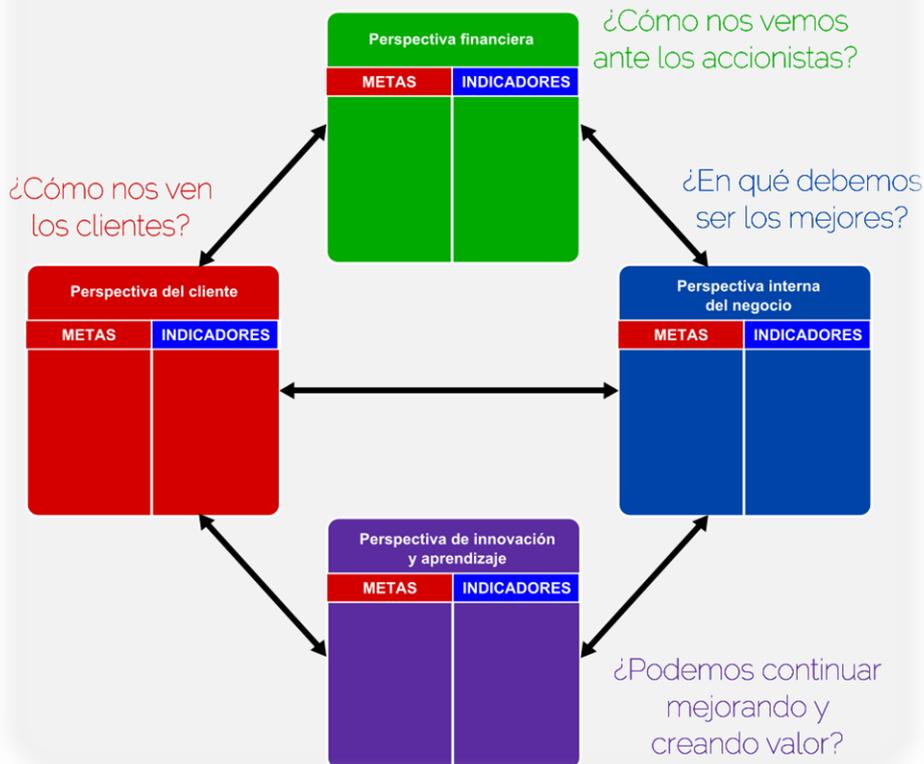


Figura 5 Modelo BSC

Fuente: (VARGUX, 2011)

Debe existir en la empresa un mecanismo continuo de retroalimentación de las mediciones de los indicadores, además de correcciones sobre la marcha de las desviaciones de la ruta hacia el propósito estratégico.

1.14. ANALISIS DAFO

El concepto DAFO está compuesto por las iniciales de las cuatro variables que lo constituyen:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio. (SLNE, 2012)

Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma. (SLNE, 2012)

Por lo tanto, de forma resumida el Análisis DAFO permite:

- Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).
- Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).
- Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).



Figura 6 Relación entre la estructura propia del análisis DAFO, con respecto a las variables internas y externas

Fuente: (SLNE, 2012)

El análisis DAFO tiene una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es una de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más eficaz, recopila y analiza toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa

El DAFO permite a la empresa determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en camino para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. Ver figura 7

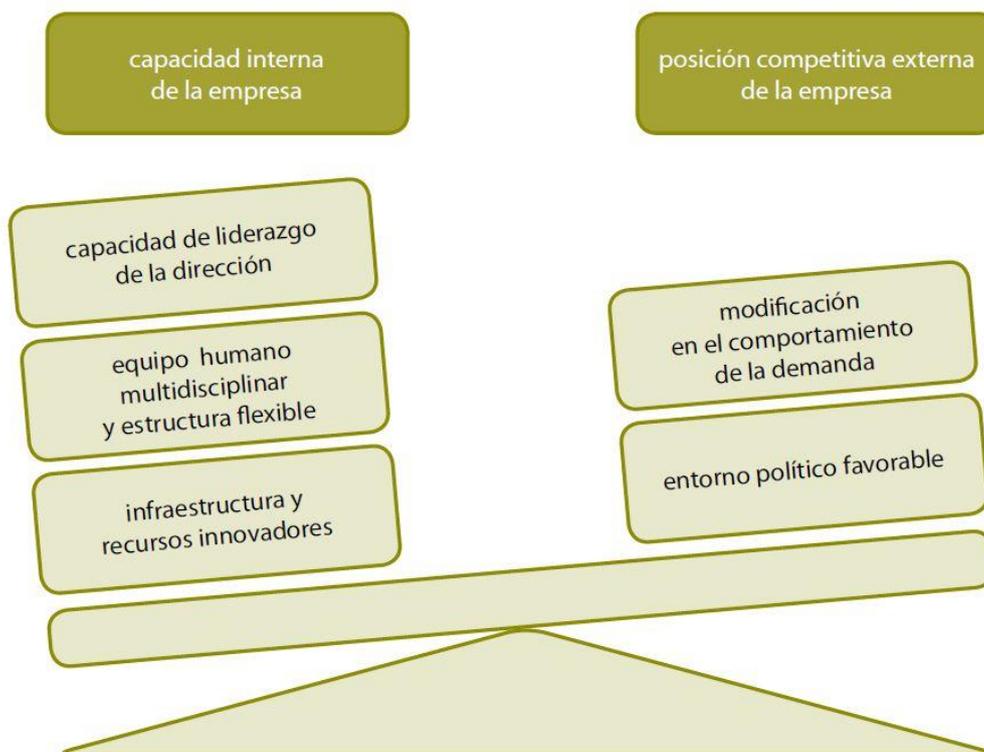


Figura 7 Diseño de la estrategia empresarial en base a los resultados del análisis DAFO

Fuente: (SLNE, 2012)

Cuando se realiza el análisis DAFO de la forma correcta, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito (y también los críticos), para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales:

- Consolidando las fortalezas,
- Minimizando las debilidades,
- Aprovechando las ventajas de las oportunidades, y
- Eliminando o reduciendo las amenazas.

Tabla 3

*Resumen Análisis DAFO**Fuente: Los Autores*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.
Habilidades Aptitudes Recursos Procedimientos	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.	Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
Situación económica Cambios políticos Estructura social y cultural Tendencias en el consumo, mercado etc.	

1.14.1 Importancia del DAFO

El plan estratégico determina el conjunto de acciones a implementar por parte de la empresa para alcanzar determinados objetivos. Habitualmente las empresas diseñan una estrategia empresarial para conseguir, como mínimo, alguna de los siguientes objetivos básicos:

- Colocar a la empresa en una posición ventajosa sobre las entidades (empresas o no) con las que compite (diferenciación).
- Identificar las necesidades estructurales que mejoren su rentabilidad y posibilidad de crecimiento a medio- largo plazo.
- Identificar nuevas posibilidades de negocio y mercados, que aumenten el valor de la empresa, la posibilidad de diversificarse y la generación de clientes.

En conclusión se trata de que la empresa establezca claramente el futuro de la misma: hacia dónde quiere llegar y cómo lo va a conseguir.

De manera genérica la estrategia de la empresa se crea en un documento que es el Plan estratégico, en el que se detallan cada uno de los objetivos a alcanzar, así como, las diferentes acciones a llevar a cabo para conseguirlos. (SLNE, 2012)

A su vez para cada una de las acciones se señalan:

- Los recursos (económicos y humanos) necesarios para su implementación: diseño de la acción
- La planificación temporal: puesta en marcha de la acción
- La metodología para evaluar el resultado obtenido sobre el previsto: control de la acción.

A la hora de DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, hay dos fases fundamentales en las que influye enormemente el análisis DAFO:

- El proceso de definición de objetivos y
- El otro el proceso de formulación estratégica.

1.14.2 Proceso definición de objetivos

Los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la empresa deben ser consecuentes con el entorno (interno y externo) de la misma, de ahí la importancia de alinear dichos objetivos con el análisis DAFO.

De hecho, la elaboración del Análisis DAFO debería de ser una de las fases anteriores al diseño y definición de objetivos, que por supuesto han de ser alcanzables, reales y medibles.

1.14.3 Proceso formulación estratégica

La formulación estratégica es el modelo de decisiones que revela los objetivos que persigue la empresa; permite fijar el diseño organizativo de la misma y por lo tanto, el tipo de organización económica y humana.

1.14.4 Pasos para el análisis DAFO

Paso 1. Identificación de los Factores Clave de Éxito de la empresa (FCE), es decir, los elementos que permitirán triunfar en la actividad de la empresa; factores que desde el mercado se consideran clave para ser competitivos. La empresa puede tenerlos o no, pero si no los posee, tendrá dificultades para competir. (SLNE, 2012)

Paso 2. Predefinición de la visión, la misión y los valores, a dónde quiero llegar, cómo y de qué manera (dependerán en gran medida de los Factores Clave de Éxito (identificados anteriormente) (SLNE, 2012)

Paso 3. Análisis del entorno de la empresa, en el medio en que opera la empresa, deben identificarse los factores o condiciones susceptibles de ser aprovechados y los que suponen un peligro. En definitiva, se trata de identificar las amenazas y oportunidades en el entorno de la empresa. (SLNE, 2012)

Paso 4. Revisión de la misión, la visión y los valores, consiste en analizar, determinar y revisar si la visión, la misión y los objetivos establecidos son alcanzables una vez conocidas las amenazas y oportunidades que presenta el entorno. (SLNE, 2012)

Paso 5. Realización del análisis interno de la empresa, de esta forma se podrá determinar qué recursos y capacidades tiene o requiere la empresa, tanto actual como futura, y que constituyen sus debilidades y fortalezas. (SLNE, 2012)

Paso 6. Diseño del Plan Estratégico a través de la visión, la misión, los valores y los objetivos de la empresa en el que deberán reflejarse las intenciones de futuro a largo plazo. El Plan Estratégico estará compuesto por diversos programas, cada uno de los cuales hará referencia a las diferentes áreas de la empresa (comercial, financiera, etc.). (SLNE, 2012)

Paso 7. Implantación del plan director y el correspondiente control y evaluación de los resultados obtenidos. (SLNE, 2012)

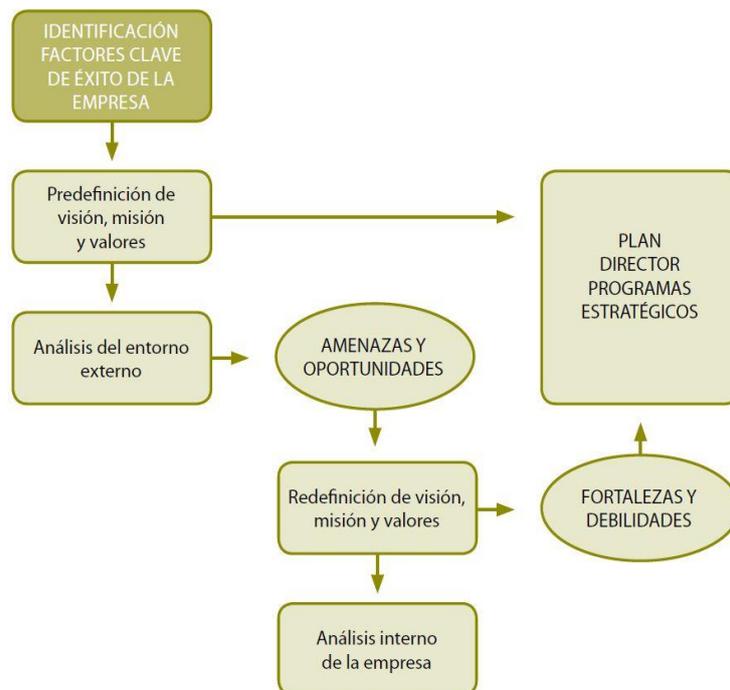


Figura 8 Flujograma del proceso de formulación estratégica vinculado al Análisis DAFO

Fuente: (SLNE, 2012)

1.14.5 Análisis interno

Para que el análisis interno sea eficaz y de lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa se requiere capacidad de autocrítica y autoevaluación; ya que el análisis interno se basa en la evaluación de los objetivos y metas previstos por la empresa, teniendo en cuenta:

- Metas logradas.
- Metas no conseguidas.
- Razones de los éxitos.
- Causas de los fracasos.

Así mismo es necesario también analizar cada una de las capacidades internas de la empresa que son imprescindibles para alcanzar dichos objetivos y metas.

El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa: identificar aquellas destrezas y ventajas de la empresa (factores clave de éxito) y los

principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia (factores críticos). (SLNE, 2012)

El análisis interno debe realizarse para cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio de la empresa, teniendo en cuenta las siguientes áreas:

Área organizacional: dirección, recursos humanos, recursos tecnológicos, marketing, logística, comercial y finanzas.

Área de producto: productos, segmentos, mercado, distribución, proveedores y clientes. (SLNE, 2012)

1.14.6 Análisis externo

La empresa interactúa con su entorno necesítándolo para su existencia y crecimiento, éste está constituido por los organismos, personas, legislación, competencia...etc. que afectan directa o indirectamente a la actividad y los resultados de la empresa, podemos mencionar:

- Entorno general: Conjunto de condiciones que influye o afecta de igual manera a todas las empresas independientemente del sector de actividad en el que se encuentren.
- Entorno específico: Conjunto de entidades y condiciones que afectan de forma directa a la empresa. (SLNE, 2012)

El entorno general se puede estudiar a partir del análisis PEST y las distintas dimensiones que comprende:

- Político legal. Los factores políticos y legislativos regulan el entorno en el que desarrollan su actividad las empresas con medidas como las políticas fiscales, las regulaciones del mercado laboral, aspectos financieros...etc.
- Económica. Esta dimensión hace referencia a la forma en que el estado y la sociedad organiza su producción de bienes y servicios y su distribución; afecta a

aspectos como la inflación, la distribución de la renta, o el periodo económico (expansivo, en recesión....)

- Socio-cultural. Esta dimensión está referida a los patrones culturales, sistema de valores, hábitos, nivel educativo.... etc.
- Tecnológica. Se refiere al grado de uso de la tecnología en los aspectos productivos de la sociedad. (SLNE, 2012)

En función de todos estos parámetros o dimensiones podemos definir entornos:

- Estables o dinámicos: Según sus factores tengan tendencia a la estabilidad o al cambio y a la velocidad e intensidad de esos cambios
- Simples o complejos: Según la facilidad de adaptación y comprensión de los factores y cambios que suceden en ellos
- Integrados o diversificados: Según el número de indicadores o variables que constituyen los factores y el propio número de factores que afectan al entorno
- Favorables u hostiles. Según el nivel de adaptación a estos cambios que tenga la empresa (SLNE, 2012)

El entorno específico lo podemos estudiar a partir de:

- La competencia potencial, se refiere a la amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos.
- El grado de amenaza de la aparición de nuevos competidores se puede determinar por:
 - El número e intensidad de las barreras de entrada en el mercado, como las economías de escala, los costes de cambio de los clientes, el acceso a los canales de distribución, la ausencia o presencia de tecnología patentada, la experiencia necesaria, localización, las políticas públicas y la legislación...

- Reacción de los competidores existentes, que puede ser fuerte, lenta, que no tengan capacidad para ello...etc. (SLNE, 2012)
- La competencia actual: Debemos de analizar el grado de competencia entre las empresas que forman el sector. Su intensidad vendrá determinada por aspectos como:
 - El número de competidores que conviven en el sector
 - El grado de similitud en “fuerza” entre las distintas empresas (a más similitud entre ellas mayor competitividad)
 - La diferenciación entre los competidores (a menor diferenciación mayor competitividad en precio y servicio)
 - Barreras de salida. Si éstas son altas, la competencia será mayor y no se reducirá incluso con una reducción de la demanda (SLNE, 2012)

Poder negociador de los clientes. La intensidad de su poder será elevada si se dan en el mercado factores como:

- Las ventas están concentradas en pocos clientes
- El nivel de similitud entre los servicios/productos ofertados es alto
- Los costes por el cambio del proveedor son bajos para el cliente
- El grado de información que posee el comprador sobre distintos precios, costes de prestación del servicio o fabricación del servicio...es elevado.

Existe una posibilidad de integración “hacia atrás” de los compradores. Esta posibilidad reforzará su posición (SLNE, 2012)

Poder negociador de los proveedores. Éstos pueden presionar a través de los precios, las cantidades ofertadas o los plazos de entrega en la medida en la que lo específico de las materias primas y el número de proveedores configuran el mercado.

Al igual que en el resto de los factores su poder negociador está influido por distintos factores que podrán dar un mayor poder de negociación a los proveedores, como:

- No existe oferta de productos sustitutivos
- Existen pocas empresas proveedoras
- Están más concentradas que al sector al que venden
- El cliente (o su sector) no representen un peso importante en la facturación
- El número de clientes es elevado y poco concentrado
- Que el cambio de proveedor implique costes importantes para el cliente
- Que el grupo de proveedor pueda integrarse “hacia adelante” (SLNE, 2012)

Los poderes públicos y sus acciones. El gobierno y la administración influyen en el mercado a través de distintos mecanismos como:

- Alterando la competencia mediante políticas fiscales, salariales, laborales...etc.
- Actuando como comprador o proveedor
- Generando la aparición o promoción de productos sustitutivos (SLNE, 2012)

1.15. Administración y gestión de procesos.

La administración de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente. (Evans & Lindsay, 2008)

Los procesos para la creación de valor (que en ocasiones se conocen como procesos centrales) son los más importantes para “manejar el negocio” y mantener y lograr una ventaja competitiva continua. Dan lugar a la creación de productos y servicios, son críticos para la satisfacción del cliente y tienen impacto significativo en los objetivos estratégicos de una organización. (Evans & Lindsay, 2008)

Por lo regular, los procesos que crean valor incluyen diseño, producción/entrega y otros procesos críticos para la empresa. Los procesos de diseño comprenden todas las actividades que se realizan para incorporar los requisitos de los clientes, la tecnología nueva y el aprendizaje anterior en las especificaciones funcionales de un producto (p. ej., un bien manufacturado o un servicio) y, por tanto, definen su adecuación para el uso. (Evans & Lindsay, 2008)

Los procesos de producción/entrega crean o entregan el producto real; algunos ejemplos son manufactura, ensamble, dispensar medicamentos, impartir una clase, etc. Estos procesos se deben diseñar para garantizar que el producto cumpla con las especificaciones (la definición de calidad en la manufactura) y también que se fabriquen de manera económica y con eficiencia. El diseño de productos tiene influencia importante en la eficiencia de la manufactura, así como en la flexibilidad de las estrategias de servicio y, por tanto, se debe coordinar con los procesos de producción/entrega. (Evans & Lindsay, 2008)

El valor definitivo del producto y, por consiguiente, la calidad percibida por el consumidor, dependen de este tipo de procesos. Los procesos de soporte o apoyo son los más importantes para los procesos que crean valor en una organización, los empleados y las operaciones cotidianas; ofrecen una infraestructura para los procesos que crean valor, pero, en general, no agregan valor directamente al producto o servicio. (Evans & Lindsay, 2008)

Un proceso que se considera creador de valor para una empresa (p. ej., un distribuidor de correo directo) puede considerarse un proceso de apoyo en otra (p. ej., un fabricante sobre pedido). En general, los procesos que crean valor se basan en las necesidades de los clientes externos, mientras que los de apoyo se basan en las necesidades de los clientes internos. (Evans & Lindsay, 2008)

Debido a que los procesos que crean valor sí lo agregan a los productos y servicios, necesitan de un nivel de atención más alto que los de apoyo (Evans & Lindsay, 2008)

La administración de procesos consiste en tres actividades clave: diseño, control y mejora. (Evans & Lindsay, 2008)

1.15.1 Importantes prácticas

La administración de procesos necesita de un esfuerzo disciplinado que integra a todos los directivos y trabajadores en una organización. Las empresas reconocidas como líderes mundiales en calidad y satisfacción al cliente comparten algunas prácticas importantes tales como:

- Definir y documentar importantes procesos de creación de valor y apoyo, y los administran con cuidado. En muchas empresas se utiliza el ISO 9000 como base para definir y documentar los procesos clave. (Evans & Lindsay, 2008)
- Convertir los requisitos del cliente en requisitos de diseño de productos y servicios desde las primeras etapas del proceso de diseño, tomando en cuenta los vínculos entre los requisitos de diseño de productos y los del proceso de manufactura o servicio, las capacidades de los proveedores y los aspectos legales y ambientales. (Evans & Lindsay, 2008)
- Asegurarse de que la calidad esté integrada en sus productos y servicios y utilizar los enfoques y herramientas cuantitativos y de ingeniería apropiados durante el proceso de desarrollo. (Evans & Lindsay, 2008)
- Administrar el proceso de desarrollo de productos para mejorar la comunicación entre las funciones, reducir el tiempo de desarrollo de productos y asegurar la introducción sin problemas de los productos y servicios. (Evans & Lindsay, 2008)
- Definir los requisitos de desempeño para los proveedores, asegurarse de que éstos se cumplan y desarrollar relaciones de sociedad con los proveedores clave y sus organizaciones. (Evans & Lindsay, 2008)

- Controlar la calidad y el desempeño operativo de los procesos clave y utilizar métodos sistemáticos para identificar las variaciones importantes en el desempeño operativo y en la calidad de la producción, determinar las causas principales, hacer correcciones y verificar los resultados. (Evans & Lindsay, 2008)
- Mejorar los procesos en forma continua para lograr mejor calidad, mejor tiempo del ciclo y mejor desempeño operativo en general. (Evans & Lindsay, 2008)
- Innovan para lograr un desempeño único utilizando enfoques como benchmarking y reingeniería. (Evans & Lindsay, 2008)

1.15.2 La gestión

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. (Bravo Carrasco, 2009)

La Norma ISO 9001 manifiesta que “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí... Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso... La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como «enfoque basado en procesos»”. (Bravo Carrasco, 2009)

1.15.3 Modelamiento visual de los procesos

El modelamiento visual de los procesos es la nueva propuesta de la teoría de modelos para lograr la contribución de todas las personas de la organización. Es vital, porque ya pasaron los tiempos en que unos pocos modelos eran sólo entendidos por pocos especialistas.

Para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización, utilizamos tres modelos:

- Mapa de procesos global
- Mapa de procesos de ámbito
- Flujograma de información

1.15.4 Mapa de procesos global

Lo primero es contar con la visión de conjunto, global, porque muestra todos los procesos de la empresa. Este mapa debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada área.

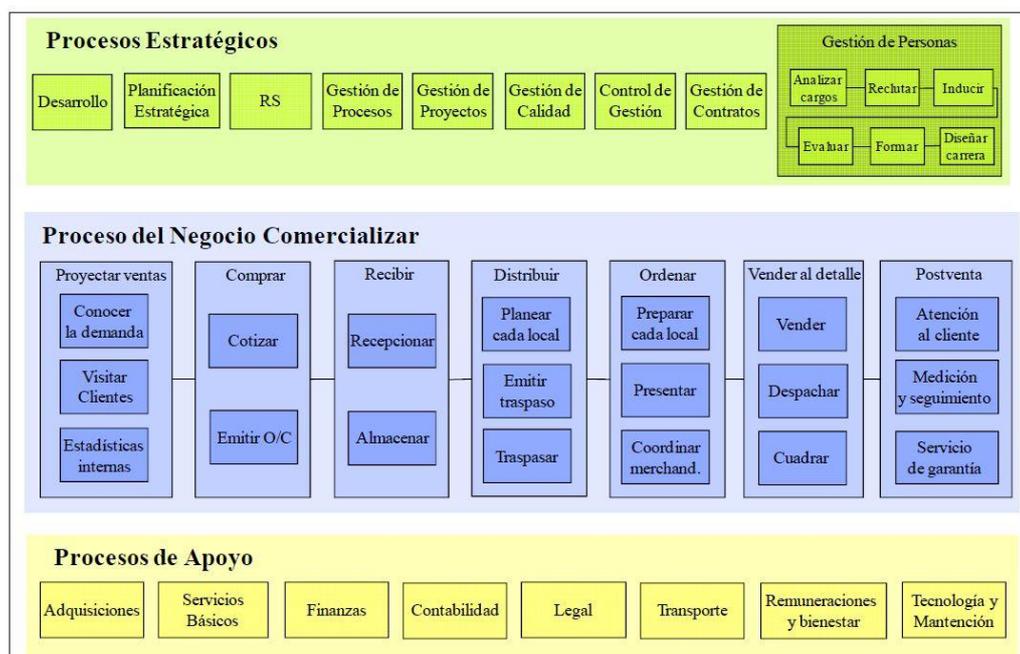


Figura 9 Mapa de procesos global

Fuente: (Bravo Carrasco, 2009)

Se identifican tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos. Van arriba y están orientados al diseño de toda la organización y a cumplir con las actividades de planeación, investigación y de gestión en general. Definen los grandes caminos para cumplir cada vez mejor con la misión de la organización. (Bravo Carrasco, 2009)
- Procesos del negocio. Van al centro y derivan directamente de la misión. Se les puede llamar también procesos de misión. (Bravo Carrasco, 2009)
- Procesos de apoyo. Van abajo y dan soporte a toda la organización es los aspectos operativos que no son directamente del negocio, por lo tanto. Aunque no interactúan con los clientes en el día a día, igualmente deben contactarse con ellos para conocer de primera mano sus necesidades. (Bravo Carrasco, 2009)

Es importante la contribución de este mapa para reconocer la totalidad y ubicarse en el medio.

1.15.5 Mapa de procesos de ámbito

El mapa de procesos de ámbito detalla una parte del mapa de procesos global, puede ser un macro-proceso o más de uno.

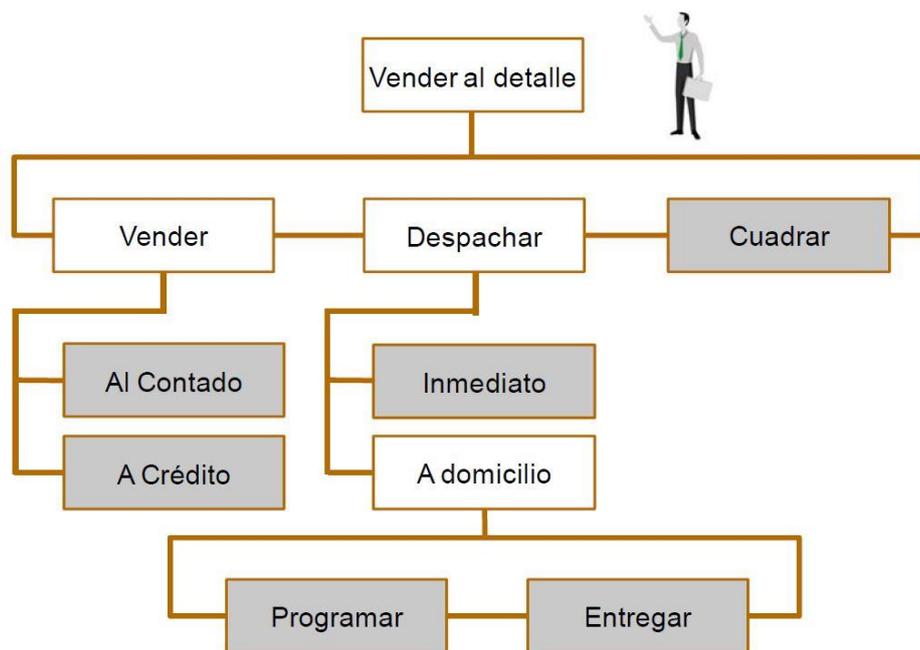


Figura 10 Mapa de procesos - Venta Integral

Fuente: (Bravo Carrasco, 2009)

1.15.6 Flujograma de información (FI)

El Flujograma de Información (FI) describe y representa una guía de las actividades del proceso. Es un tipo de modelo que proporciona amplia información acerca de variados aspectos del proceso: flujo, mensajes, actividades estructura y tecnología. El flujo es la secuencia y temporalidad incluye las actividades e interacciones. Los mensajes son el medio de comunicación pueden ser documentos, comunicaciones electrónicas u orales. (Bravo Carrasco, 2009)

Las actividades son las acciones que realizan cargos o roles. La estructura queda representada por columnas. La tecnología se indica en las actividades que tendrán algún nivel de apoyo tecnológico (las que tienen doble línea). (Bravo Carrasco, 2009)

El FI incorpora todo el detalle necesario porque desarrolla un proceso d bajo nivel. Incluso se requiere adjuntar las muestras o el diseño de todos los formularios, informes o pantallas que muestra el flujo (Bravo Carrasco, 2009)

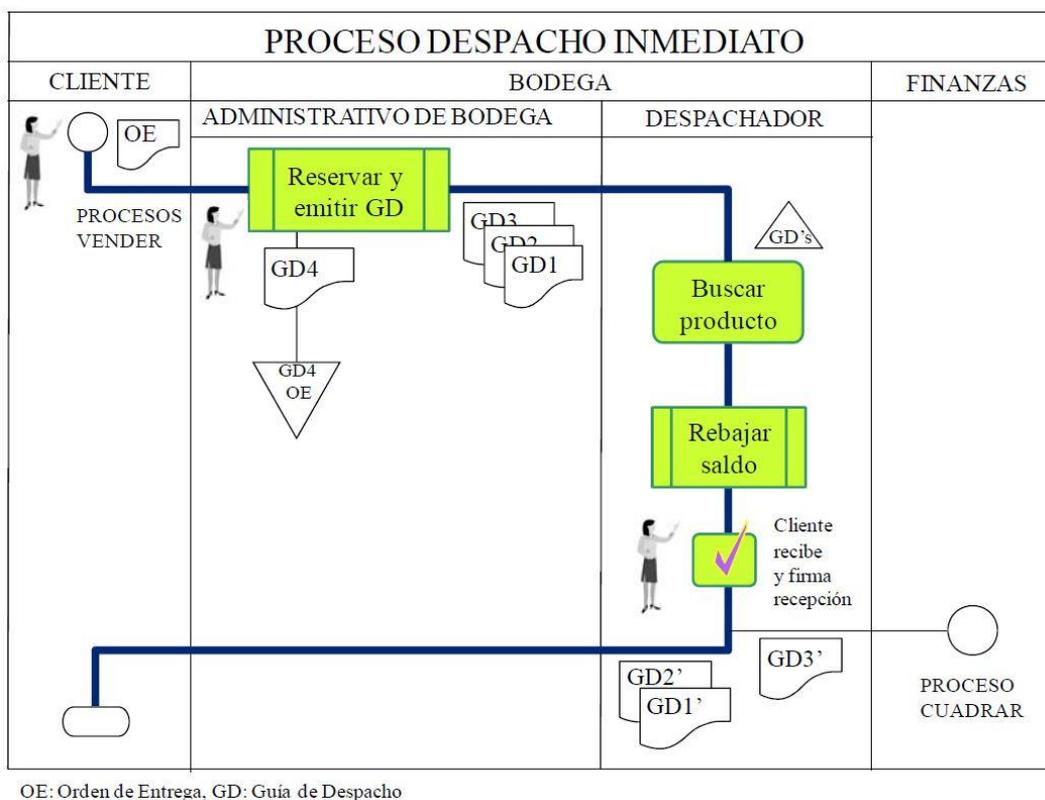


Figura 11 Ejemplo flujograma de información

Fuente: (Bravo Carrasco, 2009)

1.15.7 Medición de los procesos

En un principio, las mediciones de un proceso son necesarias para describir qué tan bien está funcionando éste y establecer la etapa para el análisis y mejora del proceso. Más tarde, las mediciones se emplean para ayudar a controlar su desempeño y determinar periódicamente su capacidad. (Gryna, H. Chua, & DeFeo, 2007)

Al momento de decidir qué mediciones de un proceso recopilar, el énfasis debe estar en el enunciado de su misión, sus objetivos y las necesidades de los clientes (todo ello ya tratado previamente). (Gryna, H. Chua, & DeFeo, 2007)

En el esquema mostrado en el gráfico 13, la efectividad se enfoca en cumplir las necesidades de los clientes, la eficiencia se refiere a satisfacer dichas necesidades al menor costo posible y la adaptabilidad refleja la capacidad del proceso de reaccionar positivamente cuando las condiciones externas o las suyas cambien. (Gryna, H. Chua, & DeFeo, 2007)

Aunque la efectividad y la eficiencia pueden estimarse fácilmente, cuantificar la adaptabilidad es más difícil. (Gryna, H. Chua, & DeFeo, 2007)

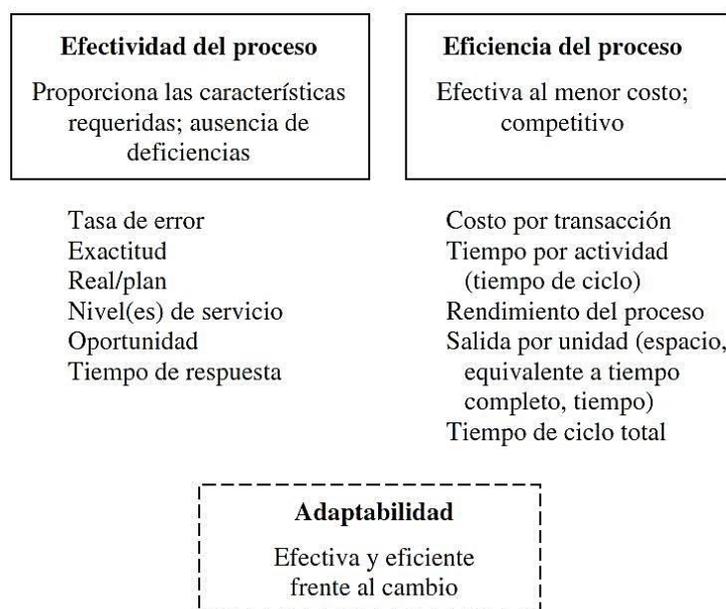


Figura 12 Mediciones del proceso de negocio

Fuente: (Gryna, H. Chua, & DeFeo, 2007)

1.16. ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan al cliente y los requisitos legales y reglamentarios, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los clientes y los requisitos legales y reglamentarios. Todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. (Standardization, 2014)

Cuando algún requisito(s) de la norma ISO 9001:2008 no puede aplicarse debido a la naturaleza de una organización y su producto, pueden considerarse para su exclusión. (Standardization, 2014)

Cuando se realicen exclusiones, las reclamaciones de conformidad con la norma ISO 9001:2008 no son aceptables a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en que tales exclusiones no afecten a la capacidad de la organización, o la responsabilidad, para ofrecer productos que satisfagan al cliente y conforme a la ley y los requisitos reglamentarios. (Standardization, 2014)

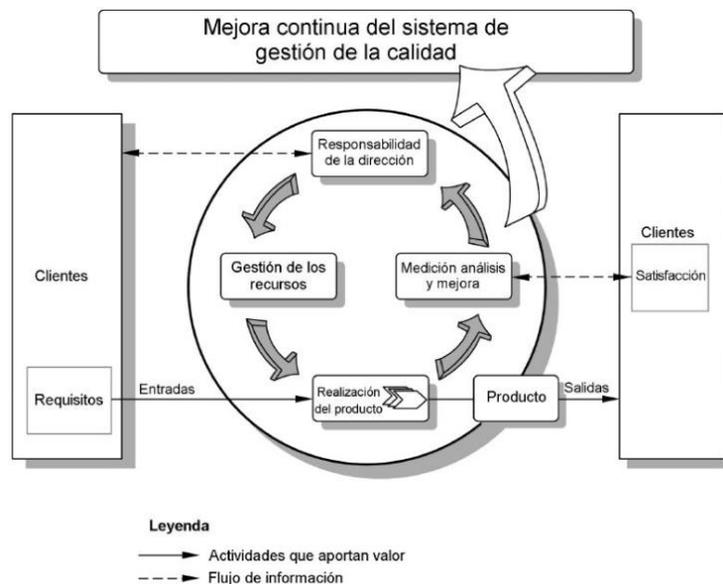


Figura 13 Mejora continua

Fuente: (Standardization, ISO, 2014)

2. Análisis de la situación administrativa, financiera y de procesos

2.1 Introducción al análisis.

El siguiente capítulo tiene por objetivo hacer conocer todos aquellos factores que influyen de manera directa o indirecta en la cooperativa, además de los internos como los externos.

El análisis y la evaluación inicial siempre es uno de los pasos más importantes dentro de cualquier proyecto o trabajo, ya que este debe ser hecho de manera muy consiente para poder, en base a este, determinar las acciones a tomar, ya sean correctivas o nuevas para poder lograr el correcto avance de la organización intervenida.

La obtención de la información dependerá el grado de organización de la empresa, es así que para nuestra investigación necesitaremos documentos y encuestas, las mismas que se lo realizaran a los socios de las misma, con el propósito de saber el verdadero estado, ya que al no tener una buena organización los documentos son escasos.

2.2 Reseña histórica de la Cooperativa de Taxis Esmeralda

Esta organización inicialmente fue conformada el 03 de septiembre de 1976 con los señores Luis Molina, Emiliano Escandón, Víctor Morales, Guillermo Calle, Juan Tinoco, Luis Méndez, Luis Escandón, Segundo Medina y Silvio Arévalo, en calidad de socios fundadores de la “Empresa de automóviles Esmeralda” registrado en la Cámara de Comercio de Cuenca.

Debido al crecimiento de la ciudad y de las necesidades de la misma, el 29 de noviembre de 1997 se procede a aumentar el número de socios de la empresa llegando a 37 socios activos.

En el año 2000, la Unidad Municipal de Transito (UMT), organización encargada del ordenamiento del Tránsito en el Cantón Cuenca, dicta una ordenanza en la cual se daba los cupos definitivos para cada organización del taxismo cuencano, es así que se aprovechó de

esta ordenanza y se amplió el cupo de la empresa a 45 socios, siendo el número máximo determinado por la UMT. (De Cuenca, 2014)

En el año 2002, con el objetivo de dar un mejor servicio a sus clientes, la empresa decide adquirir los equipos de comunicación para el Sistema de Radio Taxi, en el cual participan todos sus socios, siendo un requisito Obligatorio para laborar dentro de la empresa de Taxis.

El 7 de Agosto del 2008 la Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador expide la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en la cual se hace una reclasificación a los servicios de Transporte Terrestre.

Art. 51.- (Reformado por el Art. 21 de la Ley s/n, R.O. 415-S, 29-III-2011).- Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

- Público;
- Comercial;
- Por cuenta propia;
- Particular.

Art. 57.- (Reformado por el Art. 23 de la Ley s/n, R.O. 415-S, 29-III-2011).- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. (Ecuador)

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, tricimotos, carga pesada, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional. (Ecuador)

El servicio de taxis se prestará exclusivamente en el área del territorio ecuatoriano, establecido en el permiso de operación respectivo; y, fletado ocasionalmente a cualquier parte del país, estando prohibido establecer rutas y frecuencias. (Ecuador)

Debido a esta reforma, la empresa de Taxis Esmeralda, se vio en la necesidad de cambiar su figura legal, debiéndola convertir en Compañía o Cooperativa. Esta decisión fue tratada muy minuciosa en asamblea por todos los socios, quienes luego de analizar optaron por la alternativa de Cooperativa. (Ecuador)

Formando de esta manera la Cooperativa de Taxis Esmeralda, el 28 de septiembre de 2012, con los mismos 45 socios. La cual cuenta con un permiso de operaciones por 10 años y registrado en la Empresa de Movilidad de Cuenca (EMOV).

Actualmente la Cooperativa está regida por la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria”, la misma que reemplazo a la “Ley General de Cooperativas” desde el 2013 y el Organismo que la Regula es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

2.3 Infraestructura

La cooperativa cuenta con dos estaciones de trabajo más conocidas como “paradas o parqueaderos”, la una queda en la calle Adolfo Torres y la otra en la Calle Belisario Andrade, sector del Mercado 27 de Febrero. También cuenta con una Oficina de radio operación en la calle Julio Torres y Belisario Andrade. Adicional a esto cuenta con una sede de Eventos en el Barrio San Marcos y una terreno con una antena Repetidora en el Barrio el Calvario sector del Carmen de Guzho.

2.4 Ubicación



Figura 14 Oficinas de Radio Operadora
Fuente: Google Maps



Figura 15 Parqueadero de Unidades
Fuente: Autores



Figura 16 Parqueadero de Unidades Dos
Fuente: Autores



Figura 17 Sede Social y Deportiva
Fuente: Autores

2.5 Análisis externo

El Ecuador ha sido considerado como un país netamente productor de materia prima, esto es debido al poco desarrollo de industrias que puedan procesar y generar un producto terminado, una prueba de esta afirmación es que nuestra economía está basada en la exportación de Petróleo como crudo. En los últimos años se ha potenciado la actividad turística, por las múltiples maravillas con las que cuenta el país.

Debido a todas estas razones se ha considerado el transporte público como un servicio estratégico, lo que indica la importancia que tiene el mismo dentro del país.

2.6 Factor económico.

En la última década el país ha sufrido una re-organización de los instituciones estatales, una de las que se actuó con mayor fuerza es el Servicio de Rentas Internas (SRI), debido a que se vio en la tarea de registrar a la mayor cantidad de ciudadanos que realicen actividades económicas, con el fin de lograr eliminar la evasión de impuestos. Esto lo ha logrado haciendo alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales como el Instituto de Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Registro Civil, Bancos estatales; con las cuales se puede acceder a la base de transacciones y crear un soporte de las mismas.

El director del Servicio de Rentas Internas, Carlos Marx Carrasco, manifestó que los ingresos tributarios el año pasado superaron los \$ 12.700 millones, cifra que casi triplica los \$ 4.600 millones que se percibieron en 2006. En el presente año se prevé que superarán los \$ 13.000 millones.

2.7 Factor político.

Luego de la Crisis vivida por el País en 1999 cuando se decidió aplicar la Dolarización en el País por el Gobierno de Jamil Mahuad, y la “revolución de los forajidos” en Abril del 2005 que destituyó al Presidente de ese entonces, Lucio Gutiérrez; en el 2007 asumió la presidencia

el economista Rafael Correa, el cual ha dado una cierta estabilidad política al país a pesar de las políticas ocupadas, se ha visto una apertura hacia el comercio con los países vecinos.

Cabe recalcar que la forma organizativa del país ha cambiado, de manera que ahora las sucursales de las instituciones se los hace de manera regional para tener facilidad de trámites y que muchas de las actividades como el tránsito Terrestre han sido descentralizadas dado esta potestad a algunos municipios como el de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja y Ambato para administrar de mejor maneras estas actividades.

2.8 Factor tecnológico

En el sector de la transportación hay un constante avance de tecnologías ocupados en los vehículos, es así que ahora encontramos en el mercado vehículo con sistemas electrónicos complementarios como sistemas de Navegación, soporte Técnico en Línea, rastreo Satelital, etc. Esto sin olvidar los avances en la mecánica que hacen que los motores de los autos en la actualidad sean mucho más eficientes, al ocupar menos cantidades de combustible y reducir las cantidades de emisiones de gases al medio ambiente.

El gobierno siempre ha estado apoyando la constante renovación de las unidades, una de estas estrategias es el PLAN RENOVA.

El Plan RENOVA es un programa implementado por el Gobierno Nacional que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados.

El Plan de Renovación Vehicular asegura que por cada vehículo nuevo que ingrese al parque automotor de transporte público y comercial, un vehículo salga y sea chatarrizado.

Su objetivo:



Figura 18 Modelo Plan RENOVA

Fuente: (Transito, 2014)

Renovar el parque automotor del sector público y comercial, mediante el reemplazo de los vehículos que son sometidos al proceso de chatarrización, por vehículos nuevos que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente. (Transito, 2014)

Su alcance está dirigido a todas las modalidades de transporte público o comercial esto es:

- Transporte de taxis
- Transporte escolar
- Transporte urbano
- Transporte interprovincial e intraprovincial
- Transporte de carga liviana
- Transporte de carga pesada

Instituciones involucradas:

Ministerio de Transporte y Obras Públicas: ente administrador responsable de emitir la reglamentación que rige al plan.

Agencia Nacional de Tránsito: ente operativo encargado de emitir el informe técnico favorable, informe de nacionalización de vehículos importados y el certificado de chatarrización.

Corporación Financiera Nacional: ente operativo responsable de la asignación de créditos.

Secretaria Nacional de Aduanas: ente operativo responsable de la nacionalización de vehículos importados.

ANDEC y ADELCA: empresas autorizadas para el proceso de chatarrización de los vehículos.

2.9 Ambiental

Todo desarrollo económico debe ir a la par con una adecuada preservación de la biodiversidad y el medio ambiente en el cual se desarrolla. Es por eso que desde el 2002 en el cantón Cuenca, se hace una REVISIÓN TÉCNICA a todos los vehículos previos a la matriculación, la misma tiene por propósito que los vehículos en la ciudad cumplan con un mínimo de emanación de gases contaminantes, desperfectos en los vehículos y un nivel de seguridad. Esta revisión está a cargo de la EMOV, en los vehículos particulares se lo hace una vez al año y en los vehículos de servicio público y comercial se los hace dos veces por año.

2.9.1 Microambiente

En este punto se hace un análisis de todo aquello que podríamos controlar y mediante el cual se puede llegar a obtener un cambio, dentro de este grupo tenemos a los proveedores, competencia y clientes.

2.10 Proveedores

Los proveedores de la cooperativa son:

- Suministros de Oficina: Papelería Monsalve
- Útiles de Limpieza: Comercial “Don Bolo”
- Uniformes: Sastrería DICOVS
- Mantenimiento Radio Frecuencia: Ingeniero Freddy Velecela

El mantenimiento de las unidades lo realiza cada socio, es por eso que los proveedores de repuestos y materiales como aceites y llantas no son tomados en cuenta como proveedores de la cooperativa. Siempre ha existido la inquietud de buscar alianzas con empresas proveedoras de estos materiales a fin de obtener precios preferenciales y descuentos en la mercadería.

2.11 Clientes

Según el último censo realizado en Ecuador en Noviembre del 2010, en Cuenca hay una población 505.585 habitantes, de los cuales 239497 son varones y 266088 son mujeres.

(CENSOS, 2014)

La cooperativa trabaja en la parte sureste de la ciudad, es decir que abarca las zonas de Turi, El valle, Carmen de Guzho, sector el control Sur, estadio, avenida Loja, Avenida 10 de Agosto. Es en estos sectores donde está el 90% de la clientela.

Sin embargo el objetivo actual de la cooperativa es ampliar su zona de acción o trabajo, ya que hay muchos clientes que se cambian de domicilio y siguen haciendo sus llamadas. Dentro de este sector tenemos: tres centros comerciales, el estadio, 18 instituciones educativas, múltiples edificios de Oficinas y 3 hostales.

El sistema cuenta con 2 tipos de Clientes: los clientes sistema y los potenciales.

Los cliente sistema: Se cuenta con una base de datos de aproximadamente 850 clientes. El valor es aproximado ya que no se hace la depuración de los clientes anteriores o irregulares, pero esto no se hace ya que en ocasiones vuelven a llamar, aunque no sea de manera regular.

Los Potenciales: Son todos aquellos usuarios que utilizan las unidades sin haber hecho el llamado telefónico previo. Generalmente se trabaja con estos clientes para lograr una fidelización ya que también viven por el sector pero muchas de las veces no conocen del sistema de Radio Taxi.

Debido a lo elemental que es el Software ocupado por la cooperativa para la labor diaria de las operadoras, se vio en la necesidad de construir una base de datos de los clientes existentes para poder realizar el análisis de los mismos.

2.12 Competencia

El sector taxista ha sufrido una constante evolución, el objetivo siempre ha sido el poder regular y ofrecer un mejor servicio a la clientela. Dentro del mercado de servicio de transporte personalizado existen diversos mecanismos para otorgar un servicio, algunos cuestionables por su forma de operar, así como innovaciones con valor agregado.

2.13 Sector informal.

En los últimos años ha proliferado el servicio de “taxis” ilegales que han hecho que el gremio de transportistas se vean amenazados directamente, ya que estos al no estar legalizados no se encuentran en igualdad de condiciones con lo que respecta al pago de impuestos y permisos, lo que hace que las unidades ilegales puedan ofrecer un servicio mucho más módico, además que su velocidad de respuesta sea mejor, ya que estas unidades no recorren sino que simplemente pasen parqueadas, reduciendo sus costos operativos.

2.14 Sector formal.

En el cantón Cuenca existen 106 organizaciones entre cooperativas y compañías de taxis conformadas legalmente, teniendo un total de 3557 unidades para la ciudad. Las mismas que según el último estudio realizado por la Unidad Municipal de Tránsito se determinó que hay un exceso de unidades, ya que hay 7 taxis por cada 1000 habitantes, cuando lo norma internacional son de 1,5 unidades. (De Cuenca, 2014)

2.15 Sistemas de Radio Taxi

En nuestra ciudad existen varios sistemas de Radio, los cuáles han logrado brindar mayor comodidad al cliente además que se logra hacer mucho más eficiente el trabajo ya que el

cliente con una simple llamada, solicita la unidad y la misma se dirige dando un tiempo de llegada adecuado para que el cliente no tenga que permanecer en la calle.

Otro motivo por el que se utiliza este tipo de sistemas es por seguridad, ya que en el conductor puede pedir apoyo, ya sea mecánico o seguridad, al resto de unidades, esto ha evitado en incontables ocasiones que los conductores sean presa de los delincuentes.

Dentro de esta modalidad encontramos dos tipos de sistemas de Radio Taxi:

Asociaciones y Consorcios: Son sistemas donde se agrupan taxis de diversas cooperativas y compañías, con el fin de proporcionar el servicio de Taxi.

Sistemas Propios: Estos son compañías o cooperativas que con los propios fondos han optado por comprar sistemas de radio para optimizar su trabajo. Una de las cláusulas de estos sistemas es que todos los socios están obligados a ser parte de estos sistemas.

2.16 Análisis interno

En este análisis haremos una evaluación de la situación actual de la cooperativa desde su interior, con el propósito de encontrar los fallos estructurales de nuestra organización. Es sabido para todos que mientras más fuerte sea la estructura interna, más poderosas pueden llegar a ser las estrategias a ocuparse para poder posesionarse en el mercado.

Para obtener la información respecto a este análisis nos hemos apoyado en herramientas como encuestas, entrevistas y bibliografía dependiendo el caso. Con los clientes se trabajó de manera telefónica con el fin de obtener la percepción de los mismos de nuestra organización, tanto en el servicio de las operadoras, como la de los conductores que realizaron el servicio.

En la que hace referencia a la parte interna de la cooperativa se procedió a realizar tres entrevistas a los señores Washington Valdez, Presidente de la Cooperativa (2012-2014); Romeo Solano, socio de la cooperativa desde 1992; y José Pintado colaborador de la Cooperativa.

De estas entrevistas se ha recopilado la información necesaria para dar forma a este análisis.

2.17 Capacidad administrativa

Consiste en analizar algunos aspectos como la organización, planificación, dirección y control de la cooperativa actualmente.

Como se mencionó anteriormente, la cooperativa está regida por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), la que determina los grupos directivos mínimos necesarios. También determina la forma de elección y sus funciones básicas.

2.18 Organización.

La cultura organizativa con la que funciona la cooperativa se la detalla a continuación.

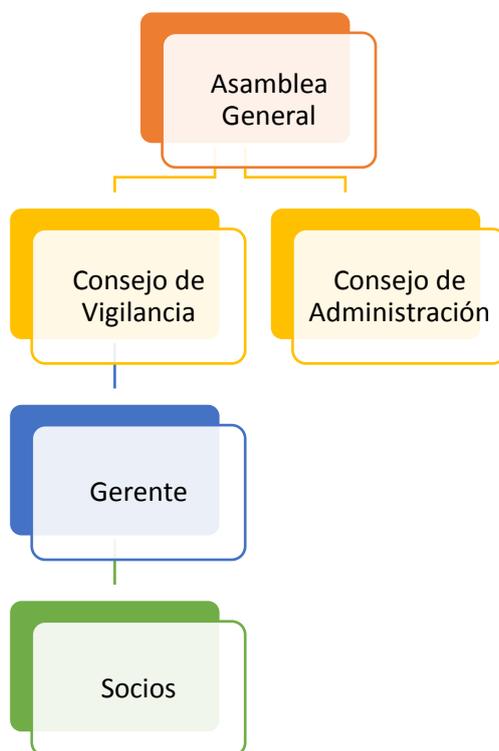


Figura 19 Organigrama de la Cooperativa

Fuente: Los Autores

2.19 Descripción y funciones

Asamblea general.- Es el órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al presente reglamento o al estatuto social de la cooperativa.

Atribuciones y deberes.

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. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
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 de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;
10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;

11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;

12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;

13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;

14. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales.

15. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Consejo de Administración. Está conformado por tres vocales principales y tres vocales suplentes. Entre los tres vocales principales se tiene que escoger un Presidente, vicepresidente y secretario. El presidente se encargará de presidir las asambleas generales.

En la cooperativa, los vocales suplentes cumplen cargos administrativos complementarios como cobradores de multas del Sistema de RadioTaxi, faltas a reuniones y turnos no realizados.

2.20 Deberes y atribuciones.

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;

2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;

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 internas, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
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 funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o 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 cooperativa e informar a la Asamblea General;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento; 18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,

19. Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.

Presidente del Consejo de Administración. Para ser elegido Presidente de una cooperativa, se requiere haber ejercido la calidad de socio, por lo menos dos años antes de su elección y recibir capacitación en áreas de su competencia antes de su posesión. Será elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros y podrá ser removido, en cualquier tiempo por causas debidamente justificadas, con el voto secreto de más de la mitad de los vocales del Consejo de Administración.

En caso de ausencia temporal o definitiva, será subrogado por el Vicepresidente que, deberá reunir los mismos requisitos que el Presidente.

El Presidente durará en su función el periodo señalado en el estatuto social de la cooperativa

2.21 Atribuciones y responsabilidades

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 de la cooperativa; y,
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

Consejo de Vigilancia. Está conformado por tres vocales principales y tres vocales suplentes. Entre los tres vocales principales se tiene que escoger un Presidente, vicepresidente y secretario.

2.22 Atribuciones y deberes consejo vigilancia

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;

3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa 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 cooperativa;
 5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
 6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
 7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
 8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
 9. 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;
 10. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
 11. 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; y,
 12. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.
- Gerente. Es elegido por el consejo de administración, pudiendo este ser un socio de la misma cooperativa o una persona externa a la organización.

2.23 Atribuciones y deberes gerencia

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;

2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;

14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;

15. 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; y

16. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

Se puede considerar que la cooperativa es un ente organizado, ya que la misma ley direcciona a este tipo de organizaciones, solamente hay algunas funciones que a veces no se las cumple, razón por la cual originan problemas o malos entendidos.

2.24 Planeación estratégica

En la cooperativa no se cuenta con ningún tipo de planificación. Según lo indican los entrevistados, esto se debe a que dentro de la organización existe una falta de compromiso en el ámbito de directivos, debido a que estos cargos no son remunerados y exigen mucho tiempo y dedicación.

Complementario a esta razón, también se indicó que la falta de preparación académica por parte de los socios que estuvieron en las directivas resultó muy limitante, ya que la media de los integrantes de la organización está entre el Ciclo Básico y la Secundaria, y muchas de las veces en temas totalmente diferentes a los de dirección de organizaciones, lo que origina que se tenga que recurrir a personas entendidas en el tema ocasionando gastos elevados que los socios no están dispuestos a realizar.

Otro factor que ha impedido que la cooperativa desarrolle estrategias es un conformismo por parte de los socios, esto se da por la naturaleza de la actividad de taxistas que realizan. Es decir, siempre priorizan a sus clientes personales o a los clientes que pueden encontrar al recorrer las calles, motivo por los cuáles no valoran la importancia de utilizar este tipo de herramientas que pueden mejorar a su organización.

2.25 Dirección de la Cooperativa.

La Cooperativa está liderada por el Presidente y el Gerente, conjuntamente, pero cuando se necesitan tomar decisiones más complejas el grupo que se encarga de analizar, tomar decisiones y ejecutarlas es el consejo de administración, el mismo que constantemente se reúne, con el fin de tomar decisiones acertadas y que beneficien a la cooperativa.

A pesar de que las decisiones no sean las más acertadas, la cooperativa siempre ha apoyado a sus directivos.

La cooperativa siempre ha buscado ser parte de organizaciones grandes como la Asociación Frente Unido de Taxistas (AFUT) o la Unión de Taxistas. Esto es debido a que en estas organizaciones existen personas mejor capacitadas que pueden guiar a las directivas de taxis.

2.26 Capacidad de control

El control dentro de la cooperativa a los socios, lo hace los miembros del consejo de vigilancia. Dentro del sistema de Radio Taxi el control lo realiza el gerente junto con los miembros del consejo de administración; debido a que el gerente no siempre está laborando, y se pueden dar problemas pequeños que pueden ser solucionados instantáneamente.

Cuando existen faltas, se procede con multar a los implicados, cuando el problema es complicado se llama al consejo de vigilancia a que de solución a la falta y si a pesar de eso no se soluciona se lo hace mediante una asamblea, pudiendo ser la sanción desde un llamado de atención hasta la expulsión.

2.27 Capacidad financiera

Los ingresos que percibe la cooperativa solo son los aportes que lo hace cada socio, el mismo que se lo establece según los gastos promedios mensuales.

Otra forma de ingreso eventual consiste en el “re-ingreso” de socios. Este ingreso consiste en una prima que lo pagan los socios entrantes cuando hay un cambio de socios. La

prima se la divide en dos partes, una de las cuáles se las lleva el socio y la otra queda para la cooperativa. El porcentaje varía dependiendo del tiempo de pertenencia del socio saliente.

La cooperativa no cuenta con un sistema de presupuestos anuales, ni mucho menos a Largo plazo para crecimiento de la misma.

Básicamente la cuota la establece el gerente según los gastos promedios que tiene mensualmente, más un pequeño margen para cubrir pequeñas eventualidades.

En el caso de haber gastos imprevistos fuertes lo que se procede a hacer es a pedir aportes semanales a fin de cubrir el déficit por parte de gerencia.

En la actualidad la cooperativa tiene un crédito con la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Baños, el mismo que se lo hizo para cubrir los gastos del cambio de razón social.

La contabilidad de la cooperativa la lleva el Ingeniero Genaro Brito, desde el 2005. Esta decisión se la tomo debido al escaso conocimiento de los directivos en los temas tributarios y de seguridad social. El sistema de contabilidad no ha tenido mayor problema desde el 2005.

2.28 Capacidad tecnológica

La tecnología con la que cuenta la cooperativa es bastante simple, consiste en un sistema informático bastante rudimentario el cual permite ingresar las unidades que están laborando y seleccionar una unidad cuando hay un llamado por parte del cliente. Este software es arcaico y no permite interactuar con información existente, información como reportes de carreras o base de datos de clientes son inaccesibles. El software con que cuenta la cooperativa es básico, y debido a que software más completo es muy costosa la cooperativa no adquirido, ya que su capacidad económica no permite acceder a uno de ellos.

En el sistema de Radio Taxi, se cuentan todavía con equipos con un nivel obsoleto bajo, esto es debido a que en el medio solo el Benemérito Cuerpo de Bomberos trabaja con un sistema de radio Digital y el resto aún lo hace con el sistema analógico.

2.29 Gestión de talento humano

Al ser el giro de negocio de nuestra cooperativa la de prestadora de servicios, lo más importante es el Talento Humano que hay en la cooperativa. Las Secretarias, socios y colaboradores son el eje principal de nuestro negocio.

Según los datos brindados por los entrevistados, uno de los pilares fundamentales que existen en la cooperativa es el compañerismo y la buena relación que hay entre todos los integrantes de la cooperativa, esto se ha logrado con actividades sociales y deportivas periódicas en las que participan activamente en su totalidad.

Una muestra de esta buena relación es los años de pertenencia a la cooperativa por cada socio, el cual oscila entre los 7 a 20 años.

Los puntos débiles existentes es la capacitación, como nos indica su presidente Washington Valdez, “desde que entre en la cooperativa NUNCA se ha dado una capacitación, instrucción o charla sobre Relaciones Humanas, Marketing o temas parecidos, es por eso que a veces los compañeros no saben tratar bien a los clientes”.

2.30 Capacidad de promoción

Como ya se ha visto en puntos anteriores, la falta de capacitación ha hecho de que haya una pobre capacidad de ofrecer el servicio, además los elevados gastos por parte de la parte administrativa y la falta de planificación ha dado como consecuencia un poco capacidad de promocionar al sistema.

2.31 Análisis DAFO

Una vez que ya hemos hecho el análisis de la situación actual de la cooperativa, se procederá a elaborar una matriz en la que se resumirá todos los temas tratados anteriores.

La Matriz DAFO es una herramienta muy práctica para evidenciar la situación actual.

Tabla 4

RESUMEN DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (IFAS)*Fuente: Los Autores*

Factores Estratégicos Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
Fortalezas				
S1 Flota de Vehículos Moderna	0,10	4,00	0,40	Vehículos de un máximo 5 años de antigüedad
S2 Política de revisión mecánica	0,08	3,00	0,24	Mínima 2 veces al año
S3 Sistema de Radio Taxi Propio	0,15	4,00	0,60	Activo de la Cooperativa
S4 Alto nivel de Compañerismo entre Socios	0,05	5,00	0,25	Solidaridad entre Socios
Debilidades				
W1 Cultura Tributaria Ausente	0,05	1,00	0,05	Necesidad entidad externa
W2 Única Fuente de ingresos Económicos	0,05	1,50	0,08	Aporte Socios
W3 Administración Empírica	0,15	1,50	0,23	Conocimientos mínimos
W4 Bajo nivel de Compromiso	0,09	2,50	0,23	Participación con la Cooperativa
W5 Planificación Ausente	0,14	2,50	0,35	Mínima
W6 Relación con los Clientes	0,10	1,50	0,15	Quejas constantes
W7 Sistema Informático	0,04	1,50	0,06	No permite un seguimiento
CALIFICACIONES TOTALES	1,00		2,57	

Tabla 5

RESUMEN DE ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (EFAS)*Fuente: Los Autores*

Factores Estratégicos Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
Oportunidades				
O1 Incremento de Turismo en la Ciudad	0,15	3,00	0,45	Ciudad Patrimonio Cultural
O2 Cercanía al Nuevo Centro Carcelario	0,08	2,00	0,16	Centro Carcelario en TURI
O3 Contratar Asistencia Administrativa	0,10	1,00	0,10	Personas con sólidos conocimientos administrativos
O4 Integración de nuevos socios	0,07	2,50	0,18	Crecimiento y mayor disponibilidad de vehículos
Amenazas				
T1 Competencia Desleal	0,15	4,00	0,60	Vehículos Informales que brindan servicio
T2 Asociación de Sistemas Radio Comunicaciones	0,15	2,50	0,38	Disminución de atención al número de clientes
T3 Calidad de Servicio	0,11	1,50	0,17	Disminuye los clientes
T4 Costo del Servicio NO Competitivos	0,09	3,00	0,27	Falta de Regulación de Tarifas por parte de EMOV
T5 Implementación de Taxímetro	0,10	4,00	0,40	Sin Previo estudio, reduciría ganancias
CALIFICACIONES TOTALES	1		2,70	

Tabla 6

*MATRIZ DEL RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS (SFAS)**Fuente: Los Autores*

Factores Estratégicos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Duración			Comentarios
				Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	
S1 Flota de Vehículos Moderna	0,10	4,00	0,40			x	Vehículo con deterioro mínimo por su uso
S3 Sistema de Radio Taxi Propio	0,15	5,00	0,75	x			Comunicación sin restricciones
W3 Administración Empírica	0,14	2,00	0,28		x		Multas, Pagos Innecesarios
W5 Planificación Ausente	0,14	2,00	0,28	x			Aplazamientos Económicos
O1 Incremento de Turismo en la Ciudad	0,07	3,00	0,21		x		Ciudad Patrimonio Cultural
O3 Contratar Asistencia Administrativa	0,05	2,00	0,10		x		Administración empírica
T1 Competencia Desleal	0,10	4,00	0,40	x			Informalidad
T2 Asociación de Sistemas Radio Comunicaciones	0,05	3,00	0,15		x		Disminución de Atención a potenciales clientes
T3 Calidad de Servicio	0,20	3,00	0,60		x		Valor Agregado
CALIFICACIONES TOTALES	1		3,17				

Tabla 7

ESTRATEGIA DAFO*Fuente: Los Autores*

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Flota de vehículos moderna Política de revisión mecánica Sistema de Radio Taxi Propio Alto nivel de Compañerismo entre Socios	Administración Empírica Bajo nivel de Compromiso Planificación Ausente Relación con los Clientes
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Incremento de Turismo en la Ciudad Cercanía al Nuevo Centro Carcelario Contratar Asistencia Administrativa Integración de nuevos socios	<ul style="list-style-type: none"> ● Formar alianzas con establecimientos potenciales de turismo, como, hoteles, bares, restaurantes, etc. ● Encontrar socios para abarcar más puntos de abastecimiento vehicular aprovechando cobertura del sistema de radio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear un programa de atención al cliente y aprendizaje del idioma inglés, tanto para socios como personal administrativo ● Expandir turnos de asistencia vehicular las 24 horas
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
Competencia Desleal Asociación de Sistemas Radio Comunicaciones Calidad de Servicio Implementación de Taxímetro	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecer siempre vehículos en óptimas condiciones mecánicas y seguridad al cliente tanto en su integridad personal así como sus bienes ● Establecer un sistema tarifario justo de acuerdo a la distancia a recorrer y/o respetar sistema tarifario por las entidades regulatorias 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear beneficios a socios en lo que respecta asistencia mecánica y provisión de repuestos. ● Hacer partícipe de utilidades a socios, por ejemplo, publicidad móvil

3. Elaboración de Plan Estratégico

3.1 Introducción a la propuesta

Una vez concluido con el análisis actual de la cooperativa, en donde se realizó una revisión de los elementos necesarios para el correcto planteamiento del plan estratégico, el siguiente paso es su estructuración.

Para este utilizaremos los componentes encontrados en nuestro análisis y se realizará la propuesta de los elementos faltantes, a fin de obtener un máximo de resultados positivos por parte de la estrategia.

Es substancial recalcar que este es el primer paso que involucra el desarrollo de un plan estratégico y que para efectuar el mismo se necesita el compromiso de los socios y colaboradores de la cooperativa.

3.2 Giro del negocio

La Cooperativa de Taxis Esmeralda ofrece el servicio de transporte de pasajeros en la ciudad de Cuenca, principalmente en la parte urbana y los sectores de Turi, El Valle, El Guzho, Control Sur y Baños. También ofrece el servicio de encomiendas y recorridos turísticos dentro y fuera de la ciudad. Además cuenta con el Servicio de Radio Taxi, su oficina de operaciones está ubicada en las calles Julio Torres y Belisario Andrade. Está registrado como cooperativa desde el 2013 y tiene un permiso de Operaciones hasta el 2023.

3.3 Misión

Al no existir una misión, se ha realizado la siguiente propuesta, en conformidad de quienes conforman la Cooperativa.

“Brindar un servicio de transporte público de pasajeros y encomiendas a la colectividad Cuencana, con unidades modernas, brindando seguridad y satisfacción al cliente, mismo que se demuestra en la responsabilidad y honestidad de su equipo de trabajo, encaminados

siempre al crecimiento de la organización y el mejoramiento Socio-Económico de sus asociados”

3.4 Visión

De igual forma con la aprobación de los socios se ha determinado como visión la siguiente:

“Ser la Cooperativa de Taxis líder por excelencia en la prestación de servicios de transporte e incrementar centros de acopio dentro de la ciudad, para un mayor abastecimiento a la colectividad Cuencana”

3.5 Política

Realizar un servicio con excelencia, brindar un trato justo y esmerado a todos nuestros clientes.

3.6 Principios y valores

Las organizaciones han trascendido en los años, más que por las actividades que realizan son los valores que practican. Los valores son practicados continuamente en las organizaciones, incluso si estos no están publicados dentro las instalaciones.

En la actualidad es muy bueno dar a conocer a los clientes todos los principios y valores que la cooperativa practica para que sientan confianza y seguridad el momento de recibir el servicio. Estos son practicados por los socios, tanto para la cooperativa como con los clientes.

Compañerismo: Procurar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos, buscando la armonía y el éxito evitando especulaciones y erradicando la desinformación.

Responsabilidad: Cumplimiento de las obligaciones atribuidas, tanto como socios y como directivos dentro de la cooperativa.

Respeto: Por el cumplimiento de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, establecidos en las políticas de la cooperativa y con la capacidad humana.

Comunicación: Hacer llegar la información a los socios para que se sientan integrados y motivados en los distintos proyectos, con el propósito de alcanzar los objetivos corporativos y no los individuales.

Justicia: Las actividades diarias deben ser realizadas con equidad, ya sean el accionar como socios o como directivos dentro de la cooperativa.

Honestidad: En el ejercicio de sus competencias, siendo justos frente a diversas situaciones de trabajo y entre compañeros anteponiendo la verdad.

3.7 Valores corporativos

Responsabilidad: Desarrollar los servicios de transporte de manera ordenada, cumpliendo la ley de tránsito, y haciéndolo de manera eficaz y eficiente.

Respeto: Consideración a los derechos personales y trato con gentileza.

Seguridad: Contamos con una moderna flota vehicular y conductores profesionales.

Honradez: Las tarifas que ofrecemos son transparentes e incentivamos las buenas prácticas de honorabilidad de los conductores hacia los clientes.

Puntualidad: Servimos a nuestros clientes en los tiempos ofrecidos, a manera de optimizar el servicio.

Acogida: El buen trato, educación y la buena presentación son importantes para nosotros

Confidencialidad: Respeto a todas las llamadas y encomiendas realizadas por parte de la cooperativa

3.8 Estrategias

Para la formulación de las estrategias se tomarán en cuenta el análisis DAFO así como la propuesta “BALANCED SCORE CARD” los mismos contribuirán para la estructuración de la estrategia con sus respectivos indicadores que en el futuro aseverarán en el direccionamiento correcto de la estrategia propuesta.

3.9 Objetivos de la Cooperativa

3.9.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico y un Modelo de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Taxis Esmeralda, mediante el levantamiento, definición y categorización de los diferentes semblantes administrativos así como de los procesos del sistema, y que oriente a elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad, determinando el mercado objetivo.

3.9.2 Objetivos específicos

- Sustentabilidad de la Cooperativa.
- Mejorar la calidad de Servicio.
- Mejorar la Gestión Administrativa y Atención al Cliente.
- Apoyar al desarrollo, destrezas y aptitudes de nuestros colaboradores.

3.10 Estrategias

En la siguiente propuesta se planteara las estrategias a través del análisis DAFO cuyo análisis fue estructurado en el capítulo dos, además se ha realizado la construcción de un Balanced Score Card en todas sus perspectivas.

Para estructurar y desarrollar las estrategias se contó con el apoyo de entrevistas in situ con los socios de la Cooperativa y con una encuesta a los Clientes, la misma fue enfocada en como se está percibiendo la atención. Ver Anexo A1.

Tabla 8

*ESTRATEGIA DAFO**Fuente: Los Autores*

Estrategias (FO)
<ul style="list-style-type: none"> • Formar alianzas con establecimientos potenciales de turismo, como, hoteles, bares, restaurantes, etc. • Encontrar socios para abarcar más puntos de abastecimiento vehicular aprovechando cobertura del sistema de radio
Estrategias (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de atención al cliente y aprendizaje del idioma inglés, tanto para socios como personal administrativo • Expandir turnos de asistencia vehicular las 24 horas
Estrategias (FA)
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer siempre vehículos en óptimas condiciones mecánicas y seguridad al cliente tanto en su integridad personal así como sus bienes • Establecer un sistema tarifario justo de acuerdo a la distancia a recorrer y/o respetar sistema tarifario por las entidades regulatorias
Estrategias (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Crear beneficios a socios en lo que respecta asistencia mecánica y provisión de repuestos. • Hacer partícipe de utilidades a socios, por ejemplo, publicidad móvil

3.10.1 Indicadores Balanced Score Card

Tabla 9

Balanced Score Card – Indicadores

Fuente: Los Autores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTORES CLAVE	INDICADORES	NIVEL		
						META
Financiera	Sustentabilidad de la Cooperativa	Control de Costos	Multas gubernamentales	>10%	5%	< 10%
			Pago de Intereses	>10%	5%	< 10%
		Administración de Recursos Económicos	Pagos puntales de cuota	< 60%	70% a 80%	> 90%
		Nuevos Ingresos Económicos	Insercción de nuevos socios	< 3%	4% a 6%	> 10%
			Aprovechamiento de activos	< 5%	5%	> 5%
Cliente	Mejorar la calidad de Servicio	Cuota de Mercado	N° clientes nuevos/ M-T-S-A	< 10%	10%	> 10%
			N° clientes perdidos/ M-T-S-A	> 5%	5%	< 5%
		Satisfacción del Cliente	Fidelidad de clientes	< 70%	70%	> 70%
		Disponibilidad de Servicio	Número de clientes atendidos	< 85%	85%	> 85%
		Incremento de Puntos de Acopio	Número de paradas	PD	PD	PD
Proceso Interno	Mejorar la Gestión Administrativa y Atención al Cliente	Tiempo de Respuesta	Tiempo que tarda en brindar Servicio	< 85%	85%	> 85%
		Calidad	Encuesta de Nivel Aceptación	< 85%	85%	> 85%
		Tasa de error de Servicio	QoS/ Base - Conductor	>70%	70%	< 70%
		Estandarización de gestión administrativa	Utilización y Cumplimiento de Estándar Administrativo	< 85%	85%	> 85%
		Inversión en Prevención	Mantenimiento de Vehículos y Activos que intervienen el Servicio	< 85%	85%	> 85%
		Nuevos Servicios	Convenios y/o Alianzas	PD	PD	PD
Aprendizaje y Crecimiento	Apoyar al desarrollo, destrezas y aptitudes de nuestros colaboradores	Satisfacción y Motivación	Participación y Sugerencias de Empleados	< 70%	70%	> 70%
		Formación y Retención de empleados	Empleados/Socios Formados	< 85%	85%	> 85%
		Ambiente Laboral	Horas de absentismo / Horas efectivas	< 95%	95%	> 95%
			Número de bajas por accidente	< 95%	95%	> 95%
		Capacitación y Desarrollo	Inversión en Capacitación/Desarrollo	< 75%	75%	> 75%
		Incentivos	Premios	PD	PD	PD
Pago de Salarios - Cumplimiento Fundamentado en la Ley y Código de Trabajo	< 95%		95%	> 95%		

3.10.2 Mapa estratégico

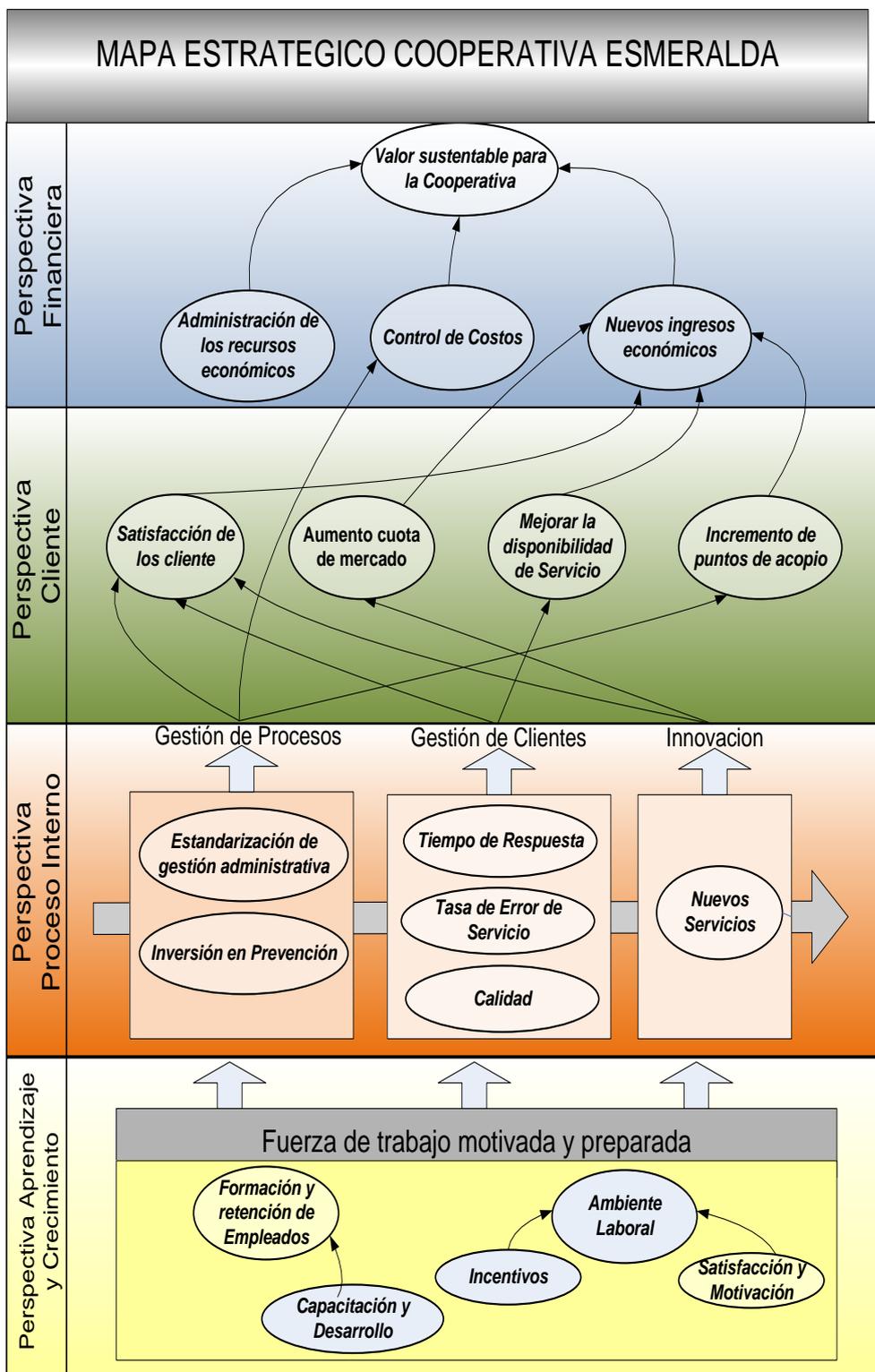


Figura 20 Mapa Estratégico Cooperativa de Taxis Esmeralda

Fuente: Los Autores

4. Elaboración del Sistema de Gestión de Procesos basado en el modelo ISO 9001-2008

4.1 Identificación de los procesos

Para identificar los procesos en la Cooperativa de Taxis Esmeralda, es necesario establecer la estructura orgánica con la que actualmente cuenta, en base a la información proporcionada esta se maneja con la organización que faculta la ley y se encuentra estructurada de la siguiente forma. Ver figura: 15

Al obtener información sobre la estructuración administrativa y por difícil modificación de la misma por mandato de ley, se planteara una gestión de procesos donde se facilitara y se obtendrá un respaldo de las gestiones internas de la Cooperativa para así poder en lo posterior modificar o mejorar los procesos que producen retrasos, incomodidades, duplicidad de funciones, entre otros.

A partir de este capítulo se podrá realizar las correcciones respectivas e incluso implementar nuevos procesos que son de suma importancia para el incremento de la participación en el mercado, además de la satisfacción del cliente.

4.2 Mapa de procesos

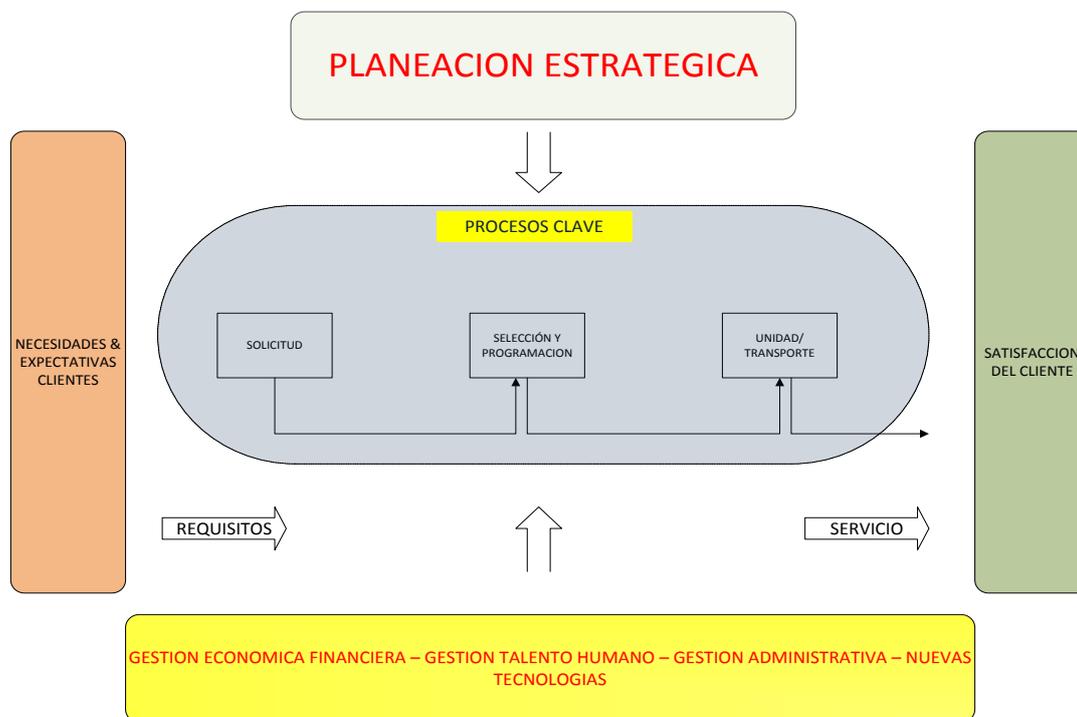


Figura 21 Mapa de Procesos de la Cooperativa de Taxis Esmeralda

Fuente: Los Autores

4.3 Descripción de los procesos

En la estructuración propuesta a los procesos, se dará prioridad a la gestión administrativa así como la creación de documentos estandarizados para el registro de las diferentes actividades, entre los principales:

- Proceso de Recaudo de Aportes
- Proceso de Ejecución de Sanciones
- Proceso de Convocatoria a Junta de socios.
- Proceso de Servicio.

4.4 Flujogramas

Para la estructuración de los flujogramas se basó en las actividades principales de las autoridades así como del giro del negocio.

Diagrama de Flujo

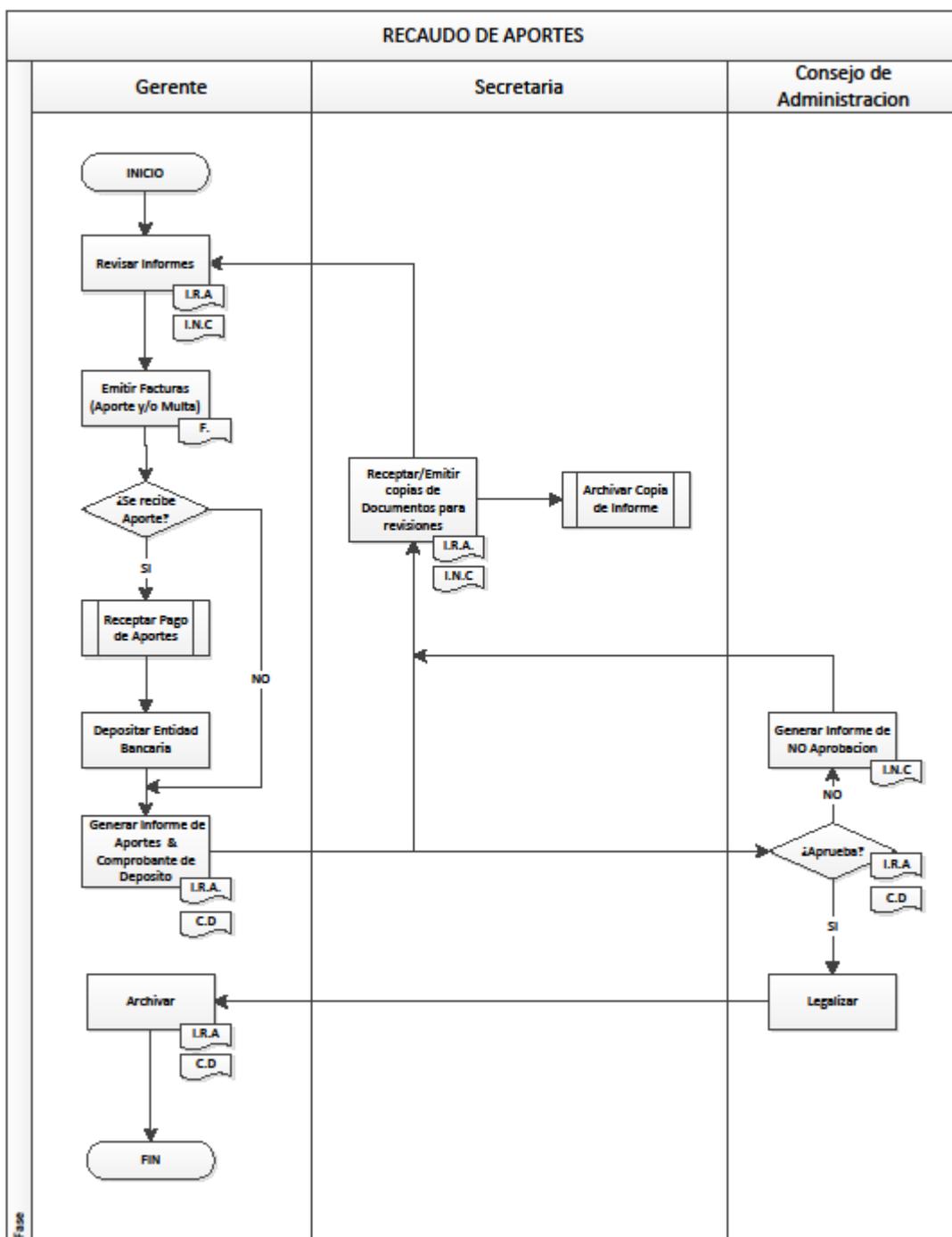


Figura 22 Recaudo de Aportes
Fuente: Los Autores

Diagrama de Flujo

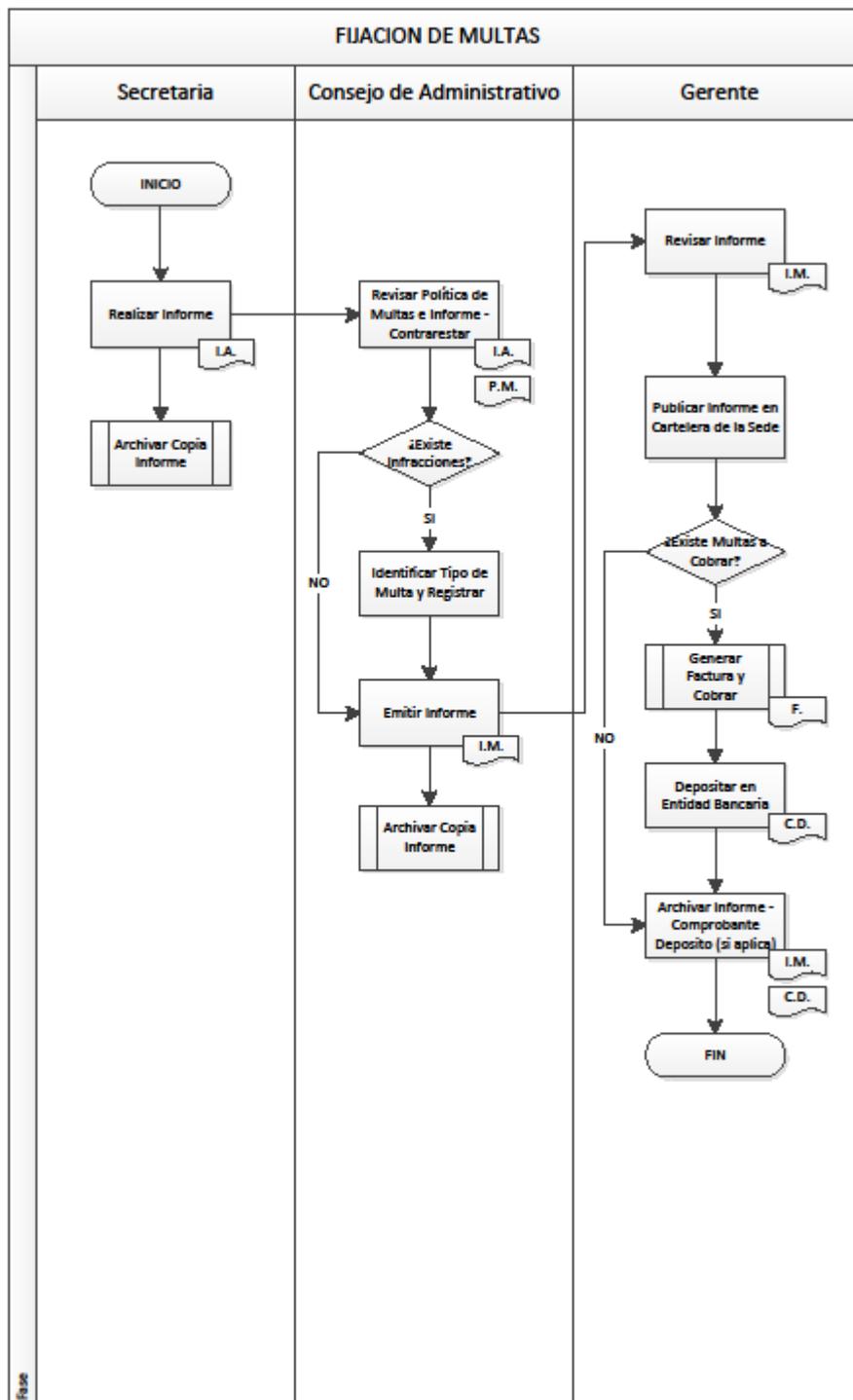


Figura 23 Fijación de Multas
Fuente: Los Autores

JS-V1

Diagrama de Flujo

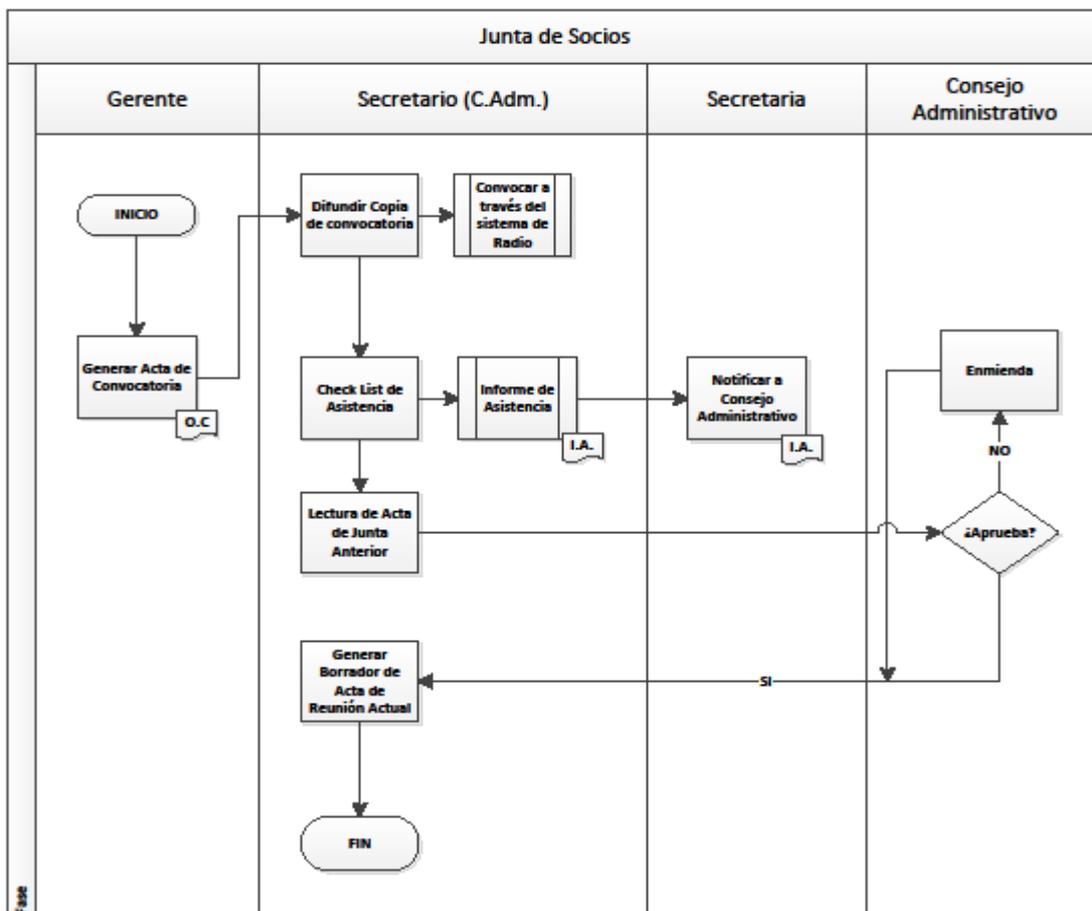


Figura 24 Junta de Socios
Fuente: Los Autores

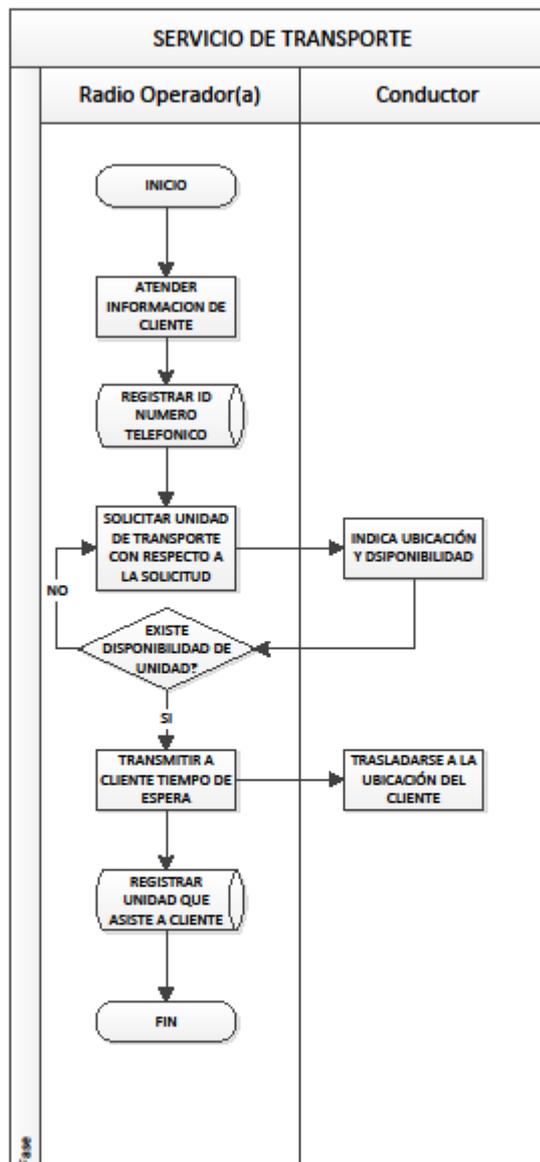


Figura 25 Radio Operadora – Servicio
Fuente: Los Autores

4.5 Documentos Estandarizados

Para la gestión y control interno se construyó documentos para el uso de las diferentes actividades, pudiendo ser estos reestructurados conforme el uso y los controles que se deseará.

Para el uso y correcto llenado de los mismos también se ha elaborado instructivo según la norma ISO, donde se documenta el tipo de documento, su alcance, objetivo y quienes son las personas involucradas en los diferentes procesos.

El proceso de estandarización permite fortalecer, homogenizar y hacer comparable la gestión administrativa así como los procesos de valor agregado, además en un futuro permitirá hacer comparable el servicio de datos estadísticos con calidad, basados en la implementación de instrumentos, como la guía de elaboración de documentos metodológicos de las operaciones estadísticas.

A través de los instructivos transmitimos a los usuarios comprender de manera clara y sencilla el proceso al que se describe, la finalidad de ello es incentivar a adquirir una cultura y/o metodología para realizar las actividades dentro y fuera de la Cooperativa.

También persigue la socialización y difusión de los métodos empleados en un periodo dado, permitirá a que los usuarios analicen y evalúen los resultados en forma apropiada, lo que permitiría fortalecer las buenas prácticas en el servicio y los procesos administrativos con transparencia, confiabilidad y credibilidad.

4.6 Formatos

Para la elaboración de formatos correspondientes a cada proceso, se inició desde la creación de logo de la Cooperativa así como de los membretes correspondientes para los registros de las diferentes actividades.

INFORME

FECHA: 1 de marzo 2014

DE: Consejo Administrativo

PARA: Gerente General

ASUNTO: NO CONFORMIDAD EN RECAUDO DE APORTES

PERIODO: 5 de Marzo 2014 al 15 de Marzo 2014

Revisado el respectivo I.R.A. correspondiente al mes de **Marzo**, hemos decidido no continuar con el proceso ya que este presenta las siguientes inconformidades:

- El Sr. Muñoz no ha cancelado el aporte del mes pasado
- No entregan comprobante de depósito.

Solicitamos justificar los acontecimientos mencionados en la próxima junta de socios para continuar con el proceso y su posterior legalización.

Atentamente,

CONSEJO ADMINISTRATIVO
COOPERATIVA DE TAXIS ESMERALDA

Elaborado	Revisado	Aprobado
J.Perez	P. Perez	P. Perez

	Entrega: Nombre: _____ Firma: Recibe: Nombre: _____ Firma: Fecha: dd/mm/aaaa Hora: hh:mm AM/PM

*Este membrete irá impreso en la parte posterior del documento y sirve para el control interno de la documentación.

INFORME DE RECAUDO DE APORTES

FECHA: 1 de marzo 2014

DE: Gerente General

PARA: Consejo Administrativo

ASUNTO: Aportes Mensuales

PERIODO: 01 de Marzo 2014 al 31 de Marzo 2014

DETALLE DE RECAUDO DE APORTES					
APELLIDO	NOMBRE	MES	MONTO RECAUDO	Nº FACTURA	OBSERVACIONES
Perez Caceres	Angel Miguel	ENERO	\$ 70,00	001-001-12	Cancelado
Perez Caceres	Angel Miguel	ENERO	\$ 70,00	001-001-13	Cancelado
Perez Caceres	Angel Miguel	ENERO	\$ 70,00	001-001-14	No Cancela

TOTAL DE RECAUDO	\$ 210,00
-------------------------	------------------

Ante su revisión y aprobación suscribo ante ustedes.

Atentamente,

GERENTE GENERAL
COOPERATIVA DE TAXIS ESMERALDA

Elaborado	Revisado	Aprobado
J.Perez	P. Perez	P. Perez



	Entrega: Nombre: _____ Firma:
	Recibe: Nombre: _____ Firma:
	Fecha: dd/mm/aaaa
	Hora: hh:mm AM/PM

*Este membrete irá impreso en la parte posterior del documento y sirve para el control interno de la documentación.

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO DE RECAUDO DE APORTES	P-RA-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

1. OBJETIVO:	Definir los lineamientos de la gestión de recaudo de aportes, que comprenden las actividades y criterios que se deben seguir para dicho proceso.	3. RESPONSABLE:
2. ALCANCE:	Aplica a todas las actividades desde la revisión de informes hasta la legalización de los recaudos.	REVISADO POR: Consejo Administrativo
		APROBADO POR: Consejo Vigilancia Consejo Administrativo
4. CONTROL DE REVISIONES		
Rev.	Descripción	
00	Se revisó la descripción del procedimiento con respecto a recaudo de aportes.	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- I.R.A. Informe de Recaudo de Aportes
I.N.C. Informe de NO Conformidad
F Factura
C.D. Comprobante de Depósito

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

De la Emisión de Comprobantes para el Recaudo.

- El Gerente iniciara con la revisión de I.R.A. (copia) y I.N.C. (de existir) para controles de recaudo.
- Se emitirá la F. con los datos de los socios con el monto convenido. - *Nota: En la emisión NO considerar el impuesto I.V.A.*
- Todos los recaudos serán acumulados para su posterior depósito en la entidad bancaria asignada
- Generar un I.R.A. y conjuntamente con el C.D. de la entidad Bancaria presentar al Consejo Administrativo para su aprobación y legalización – *Nota: se deberá entregar una copia I.R.A. a la secretaria de turno, de existir un I.R.A. por aprobar, enviar conjuntamente al informe actual.*
- Archivar I.R.A (legalizado por el Consejo Administrativo) y C.D.

De la Aprobación del Informe de Recaudo de Aportes

- El Consejo Administrativo aprobara y legalizara el documento I.R.A. emitido por la Gerencia revisado conforme a las políticas del proceso.
- De existir inconformidad, se emitirá un I.N.C. detallando las razones del mismo y será entregada a la secretaria de turno para su posterior transmisión..

7. POLÍTICAS DEL PROCESO

- Se entregara el I.R.A. con un máximo de 3 días laborales a partir del día de recaudo
- En caso de extraviarse el C.D. el Gerente presentará copia actualizada de la Libreta de Ahorros o Corte de Estado de Cuenta Corriente, dependerá de la cuenta asignada..
- Los I.R.A. deberán ir acompañados siempre del C.D. o documentos que respalden la transacción
- Se iniciara el recaudo el segundo martes del mes en inicio.
- El depósito bancario se lo realizara con un máximo de 3 días laborales a partir del día de recaudo.

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO DE RECAUDO DE APORTES	P-RA-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

- Los I.N.C. serán archivados (copias) por la secretaria de turno.
- Es de responsabilidad del Gerente conservar en buen estado el bloc de facturas.
- De agotarse las facturas, el Gerente podrá generar la orden a la imprenta para la elaboración de nuevas facturas.
- De extraviarse las facturas, los costos que involucren anulación en el SRI, elaboración de nuevas facturas, etc. Serán asumidos por el Gerente.

INFORME DE INFRACCIONES

FECHA: 1 de marzo 2014
 DE: Consejo Administrativo
 PARA: Gerente General
 ASUNTO: Infracciones
 PERIODO: 5 de Marzo 2014 al 15 de Marzo 2014

DETALLE DE INFRACCIONES					
APELLIDO	NOMBRE	TIPO	MONTO RECAUDO	FECHA	FECHA MAX DE PAGO
Perez Caceres	Angel Miguel	BAJO	\$ 17,00	1-jun.-14	16-jun.-14
Perez Caceres	Angel Miguel	MEDIO	\$ 51,00	2-jun.-14	17-jun.-14
Perez Caceres	Angel Miguel	ALTO	\$ 85,00	3-jun.-14	18-jun.-14

TOTAL DE RECAUDO \$ 153,00

Por la pronto ejecución en orden a lo establecido, anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,

CONSEJO ADMINISTRATIVO
COOPERATIVA DE TAXIS ESMERALDA

Elaborado	Revisado	Aprobado
J.Perez	P. Perez	P. Perez

	Entrega: Nombre:_____Firma: Recibe: Nombre:_____Firma: Fecha: dd/mm/aaaa Hora: hh:mm AM/PM

*Este membrete irá impreso en la parte posterior del documento y sirve para el control interno de la documentación.

Ficha ISG-RO-01

Periodo							Radio-Operadora						
Unidad	NC	TF	MUC	NAD	NRC	NRR	IF	LSI	NDU	TP	QC	RCE	Total
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													
35													
36													
37													
38													
39													
40													
41													
42													
43													
44													
45													
Total													
Observaciones													

Elaborado	Revisado	Aprobado
J.Perez	P. Perez	P. Perez

	Entrega: Nombre: _____ Firma:
	Recibe: Nombre: _____ Firma:
	Fecha: dd/mm/aaaa
	Hora: hh:mm AM/PM

*Este membrete irá impreso en la parte posterior del documento y sirve para el control interno de la documentación.

POLITICAS DE INFRACCIONES

Para un correcto desempeño y sembrar una cultura disciplinaria en nuestra Cooperativa se ha establecido las siguientes políticas, identificando a cada una en un nivel bajo, medio y alto, las mismas serán objeto de acciones previamente establecidas arbitrando en el aspecto económico.

Las aplicación de políticas serán tanto para socios como para personal administrativo, de presentarse eventos no registrados, se realizara una convocatoria para el análisis del incidente así como el registro y la actualización del presente documento.

INFRACCION DE ORDEN BAJO

- Inasistencia
- Atrasos a reuniones convocadas (menores a 15-min)
- Faltas al sistema de la radio operadora
- Fallo en entrega de informes.

INFRACCION DE ORDEN MEDIO

- Inasistencia a junta de socios
- Atrasos a reuniones convocadas (mayores a 15-min)
- Infracciones estipuladas en el reglamento interno.

INFRACCION DE ORDEN ALTO

- Estado de embriaguez en el puesto de trabajo, se convocara a junta para decidir la continuidad del colaborador(a).
- Agresión física y verbal a Clientes, se convocara a junta para decidir la continuidad del colaborador(a).
- Agresión entre socios, se convocara a junta para decidir la continuidad del colaborador(a).
- Perjuicio económico para la Cooperativa, se convocara a junta para decidir la continuidad del colaborador(a).

RECAUDO DE ORDEN BAJO

Para infracciones de orden bajo, el recaudo será del 5% de una remuneración básica.

RECAUDO DE ORDEN MEDIO

Para infracciones de orden medio, el recaudo será del 15% de una remuneración básica

RECAUDO DE ORDEN BAJO

Para infracciones de orden alto, el recaudo será del 25 % de una remuneración básica

COD.	Significado
NC	La unidad no colabora con las carreras del sistema de radio
TF	Da un tiempo falso a la carrera
MUC	Hace un mal uso del canal de trabajo
NAD	No anota los datos de la carrera.
NRC	Se retira la unidad sin el cliente
NRR	No responde cuando se le llama a la radio
IF	Interrumpe el canal mientras está hablando la radio-operadora
LSI	La unidad labora sin haberse integrado al sistema de Radio
NDU	La unidad no da la ubicación, cuando se lo solicita
TP	Pide a la radio-operadora que le realice una llamada telefónica de manera personal. Este tipo de llamadas tienen un costo adicional, no es una multa.
QC	Unidad NO designada se lleva el cliente
RCE	La unidad lleva a otro cliente y no al que solicito el servicio

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO LLENADO FICHA ISRO-00	P-LFD-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

1. OBJETIVO:	Definir los lineamientos de cómo llenar la ficha de informe semanal de manera resumida y concreta	3. RESPONSABLE:
2. ALCANCE:	Aplica a todas las actividades de llenado de la ficha ISRO.	REVISADO POR: Consejo Administrativo APROBADO POR: Consejo Vigilancia Consejo Administrativo
4. CONTROL DE REVISIONES		
Rev.	Descripción	
00	Se revisó la descripción del procedimiento de llenado de la ficha, en la que se incluyen todas las anomalías encontradas y que están dentro de las infracciones o multas.	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ISG-RO.	Informe Semanal General Radio-Operadora
ISRO	Informe semanal radio-operadora
NC.	La unidad no colabora con las carreras del sistema de radio.
TF.	Da un tiempo falso a la carrera.
MUC.	Hace un mal uso del canal de trabajo.
NAD.	No anota los datos de la carrera.
NRC.	Se retira la unidad sin el cliente.
NRR.	No responde cuando se le llama a la radio.
IF.	Interrumpe el canal mientras está hablando la radio-operadora
LSI.	La unidad labora sin haberse integrado al sistema de Radio
NDU.	La unidad no da la ubicación, cuando se lo solicita.
TP.	Pide a la radio-operadora que le realice una llamada telefónica de manera personal. Este tipo de llamadas tienen un costo adicional, no es una multa.
QC.	Unidad NO designada se lleva el cliente.
RCE.	La unidad lleva a otro cliente y no al que solicito el servicio.
L_	Lunes y el número de faltas
M_	Martes y el número de faltas
N_	Miércoles y el número de faltas
J_	Jueves y el número de faltas
V_	Viernes y el número de faltas
S_	Sábado y el número de faltas
D_	Domingo y el número de faltas
P.M	Política de Multas
I.M.	Informe de Multas

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

De la emisión del ISRO

1. Cada secretaria de turno generara un registro de actividades diarias utilizando el formato estandarizado ISRO en ellos se informara los eventos suscitados en el día así como los eventos que indiquen una infracción.
2. En la ficha ISRO tenemos en las columnas las faltas ya establecidas y en las filas las unidades o vehículos. Para enfrentar posibles reclamos o justificaciones, cada secretaria llenara las celdas con la nomenclatura descrita en las abreviaturas. Ejm. Se deberá llenar con día más el número de infracciones (J2 – Jueves dos infracciones)

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO LLENADO FICHA ISRO-00	P-LFD-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

3. Diariamente, cada Secretaria archivaré su informe para su posterior presentación al consejo administrativo.
4. Al final de la semana se transcribirán todas estas faltas a la ficha ISG-RO para la presentación al gerente.
5. En el caso de haber inquietudes éstas irán escritas en la parte de observaciones.
6. Se sacara una copia del último informe (parte posterior) y firmara la persona que entrega por Secretaria y la persona que recibe por Consejo Administrativo.

Del registro.

1. Cada secretaria deberá archivar la copia para para fines de control o posibles reclamos o justificaciones.

7. POLÍTICAS DEL PROCESO

- Todos los formatos ISRO deben ser llenados diariamente.
- Estos servirán de respaldo y siempre deben ser almacenados

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO LLENADO FICHA ISG-RO-00	P-LF-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

1. OBJETIVO:	Definir los lineamientos de cómo llenar la ficha de informe semanal de manera resumida y concreta	3. RESPONSABLE:
2. ALCANCE:	Aplica a todas las actividades de llenado la ficha, y entrega para el gerente con las posibles multas.	REVISADO POR: Consejo Administrativo APROBADO POR: Consejo Vigilancia Consejo Administrativo
4. CONTROL DE REVISIONES		
Rev.	Descripción	
00	Se revisó la descripción del procedimiento de llenado de la ficha, en la que se incluyen todas las anomalías encontradas y que están dentro de las infracciones o multas.	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

ISG-RO. Informe Semanal General Radio-Operadora
ISRO Informe semanal radio-operadora
NC. La unidad no colabora con las carreras del sistema de radio.
TF. Da un tiempo falso a la carrera.
MUC. Hace un mal uso del canal de trabajo.
NAD. No anota los datos de la carrera.
NRC. Se retira la unidad sin el cliente.
NRR. No responde cuando se le llama a la radio.
IF. Interrumpe el canal mientras está hablando la radio-operadora
LSI. La unidad labora sin haberse integrado al sistema de Radio
NDU. La unidad no da la ubicación, cuando se lo solicita.
TP. Pide a la radio-operadora que le realice una llamada telefónica de manera personal. Este tipo de llamadas tienen un costo adicional, no es una multa.
QC. Unidad NO designada se lleva el cliente.
RCE. La unidad lleva a otro cliente y no al que solicito el servicio.
P.M Política de Multas
I.M. Informe de Multas

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

De la emisión del ISG-RO

1. Cada secretaria de turno generara un registro de actividades diarias utilizando el formato estandarizado ISRO en ellos se informara los eventos suscitados en el día así como los eventos que indiquen una infracción..
2. Diariamente, cada Secretaria archivará su informe para su posterior presentación al consejo administrativo.
3. Para la presentación se lo hará en la ficha ISG-RO.
4. En las columnas tenemos las faltas o infracciones y en las filas tenemos cada unidad. En las celdas correspondientes se irán llenando con el número de faltas en cada tipo. Al extremo derecho tenemos una casilla con el total de Faltas por unidad. En la parte inferior en cambio contamos con una casilla Total para cada infracción, estas casillas nos sirven para generar estadísticas y mejoras en las mismas.
5. El día establecido la secretaria presentará la ficha ISG-RO en el que constarán el total de faltas cometidas en la semana.
6. En el caso de haber inquietudes éstas irán escritas en la parte de observaciones.

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO LLENADO FICHA ISG-RO-00	P-LF-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

7. Se sacara una copia del último informe (parte posterior) y firmara la persona que entrega por Secretaria y la persona que recibe por Consejo Administrativo.

Del registro.

1. La Gerencia recibirá informe del Consejo Administrativo y se encargara de publicar el mismo en la cartelera de la Sede, además de dar a conocer a los socios que este se encuentra ya publicado para su posterior revisión.
2. Cada secretaria deberá archivar la copia para para fines de control y auditoria.

7. POLÍTICAS DEL PROCESO

- Para los ISG-RO estos deben tener un máximo de 24 horas de postergación
- Los ISG-RO se presentaran todos los días Lunes, en el caso de no trabajar se lo hará el día Martes
- Copia de entrega y recepción serán archivados.
- Es de obligación absoluta realizar la entrega de los informes al Gerente, en caso de no estar laborando el mismo se lo deberá hacer a cualquier miembro del consejo de administración.

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO FIJACION DE MULTAS	P-PM-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

1. OBJETIVO:	Definir los lineamientos de la gestión de fijación de multas que comprenden las actividades y criterios que se deben seguir para dicho proceso.	3. RESPONSABLE:
2. ALCANCE:	Aplica a todas las actividades desde el informe emitido por Secretaria-Administrativa hasta el recaudo y archivo de las infracciones.	REVISADO POR: Consejo Administrativo APROBADO POR: Consejo Vigilancia Consejo Administrativo
4. CONTROL DE REVISIONES		
Rev.	Descripción	
00	Se revisó la descripción del procedimiento con respecto a la fijación de multas para socios y colaboradores administrativos, se incluye en detalle las actividades para este proceso.	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

I.A.	Informe de Actividades
P.M	Política de Multas
I.M.	Informe de Multas
F	Factura
C.D.	Comprobante de Deposito

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

De la emisión del I.A.

1. Cada secretaria de turno generara un registro de actividades diarias utilizando el formato estandarizado I.A. en ellos se informara los eventos suscitados en el día así como los eventos que indiquen una infracción..
2. Diariamente, cada Secretaria archivará su informe para su posterior presentación al consejo administrativo.
3. Se sacara una copia del último informe (parte posterior) y firmara la persona que entrega por Secretaria y la persona que recibe por Consejo Administrativo.

De la fijación de multas.

1. Se receptan los informes y se contrarrestarán con la P.M. fijadas.
2. De ser necesario, se solicitara información adicional a la Secretaria de turno para conocer eventos suscitados en determinado día.
3. Identificadas las infracciones se generar el informe I.M. donde se detallara los eventos suscitados.
Nota: Si no existiese multas en determinado periodo, se generar el informe indicando el mismo
4. Se sacara una copia del informe (parte posterior) y firmara la persona que entrega por Consejo Administrativo y la persona que recibe por Gerencia.
5. Se archivara informe para fines de control y auditoria.

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO FIJACION DE MULTAS	P-PM-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

De la publicación y recaudo de multas.

1. La Gerencia recibirá informe del Consejo Administrativo y se encargara de publicar el mismo en la cartelera de la Sede, además de dar a conocer a los socios que este se encuentra ya publicado para su posterior revisión.
2. Se generara la respectiva F. según informe con los datos de los socios o personal administrativos implicados en las infracciones y se recaudara los montos asignados.
3. El Gerente deberá hacer un solo depósito en la entidad bancaria asignada y por el monto total indicado en el I.M. deberá respaldar su gestión con el C.D.
Nota: De existir mora o inconformidad de las multas de los implicados, se aplicara la multa correspondiente y se tratara el evento en la próxima junta de socios.
4. Finalmente, el Gerente reúne toda la información y documentación necesaria y archiva para fines de control y auditoria

7. POLÍTICAS DEL PROCESO

- Para los I.A. estos deben tener un máximo de 24 horas de postergación
- Los I.A. se entregaran con un máximo de 8 horas antes de la próxima junta de socios con la secretaria de turno.
- Copia de entrega y recepción serán archivados.
- Es de obligación absoluta revisar la cartelera de la Sede tanto para socios como para personal administrativo.

Fecha: 19 de junio de 2014

CONTROL DE ASISTENCIA

APELLIDO	NOMBRE	FIRMA
B		
C		
L		
R		
A		
I		
D		
E		

Elaborado J.Perez	Revisado P. Perez	Aprobado P. Perez
----------------------	-------------------------	----------------------



Cuenca, 19 de junio de 2014

Señores
Socios
Cooperativa de Taxis Esmeralda

De mis consideraciones.

Reciban un cordial saludo y esperando que sus actividades se den con el éxito esperado, el motivo de la presente es para invitar a ser partícipe de la junta de socios a realizarse el día **viernes 20 de junio de 2014** en las **instalaciones de nuestra** sede donde se tratara temas de:

- **Cobros de aportes**
- **Servicios extras**
- **Análisis de nuevos socios**

En espera de su meritoria participación anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Sr. Juan Pérez
Gerente General

c.c. Secretario

Elaborado	Revisado	Aprobado
J.Perez	P. Perez	P. Perez

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA A JUNTA DE SOCIOS	P-JS-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

1. OBJETIVO:	Definir los lineamientos de la gestión de convocatoria a junta de socios, que comprenden las actividades y criterios que se deben seguir para dicho proceso.	3. RESPONSABLE:
2. ALCANCE:	Aplica a todas las actividades desde la emisión del documento hasta la elaboración (borrador) del acta de junta.	REVISADO POR: Consejo Administrativo
		APROBADO POR: Consejo Vigilancia Consejo Administrativo
4. CONTROL DE REVISIONES		
Rev.	Descripción	
00	Se revisó la descripción del procedimiento con respecto a convocatoria a junta de socios.	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

O.C. Oficio Convocatoria
I.A. Informe de Asistencia

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

De la emisión del O.C.

1. El Presidente emitirá la convocatoria utilizando el formato estandarizado O.C.
2. Se modificara fecha, lugar y temas a tratarse conservando el formato.
3. Se entrega copia a secretario (Consejo Administrativo) de turno con la respectiva entrega/recepción.

De la Publicación y la Junta

1. Recibida la copia O.C., el Secretario del Consejo Administrativo será el responsable de difundir la convocatoria colocando la misma en el cartel de la sede.
2. Realizara una lectura de la convocatoria a través de la frecuencia de radio.
3. El Secretario del Consejo Administrativo iniciara la junta de socios con el control de asistencia utilizando el formato estandarizado I.A. y entregara copia del mismo a la secretaria asignada en la junta.
4. El Secretario del Consejo Administrativo dará lectura del acta de la junta de socios anterior, al finalizar solicitara de forma verbal la aprobación y la legalización por parte del Consejo Administrativo.
5. Es de obligación del Secretario del Consejo Administrativo tomar nota de la junta, ya sea a través de escritos o grabaciones.

De la Aprobación del Acta

1. Escuchada la lectura del acta anterior por parte del Secretario, el Consejo Administrativo dará la aprobación firmando los libros de registro, caso contrario pedirá la enmienda para la próxima junta.

7. POLÍTICAS DEL PROCESO

- Para reuniones de Asamblea General se utilizara el formato O.C,
- Para reuniones de Asamblea General debe ser emitida con 8 días (calendario) de anticipación.

 Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante	PROCEDIMIENTO DE CONVOCATORIA A JUNTA DE SOCIOS	P-JS-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

- Copia de entrega y recepción de documentos serán archivados para fines de control y auditoria.
- Es de obligación absoluta revisar la cartelera de la Sede tanto para socios como para personal administrativo.

 <p>Cooperativa de Taxis Esmeralda Seguridad al Volante</p>	PROCEDIMIENTO DE SERVICIO DE RADIO OPERADORA	P-RO-01 Revisión 00	
		01/06/2014	Página

1. OBJETIVO:	Definir los lineamientos de la gestión de servicio de radio operadora que comprenden las actividades y criterios que se deben seguir para dicho proceso.	3. RESPONSABLE:
2. ALCANCE:	Aplica a todas las actividades desde la recepción del requerimiento del cliente hasta el servicio de transporte.	REVISADO POR: Consejo Administrativo APROBADO POR: Consejo Vigilancia Consejo Administrativo
4. CONTROL DE REVISIONES		
Rev.	Descripción	
00	Se revisó la descripción del procedimiento con respecto al servicio de radio taxi	

5. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

N/A

6. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

De la recepción del requerimiento del cliente

1. La secretaria de turno recepta todos los requerimientos que se den a través del teléfono convencional de la Cooperativa sin excepción alguna
2. Al recibir una llamada, se registrara el número telefónico, ingresara en el software de control y receptara los requerimientos del Cliente.
 - a. *Nota: Si el número de teléfono no se encuentra en la base de datos, solicitar los mismos para el registro*
3. Según el tipo de servicio (Transporte y/o Encomienda) la secretaria de turno emitirá una alerta a través del sistema de radio indicando el servicio a requerirse.
4. Identificado la unidad de transporte disponible para el servicio, se registrara en la base de datos.
5. Se indicara al Cliente el tiempo aproximado que tardara la unidad al destino según el tipo de servicio.
 - a. *Nota: El tiempo es proporcionado por el conductor de la unidad de transporte*

Del servicio

1. Ya en el origen del Cliente, el conductor validara la información del servicio identificando nombre de la persona que solicito el servicio.
 - a. *Nota: Puede apoyarse solicitando información a través del sistema de radio.*
2. Se notificara a la base si el servicio se está ejecutando indicando el tipo y el destino.

7. POLÍTICAS DEL PROCESO

- El uso de la línea telefónica es única y exclusiva para la recepción de llamadas de Clientes y notificaciones a los mismos en casos imponderables.
- Los conductores tienen la obligación de proporcionar información veraz cuando se ejecute y/o solicite el servicio.
- La secretaria de turno puede notificar imponderables del servicio al Cliente y registrara los mismos en sus informes.
- Es de obligación absoluta tanto para secretarías y conductores guardar compostura al brindar el servicio

Conclusiones

En la actualidad la herramienta BSC es considerada como una metodología excelente para la implantación efectiva de la Estrategia, lo que le convierte en una poderosa diferencia competitiva para las organizaciones que en muchas ocasiones sirve para marcar una clara diferencia.

El Balanced Score Card ha sido implementada y probada en numerosas compañías alrededor del globo, en todos los sectores y entornos, demostrando su validez y efectividad. Las experiencias indican que más allá de la ejecución y acciones asociadas a la gestión del cambio, el compromiso y liderazgo debe predominar.

Se debe considerar que la implantación estrategia es un proceso continuo en el que se debe ser paciente, persistente, comprometido y con esfuerzo el apoyo externo se convierte en un elemento clave para una implantación exitosa.

Finalmente, hay que destacar que, en el proceso de Implantación, se tiene un gran valor de aprendizaje, alineamiento estratégico y reflexión en sí mismo, por lo que desde el principio

Recomendaciones

Con el fin de que la propuesta planteada tenga un efecto positivo, a continuación realizamos las siguientes recomendaciones:

Dar el primer paso en la gestión administrativa enfocando esfuerzos para familiarizarse con la nueva propuesta, ajustándose a la metodología BSC para alcanzar los objetivos propuestos.

Considerar que el modelo planteado mejorara situaciones en las que se ha detectado falencias y será de utilidad para proponer y/o corregir aspectos en sus perspectivas financiera, aprendizaje, cliente y proceso interno.

Recordar que ningún tipo de Cooperativa ha tenido la iniciativa por crear una estrategia de este tipo, y que al ser la primera, puede marcar la diferencia y alcanzar su visión planteada, no considerar la mejora en el aspecto económico, sino ser opción y campo para el desarrollo de nuevos servicios y crear valor agregado a la colectividad.

No temer a los cambios en donde se ha demostrado su efectividad a través del uso de las nuevas herramientas, ya sean administrativas, tecnológicas. Etc. El compromiso es fundamental para obtener resultados positivos, y el respaldar un cambio, en un futuro será elogio de superación pero sobre todo de ser un ejemplo de en su modelo de negocio

Anexos

Anexo A1. Encuesta servicio al cliente.

RADIO TAXI ESMERALDA - ENCUESTAS SERVICIO AL CLIENTE

Información Sobre Percepcion Servicio al Cliente

*Obligatorio

1. Nombre del encuestado *

2. 1. ¿Como calificaría la atención telefónica al solicitar el servicio de Taxi? *

Información de atención de la radio operadora

Marca solo un óvalo.

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

3. 2. ¿Como calificaría la atención del Conductor? *

El trato del Conductor con el Pasajero

Marca solo un óvalo.

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

4. 3. ¿Cumple la unidad con los tiempos de llegada? *

tiempo dado por la secretaria

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- A veces
- Siempre

5. 4. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio? *

Percepción del Cliente.

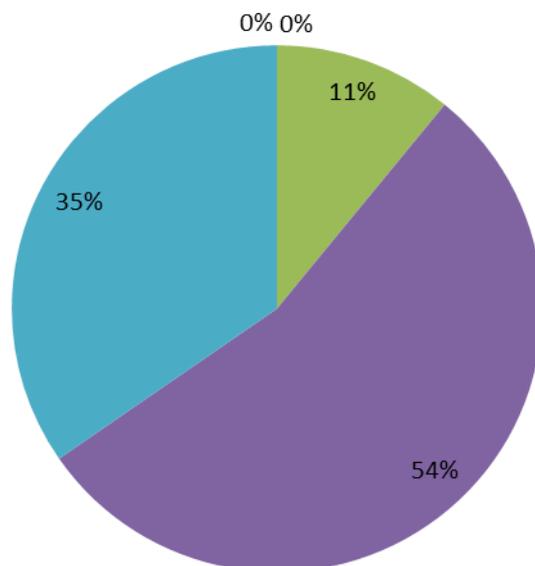
Marca solo un óvalo.

- Congestión en la llamada
- Tráfico
- El conductor no conoce rutas de acceso al cliente
- Alarga ruta hacia su destino.

6.

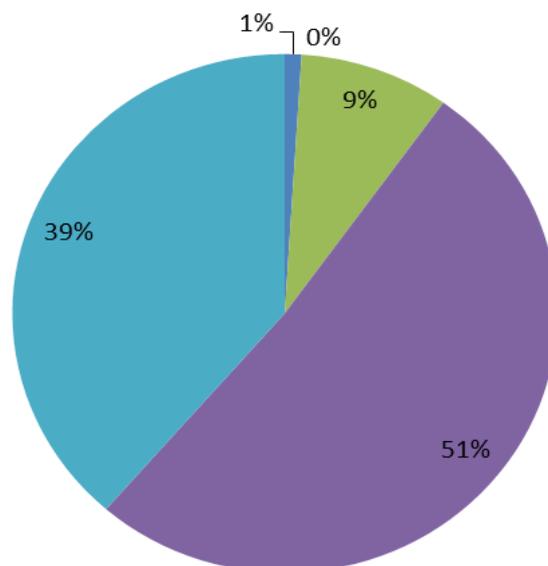
1. ¿Como calificaría la atención telefónica al solicitar el servicio de Taxi?

■ Muy Malo ■ Malo ■ Regular ■ Bueno ■ Excelente



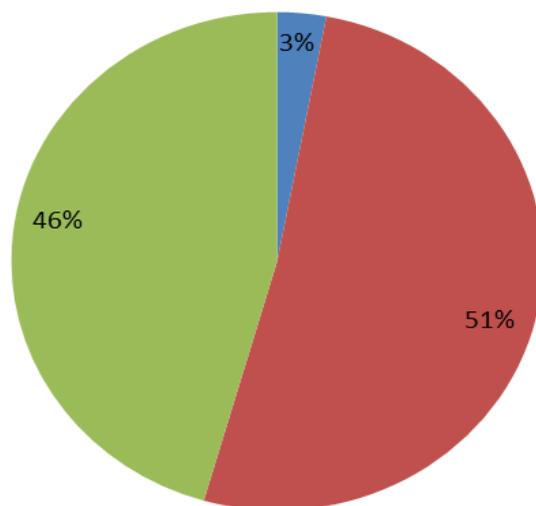
2. ¿Como calificaría la atención del Conductor?

■ Muy Malo ■ Malo ■ Regular ■ Bueno ■ Excelente



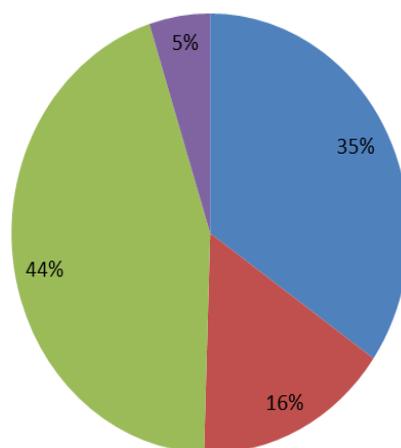
3. ¿Cumple la unidad con los tiempos de llegada?

■ Nunca ■ A veces ■ Siempre



4. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio?

■ Congestión en la llamada ■ El conductor no conoce rutas de acceso al cliente
■ Tráfico ■ Alarga ruta hacia su destino.



Referencias

- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (3 de Marzo de 2014). *Gerencia de Mercadeo - Ciencias Economicas y Administrativas*. Obtenido de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm>
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestion de Procesos*. Santiago, Chile: Evolucion S.A.
- CENSOS, I. N. (23 de Marzo de 2014). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Cuenca, M. d. (23 de Marzo de 2014). Obtenido de <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/621>
- DAVIDSON. (s.f.). *The Committed Enterprise*. 20 - 54.
- De Cuenca, M. (23 de Marzo de 2014). *Municipalidad de Cuenca*. Obtenido de http://www.cuenca.gov.ec/?q=vista_ordenanzas&page=7
- Ecuador, A. N. (s.f.). *Legislacion de Transporte Terrestre*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Managing for Quality and Performance Excellence* (7a Edition ed.). (F. S. Fragoso, Trad.) Thomson/South-Western.
- GOODSTEIN, L. (1998). *Planificacion Estrategica Aplicada*. Colombia.
- Gryna, F. M., H. Chua, R. C., & DeFeo, J. A. (2007). *Metodo Juran Analisis y Planeacion de la Calidad*. (M. J. Herrero, & M. A. Lavigne, Trads.) Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Harvard Business Review. (s.f.). Hay un analisis de las formas como las empresas se ubican en el mercado. *What is Strategy*, 65.67.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL The Balanced Score Card*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Mûnch Galindo, L. (2008). *Planeacion Estrategica: El rumbo hacia el exito*. Mexico: Editorial Trillas, S.A de C.V.

- SLNE, P. C. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO - Cuadernos Practicos de Gestion. Cómo elaborar el análisis DAFO*. España: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
- Standardization, I. -I. (2014). *ISO*. Obtenido de http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Standardization, I. -I. (s.f.). *ISO*. Obtenido de https://www.iso.org/iobp/graphics/std//iso_std_iso_9001_ed-4_v1_en/fig_1.png
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (23 de Marzo de 2014). *SEPS*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/web/guest>
- Telegrafo, E. (23 de Marzo de 2014). *El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-sri-logra-record-en-recaudacion.html>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administracion Estrategica*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Transito, A. N. (23 de Marzo de 2014). *ANT*. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/plan-renova/que-es-plan-renova#.Uy95guN5NBB>
- VARGUX. (30 de December de 2011). *Wikimedia Commons*. Obtenido de <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:BalanceScorecard-Esquema.svg>