



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**Planificación estratégica para la cooperativa de taxis La
Independencia No. 2, en la ciudad de Quito,
2010-2014**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Arias Guerra, Mónica Judith

DIRECTORA: Castro Iñiguez, Graciela Esperanza. Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister.

Graciela Esperanza Castro Iñiguez

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación “Planificación estratégica para la cooperativa de taxis La Independencia No. 2, en la ciudad de Quito, 2010-2014” realizado Arias Guerra Mónica Judith ha sido orientado y revisado durante se ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, agosto de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Arias Guerra Mónica Judith, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación “Planificación estratégica para la cooperativa de taxis La Independencia No. 2, en la ciudad de Quito, 2010-2014” de la Titulación de Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor siendo Graciela Castro Iñiguez directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor Arias Guerra Mónica Judith

Cédula 1710791128

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, hermanos, esposo e hijos, quienes con su apoyo moral y espiritual me motivaron para la culminación de una etapa más en mi vida

Arias Guerra Mónica Judith

AGRADECIMIENTO

A Dios ser de luz que guía mi camino y transforma mi vida; por haberme dado la constancia y la fuerza necesaria durante toda mi existencia, permitiéndome lograr esta meta tan anhelada.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia, Escuela de Auditoría y Contabilidad.

A mis padres, por ser un modelo de superación, que con su apoyo moral y espiritual han estado en cada etapa de mi vida guiándome con su amor y sacrificio.

A la Magister Graciela Castro Iñiguez quien con sus valiosos conocimientos, experiencia y profesionalismo me guió a lo largo de la elaboración de la presente tesis.

A todos, quienes hicieron posible la realización del presente trabajo

Arias Guerra Mónica Judith

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE TAXIS	
PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Descripción de la Cooperativa de Taxis “Plaza de la Independencia No. 2”	5
1.2.1 Fundación y denominación.	5
1.2.2. Objeto.....	6
1.2.3. Ámbito.	6
1.2.4. Base Legal.....	6
1.2.5. Ámbito de Operación.	9
1.2.6. Clases de servicio.....	9
1.2.7. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial....	10
1.2.8. Estructura organizacional y funcional.....	14
1.2.9. Servicios.	19
1.2.10 Clientes.....	20
1.2.11 Competencia.....	20
1.3 Análisis Estratégico de la Cooperativa	21
1.3.1 Análisis del macroambiente.	21
1.3.2 Análisis interno.	26
1.4 Matriz General FODA.....	28
CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
.....	31
2.1. Planificación Estratégica	32
2.1.1 Proceso de la planificación estratégica.	32
2.1.2 Ciclo estratégico.	33
2.1.3 Importancia de la planificación estratégica.....	35
2.1.4. Importancia de planificar para el futuro.	35
2.2 Requisitos para la Planificación Estratégica	36
2.2.1 Liderazgo.....	36
2.2.2 Trabajo en equipo.....	36
2.2.3 Toma de decisiones.....	37
2.3 Referentes Metodológicos de la Planificación Estratégica.....	37

2.3.1 Análisis del entorno.....	38
2.3.2. Estrategias.....	39
2.3.3 Proyectos.....	40
2.3.4 Misión.	41
2.3.5 Visión.....	43
2.3.6 Diagnóstico situacional.	44
2.3.7 Análisis F.O.D.A.	44
2.3.8. Objetivos.....	46
2.3.9 Políticas.	46
2.4 Programas y Proyectos	47
2.4.1 Programas.	48
2.4.2 Proyectos.....	48
2.5. Unidades responsables	48
2.6 Plan operativo	49
2.7 Presupuesto estratégico.....	50
2.8 Difusión estratégica.....	50
2.9 Evaluación financiera	50
2.9.1 Flujo de efectivo.....	51
2.9.2 Estados Financieros.	51
2.9.3 Evaluación financiera de la inversión.	53
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TAXIS	
PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2	55
3.1 Introducción.....	76
3.2 Direccionamiento estratégico	76
3.3 Objetivos estratégicos	78
3.4 Políticas	79
3.5 Estrategias	80
3.7.1 Matriz de la planificación estratégica.	82
3.8 Matriz de priorización de proyectos	92
CAPÍTULO IV: ASPECTO ECONÓMICO FINANCIERO DE LA PROPUESTA..	
95	
4.1 Objetivo.....	94
4.2 Proyecciones financieras.....	94
4.2.1 Presupuesto.....	94
4.2.2 Variables utilizadas para el estudio económico financiero.....	97

4.2.3 Flujo de efectivo.....	98
4.2.4 Estados Financieros.	100
4.2.5 Evaluación financiera de la inversión.	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
CONCLUSIONES:	106
RECOMENDACIONES:	107
ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución del PIB en Ecuador.....	23
Tabla 2. Matriz de factores externos.....	26
Tabla 3. Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades.....	28
Tabla 4. Matriz FODA.....	29
Tabla 5. Valores de la cooperativa y su campo de acción.....	78
Tabla 6. Detalle de presupuesto.....	94
Tabla 7. Amortización del financiamiento.....	96
Tabla 8. Variables del estudio económico financiero.....	97
Tabla 9. Flujos de efectivo de la Cooperativa.....	99
Tabla 10. Estado de resultados proyectados.....	101
Tabla 11. Balance general 2010.....	102
Tabla 12. Balance general 2011.....	103
Tabla 13. Flujo de efectivo neto.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Servicio de transporte individual en Quito en coches	3
Figura 2. Servicio de transporte individual en automotores.....	3
Figura 3. Servicio de transporte colectivo en buses	4
Figura 4. Servicio de transporte en taxis	5
Figura 5. Organigrama Cooperativa Taxis La Independencia No. 2.....	15
Figura 6. Ciclo estratégico	33
Figura 7. Referentes metodológicos del Marco Conceptual	37
Figura 8. Flujo del proceso de la Planificación Estratégica	41
Figura 9. Preguntas estratégicas	42
Figura 10. Gráfico No. 2.5: Método F.O.D.A.	45
Figura 11. Diagrama del Plan Operativo	50
Figura 12. Sistema Estratégico	81

RESUMEN

El Plan Estratégico para la Cooperativa de Taxis “La Independencia No. 2 de la ciudad de Quito, es el resultado del trabajo realizado con la finalidad de que esta institución cuente con un instrumento de gestión interna.

Los antecedentes de la Cooperativa de Taxis, recopila información de los estatutos y memorias anuales, que permiten tener una visión clara de la Cooperativa, la fundamentación legal, su estructura organizacional y funcional.

Se desarrolla los aspectos teóricos de la planeación estratégica, la importancia, objetivos, herramientas complementados con los principales conceptos sobre planeación.

Presenta el diseño del Plan Estratégico para la Cooperativa de Taxis, donde se describe la Misión y Visión de la Cooperativa, así como los objetivos generales y específicos.

El aspecto financiero de la propuesta, en el que se determina el presupuesto para poner en marcha el plan estratégico; adicionalmente se utiliza varias herramientas cuyo fin es demostrar la viabilidad de la inversión y el retorno de la misma

PALABRAS CLAVES: Plan estratégico, Presupuesto, Balances, Organización

ABSTRACT

The Strategic Plan for Cooperative Taxi La Independencia No. 2 in the city of Quito is the results of work performed for the purpose of this institution have an internal management tool.

In the first chapter, the background of the Cooperative de Taxis are developed, collecting information from annual reports and statutes that allow a clear view of the Cooperative, the legal basis, organizational and functional structure.

In the second chapter the theoretical aspects of strategic planning develops, the importance, objectives, supplemented with key concepts of planning tools.

The design of the Strategic Plan for the Cooperative of Taxis, where the Mission and Vision of the Cooperative is described, and the general and specific objectives are presented in the third chapter.

The financial aspect of the proposal, in which the budget is determined to implement the Strategic Plan is presented in the fourth chapter; additionally used several tools whose purpose is to demonstrate the viability of the investment and the return of the same.

KEYWORDS: Strategic plan, Budget, Balance sheet, Organization

**CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE
TAXIS PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2**

1.1 Antecedentes

La etimología de la palabra tan común para todos: el "Taxímetro" o "Taxi" en su abreviatura, deriva del idioma Griego. "Taxímetro" proviene de la palabra Griega "TAJI" y "METRON". "TAJI" significa TASA, lo que se cobra a cambio de la prestación de un servicio y "Metrón" equivale a medida. El vocablo en cuestión significa literalmente la "medida en función de la distancia recorrida y el tiempo transcurrido, de la prestación del servicio del vehículo con chofer".

Los primeros taxis en el mundo fue idea de Franz Von Taxis quien, en 1504, y siguiendo el ejemplo de los correos mongoles que ofrecían servicio postal y transportes creó la primera línea regular de coches de posta entre Holanda y Francia. No obstante hubo que esperar hasta 1904 para que Louis Renault inventase el taxímetro con el que se calculaba el precio de los viajes según los kilómetros recorridos y el tiempo empleado en ellos.

En 1900 y los años siguientes, el coche de caballo fue el gran medio de transporte en Quito. Luego fue apareciendo, poco a poco el automóvil, pero el coche fue durante largo tiempo el centro del movimiento por las estrechas y empedradas calles de la capital.

Con el transcurrir del tiempo y teniendo en cuenta que la ciudad de Quito iba en expansión se empezó a modernizar este servicio acomodando a la típica carreta en el denominado coche de plaza, tirado por animales.

Fueron los hermanos Mantilla Jácome fundadores del periódico El Comercio los que a inicios del siglo XX manejaban una de las empresas de coches mejor montadas conocidas como "La Reina" la misma que prestaba el servicio de transporte a la ciudad de Quito poblada en aquel entonces por unos 75.000 habitantes (El Comercio, 2010).

Las empresas de transporte de coches más importantes de esa época fueron: La Imperial, La Urbana, El Recreo, La Victoria, La Nacional, entre otras. Además de las empresas de servicio urbano había otras de características más o menos similares, Carretas González, que realizaba diariamente viajes entre Quito y

Riobamba, ciudad esta última a la que llegó el tren de Alfaro, como se le llamaba en 1905.

A continuación se presenta una lámina del primer servicio de transporte individual, en las primeras décadas del siglo XX.



Figura 1. Servicio de transporte individual en Quito en coches

Fuente: (Andreu, Huertas, Huertas, & Fabre, 1997)

Con la expansión de la ciudad de Quito, la visión de la gente de lo que era prestar este servicio a la comunidad y la llegada de vehículos acorde a la necesidad de transportar personas apareció el vehículo automotor, por entonces Chevrolet 27. De ahí empezó una vertiginosa modernización para transportar a la gente de un lugar a otro.

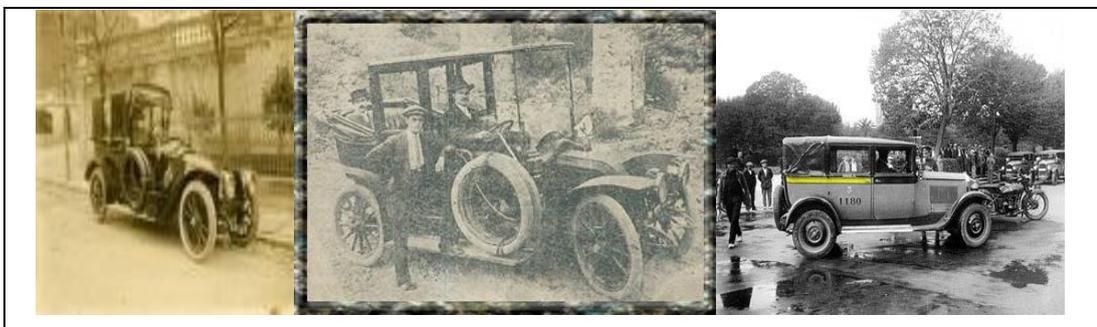


Figura 2. Servicio de transporte individual en automotores

Fuente: (Andreu, Huertas, Huertas, & Fabre, 1997)

Ya por el año 1935 con la modernización de los vehículos se empezó a reglamentar este servicio, bajo la tutela de la por entonces policía de tránsito, de ahí en esta repartición era la que otorgaba las licencias con ciertos requisitos para prestar este tan importante servicio. Por estos años y como consecuencia del servicio del taxi, aparecieron los colectivos que tenían una capacidad para 20 y 25 pasajeros. Este servicio al igual que el taxi, fue tomando preponderancia por que indudablemente llevaba más pasajeros y en consecuencia de ello el costo del viaje era mucho menor.



Figura 3. Servicio de transporte colectivo en buses

Fuente: (Guijo, 2009)

Siguiendo con esta actividad también se fueron modernizando los vehículos que se importaban, tomando vital importancia los Chevrolet 51, Con el ingreso de estos vehículos, el servicio se volvió más eficiente y la tarifa que cobraban, era mayormente tratada entre el usuario y el prestador del servicio.

El servicio público de automóviles estuvo a cargo de los grandes autos americanos, que debían someterse a la cirugía de la broca y la soldadura para acomodar los taxímetros mecánicos Halda y de otras marcas que pesaban una cantidad. O también para que les perforaran la palabra taxi en el tablero a fin de que no se destinaran a otros usos.

En 1961 hubo la invasión de carros de servicio público de las marcas Ford, Plymouth, Rambler, Dodge, Chevrolet y otros de marcas en boga en Estados Unidos y que en su momento eran toda una novedad.

Otras marcas fueron los Warsawa polacos que eran un viejo Peugeot 403, las camionetas Skoda de solo tres puertas, los microbuses Volkswagen y luego los Auto Unión españoles con motores de dos tiempos, antes de toda la familia Polsky y Zastava.

Finalmente, al establecerse el ensamblaje nacional, el Chevrolet, que era el taxi del momento, especialmente con el modelo “San Remo” que fue nominado como el `carro del siglo` por sus inefables servicios bajo la ropa amarilla que le dio una enorme popularidad y larga vida en las calles. Así y todo, Ecuador tomó la ruta lógica de los taxis pequeños y ahí los coreanos se hicieron al control de las calles quiteñas donde hoy pululan y crecen en número todos los días, con las marcas Hyundai y Kia en diversos modelos, aunque supuestamente las matrículas para el ingreso de nuevos taxis estén cerradas.



Figura 4. Servicio de transporte en taxis

Fuente: (Noziglia, 2007)

Una nueva era se había iniciado en el transporte urbano en Quito a inicios del siglo XX. Había más tránsito en las calles, aunque seguramente no se puede comparar con la actualidad. Ya que en ese entonces convivían los coches tirados por caballos con los pocos autos que había en la época.

1.2 Descripción de la Cooperativa de Taxis “Plaza de la Independencia No. 2”

1.2.1 Fundación y denominación.

Se constituyó el 20 de Junio de 1.961 la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2, mediante Acuerdo Ministerial No. 2026, calificada como “Cooperativa de Servicios Profesionales”. Continúa su actividad con plena personalidad jurídica y produciéndose la adaptación de sus Estatutos a los principios y disposiciones de la Dirección Nacional de Cooperativas. La Cooperativa de Taxis está formada por choferes profesionales, los mismos que aceptan y se adhieren a las disposiciones que contempla su estatuto; y de los socios que posteriormente ingresen previa observancia de los requisitos puntualizados.

El domicilio legal de la Cooperativa es la ciudad de Quito Distrito Metropolitano, cantón Quito, provincia de Pichincha, Zona Yavirac, sector San Roque No. 31, calle Venezuela entre Chile y Espejo lado occidental.

1.2.2. Objeto.

Tiene por finalidad el logro de los objetivos comunes, en orden económico-social, que supongan ayudas y mejoras mutuas equitativas entre los miembros, puestas al servicio de sus socios y de la comunidad. Por consiguiente deberá realizar en forma permanente el servicio de transporte público de pasajeros en taxis de propiedad de los socios.

Alcanzar por medios lícitos el mejoramiento y superación en los campos social, cultural y humano de los asociados, para el prestigio de la cooperativa y beneficio de la ciudadanía.

Realizar las inversiones indispensables para conseguir y fomentar la educación cooperativa de sus socios, con miras al beneficio y prosperidad de la cooperativa y de la comunidad.

La Cooperativa está afiliada obligatoriamente a la Unión de Cooperativas de Transporte en Taxis de Pichincha y a la Federación Nacional de Transportes en taxis del Ecuador.

La duración de la Cooperativa es indefinida, extinguiéndose en los supuestos que marque la legislación vigente.

1.2.3. Ámbito.

El ámbito territorial de la Cooperativa comprenderá al Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.4. Base Legal.

La Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 319, reconoce las diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas y empresariales; el Art. 329 de la Constitución de la República del Ecuador garantiza a los ecuatorianos acceder al trabajo y al empleo en igualdad de condiciones; en el Art. 394 de la Constitución de la

República del Ecuador expresa que el Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo e individual y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático; razones por la cual la Asamblea Nacional Constituyente expidió la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 398 de 7 de agosto del 2008.

En los preceptos generales de la mencionada ley, en sus artículos 1, 2, 3 y 46, se establecen como objetivos de esta norma la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano; se fundamenta en la formalización del sector del transporte y garantiza que este servicio se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas; y, consagra la organización como un elemento fundamental contra la informalidad.

Según el Art. 57 de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, dentro de la clasificación del transporte comercial se encuentran los servicios de transporte escolar e institucional, carga liviana, taxis, mixto, turístico y los demás que se prevean en el reglamento y es 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 y será prestado 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 de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

La Primera Disposición General de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, refiere que el servicio ejecutivo podrá ser considerado como tal, en los demás que se prevean en el reglamento conforme al artículo 57 que

establecerá las condiciones técnicas para la prestación de este servicio, que deberá incluir la propiedad del vehículo y la calificación del conductor como chofer profesional.

El Art. 86 de la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial exige que todos los medios de transporte empleados en cualquier servicio definido en esta norma, deberán contar con el certificado de homologación conferido por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en coordinación con el Ministerio de Industrias y Competitividad y el Instituto Ecuatoriano de Normalización y de acuerdo con el reglamento correspondiente.

Según el Reglamento de Transporte Comercial de pasajeros en taxi con servicio convencional y servicio ejecutivo presenta las siguientes disposiciones generales:

El tránsito de vehículos de transporte comercial de pasajeros en taxis dentro del territorio nacional deberá someterse a las normas y requisitos generales que sobre Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial se establece en la ley, el reglamento y demás normas legales.

El Reglamento de Transporte Comercial de pasajeros en taxi con servicio convencional y servicio ejecutivo define el servicio de transporte comercial de pasajeros en taxi como la prestación del servicio a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo denominados taxi, organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o los demás organismos competentes para otorgar dichos permisos de operación.

El servicio de transporte en taxi se sujetará a la Ley de Cooperativas y a la Ley de Compañías, en lo que se refiere a su organización jurídica; y a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en lo que compete a su operación, regulación y control.

Las operadoras de transporte comercial de pasajeros en taxi, tendrán el objeto social exclusivo para el que fue creado y no podrá prestar otro tipo de servicio. Las cooperativas y compañías de transporte de pasajeros en taxi, deberán mantener procesos de selección, contratación, evaluación, control y capacitación de sus conductores; así como programas de mantenimiento de su flota vehicular, programación operacional mensual, de acuerdo a metodologías y formatos definidos por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; procesos que estarán a disposición para su revisión.

La Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, las comisiones provinciales del país, la Comisión de Tránsito del Guayas o las municipalidades que hayan obtenido la transferencia de competencias, autorizarán, revisarán y supervisarán la prestación de este tipo de servicio, sujetándose a las normas aplicables y disposiciones del reglamento, así como de las resoluciones que al respecto y a futuro expida la Comisión Nacional.

1.2.5. Ámbito de Operación.

Según el Reglamento de Transporte Comercial de pasajeros en taxi con servicio convencional y servicio ejecutivo en su Art. 7, señala que se prestará exclusivamente en las áreas urbanas del territorio ecuatoriano establecido en el permiso de operación respectivo.

1.2.6. Clases de servicio.

En el Art. 8 se establece que el servicio de transporte de pasajeros en taxi se prestará como:

- a) Servicio convencional; y,
- b) Servicio ejecutivo.

1.2.6.1. Taxi de servicio convencional.

Consiste en el traslado de personas desde un lugar a otro dentro del área urbana autorizada para su operación, en vehículos automotores de color amarillo, equipados para el transporte de personas, con capacidad de hasta 5 pasajeros incluido el conductor, bajo normas técnicas y niveles de servicio determinados por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, los

vehículos que presten este servicio podrán operar como ambulantes, a pedido expreso de los pasajeros en las calles. El valor del servicio será definido por la Comisión Nacional de Transporte y su cobro será controlado por taxímetro.

1.2.6.2. Taxi con servicio ejecutivo.

Es el servicio de transporte comercial que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, que consiste en el traslado exclusivo de personas en forma segura dentro de su ámbito de operación, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo, y que se lo contratará única y exclusivamente a través de los medios de telecomunicación establecidos y autorizados por cada uno de ellos. El valor del servicio será definido por la Comisión Nacional de Transporte de acuerdo al nivel de servicio y su cobro será controlado por taxímetro.

1.2.7. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

De conformidad con lo que ordena el artículo 79 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, para la constitución jurídica de compañías o cooperativas de taxis, el objeto social será: exclusivo para la prestación del servicio de transporte en taxi, tanto para el servicio convencional como para el servicio ejecutivo.

La Disposición General Décimo Novena de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, establece que la Superintendencia de Compañías y la Dirección Nacional de Cooperativas no podrán otorgar autorización para la conformación de compañías o cooperativas, sin el informe de factibilidad favorable emitido por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. En la zona propuesta, la Comisión Nacional de Transporte determinará el o los sitios de estacionamiento, que garanticen la no interferencia con los movimientos peatonales o vehiculares del sector y se enmarquen en normas de seguridad vial.

Los documentos y requisitos necesarios para la obtención del informe de factibilidad, previo para constitución jurídica, serán presentados de conformidad

con el formulario expedido por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

1.2.7.1. Requisitos.

Los requisitos para la constitución jurídica de las compañías o cooperativas dedicadas a este servicio son los siguientes:

- a) Solicitud escrita en el formato otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- b) Proyecto de estatuto o minuta, que contenga en su objeto social, claramente establecida la actividad del servicio de transporte de pasajeros en taxi, incluido un CD con esta información.
- c) Nómina de los socios de la operadora, con sus firmas y rúbricas, número de cédula de identidad y certificado de votación, adjuntando copia de estos documentos.
- d) Reserva del nombre si se trata de una compañía, aprobado por la Superintendencia de Compañías, actualizado.

1.2.7.2. Permisos de Operación.

Para la prestación del servicio de transporte de taxi en servicio convencional o ejecutivo, se deberá obtener previamente el permiso de operación, que será otorgado por la Comisión Nacional de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, comisiones provinciales o la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, según el domicilio donde se brindará el servicio de transporte.

En caso de existir la disponibilidad de cupos, las cooperativas y compañías cumplirán con los requisitos para la concesión del permiso de operación, de conformidad con el procedimiento y formulario expedido por Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

1.2.7.3. Requisitos.

El Reglamento de Transporte Comercial de pasajeros en taxi con servicio convencional y servicio ejecutivo en su Art. 19 establece los requisitos para solicitar el permiso de operación, y son los que a continuación se detalla:

- a) Solicitud escrita en el formato establecido dirigida al Director Ejecutivo de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, Director Provincial correspondiente o Director Ejecutivo de la CTG, definiendo la clase de servicio de transporte que se pretende brindar, sea este convencional o ejecutivo;
- b) Escritura certificada actualizada de la constitución jurídica, debidamente inscrita en el Registro Mercantil y aprobada su constitución y respectivas reformas de estatutos de ser el caso, de acuerdo con el reglamento;
- c) Copia certificada del Registro Único de Contribuyentes;
- d) Certificación original y actualizada de la nómina de accionistas o socios emitida por el organismo competente;
- e) Copia certificada del nombramiento del representante legal de la compañía o cooperativa debidamente registrado;
- f) Informe de la frecuencia de comunicación UHF/VHF extendida por la Superintendencia de Telecomunicaciones. En caso de no tenerlas el contrato con la empresa autorizada que dotará el servicio de comunicación;
- g) Memoria técnica explicativa del sistema de control utilizado por la flota, que garantice el monitoreo y evaluación de las condiciones de manejo del vehículo. Los equipos y tecnología utilizada permitirán determinar las condiciones y características históricas de manejo del conductor, para el control y seguridad del usuario;
- h) Copia certificada de la matrícula o carta de venta de cada vehículo, que no puede ser de más de un vehículo por socio;
- i) Copia certificada de los documentos personales de los dueños de los vehículos, que incluyen licencia profesional;
- j) Promesa de arrendamiento vigente, del local donde funcionará la compañía o cooperativa;
- k) En caso que el servicio de comunicaciones sea prestado por otra empresa el contrato mercantil entre la operadora y la empresa de telecomunicaciones debidamente autorizada;
- l) Proforma actualizada del taxímetro digital con emisión de factura; y,
- m) Certificado emitido por la SENRES en el cual se indique que el propietario del vehículo al que se le va a otorgar o renovar el permiso de operación, no es funcionario público, y certificados emitidos por la Comandancia General

de Policía, Comandancia General de las Fuerzas Armadas y Comisión de Tránsito del Guayas de no ser miembros uniformados en servicio activo.

Los permisos de operación se concederán previo el cumplimiento de constatación, de que las especificaciones técnicas de la flota vehicular se ajusten a las disposiciones establecidas en el Reglamento de Transporte Comercial de pasajeros en taxi con servicio convencional y servicio ejecutivo:

- a) Contar con un sistema de control de condiciones de manejo de las unidades para seguridad de los usuarios, o contrato con empresas constituidas para la prestación de este servicio en el caso del servicio ejecutivo.
- b) Copia de la póliza de seguros de los vehículos de la flota, incluyendo su responsabilidad civil ante terceros; SOAT
- c) La constatación de la carencia de sellos de móvil autorizado para uso de radiofrecuencia, será causal de aprehensión del vehículo a los sitios autorizados, a más de las sanciones que por otras disposiciones legales puedan corresponder.
- d) Nómina de los vehículos y de los propietarios de los mismos que prestarán el servicio que norma el reglamento, debiendo las unidades ser del año vigente. Se considera del año vigente a aquel vehículo con certificados de fábrica cuya fecha coincida con el año en que se solicita su permiso de operación, en cuyo caso prestará servicio por un período máximo de cinco años para el caso del servicio ejecutivo y de 15 años para el caso del servicio convencional.
- e) Una vez habilitado con el permiso de operación, podrán circular prestando el servicio, hasta cinco años de antigüedad, contados a partir del año de fabricación en el caso del servicio ejecutivo y hasta quince años en el caso del servicio convencional, encargándose la autoridad de aplicación de anular la habilitación a partir de la fecha mencionada y dándosele prioridad en su habilitación en el caso de renovación de la unidad.

Para efectos del Reglamento de Transporte Comercial de pasajeros en taxi con servicio convencional y servicio ejecutivo, se entiende por operadora, a las compañías y cooperativas legalmente constituidas con sujeción a las leyes

pertinentes y con permiso de operación vigente otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Los operadores de transporte terrestre de pasajeros en taxi de servicio convencional y de servicio ejecutivo, además de cumplir con los requisitos para el servicio, deberán:

- a) Realizar sus declaraciones de impuestos ante el SRI.
- b) Mantener un registro de información de cada uno de los socios o accionistas.
- c) Realizar el pago de las remuneraciones y de todos los beneficios de ley a los cuales tienen derecho los conductores profesionales, en concordancia con lo que establece la Disposición General Octava de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- d) Además garantizar la prestación del servicio las 24 horas y los 365 días del año a fin de precautelar la movilidad de los usuarios.

1.2.8. Estructura organizacional y funcional.

La dirección, administración y control interno de la Cooperativa Plaza de la Independencia No. 2, se ejerce por medio de los siguientes organismos:

- a.- La Asamblea General de Socios;
- b.- El Consejo de Administración;
- c.- El Consejo de Vigilancia;
- d.- El Gerente;
- e.- Las Comisiones Especiales.

La Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2 de la ciudad de Quito cuenta con la siguiente estructura organizacional.

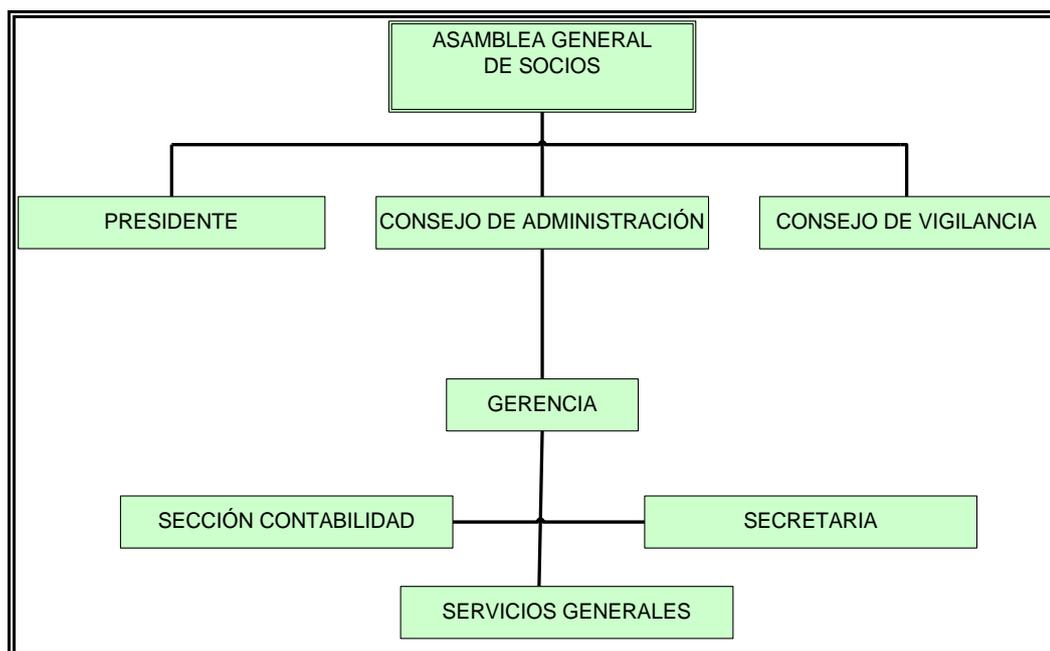


Figura 5. Organigrama Cooperativa Taxis La Independencia No. 2

Fuente: (Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2, 2013)

A fin de determinar de una manera general las principales funciones de los diferentes órganos o unidades de la Cooperativa, a continuación se presenta en forma resumida el detalle:

1.2.8.1 Nivel directivo.

1.2.8.1.1. Asamblea General de Socios.

La Asamblea General es el organismo máximo de la Cooperativa y sus decisiones o resoluciones son obligatorias para los demás organismos directivos y todos sus socios, siempre que las mismas no violen la Ley, el Reglamento General de Cooperativas o el Estatuto.

Sus funciones se traducen en las siguientes actividades: cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley y el Reglamento General de Cooperativas; del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, de sus estatuto y reglamento interno. Aprobar el plan de trabajo. Autorizar la adquisición o enajenación de bienes o la constitución de gravámenes sobre los mismos de forma parcial o total. Aprobar o rechazar los balances semestrales y los informes relativos a la marcha y gestión de la Cooperativa. Elegir y remover con causas justas y comprobadas a los miembros de los Consejos de Administración,

Vigilancia y Comisiones Especiales. Decretar la distribución de los excedentes. Remover de sus funciones con causa justificada al Gerente. Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otras, su afiliación a cualquiera de las organizaciones de Integración Cooperativista, cuya afiliación sea obligatoria. Las demás atribuciones que le concede la Ley y el Reglamento General las presidirá el Presidente del Consejo de Administración y en su falta o impedimento lo reemplazará en sus funciones los vocales del Consejo de Administración en el orden en que hayan sido elegidos.

Las asambleas generales serán:

Ordinarias.- Se realizarán en los meses de Enero y Julio de cada año.

Extraordinarias.- Se llevarán a cabo a efecto o pedido del Consejo de Administración, del de Vigilancia, del Gerente o iniciativa propia por parte de los socios, y se tratarán asuntos que fueren convocados.

1.2.8.1.2. Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el organismo directo de la Cooperativa y está compuesto por el número de miembros que la Ley de Cooperativas establece en el artículo 35 “el Consejo de la Administración es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General” (Ley de Cooperativas, 2001) y que son elegidos por la Asamblea General. El Consejo de Administración elegirá al presidente de la Cooperativa y a los vocales principales y suplentes.

Las facultades del Consejo de Administración son: nombrar al Gerente. Nombrar y remover a los empleados de la Cooperativa. Elaborar el reglamento interno de la Cooperativa y someterlo a conocimiento de la Asamblea General para su aprobación. Conocer los balances de contabilidad y sus informes. Autorizar los contratos de acuerdo con la cuantía de los mismos, así como autorizar los pagos que deba hacer la Cooperativa para el cumplimiento de sus obligaciones. Autorizar las transferencias de los certificados de aportación, que sólo podrá hacerse entre los socios o a favor de la Cooperativa. El Consejo de Administración sesionará por lo menos una vez por semana.

1.2.8.1.3 Presidente

Son atribuciones del presidente presidir las asambleas generales y reuniones del Consejo de Administración, orientar las discusiones manteniendo el orden; informar a los socios sobre la marcha de los asuntos administrativos de la Cooperativa; convocar a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias, del Consejo de Administración; abrir con el gerente las cuentas bancarias; firmar, girar, endosar, y cancelar cheques; suscribir con el gerente los certificados de aportación; presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa; firmar la correspondencia de la Cooperativa.

1.2.8.2 Nivel ejecutivo

El Nivel Ejecutivo se conforma por el Gerente General

1.2.8.2.1. Gerente.

El Gerente puede o no ser socio de la Cooperativa y se elegirá en el Consejo de Administración, durará en sus funciones un año, pudiendo ser reelegido. Está amparado por las leyes laborales y de seguro social.

Entre sus funciones están las siguientes: Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de las Asambleas generales y de los Consejos. Ejecutar las operaciones que sean necesarias hasta dos salarios mínimos vitales y Cuando pase de esta cantidad, solicitar la autorización del Consejo de Vigilancia. Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y Vigilancia; vigilar que se lleve correctamente la contabilidad; firmar los cheques junto con el presidente; ejecutar las operaciones que está facultado en los estatutos y por los organismos de la Cooperativa; cumplir con las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos de Administración y Vigilancia.

1.2.8.3 Nivel asesor

El nivel asesor se conforma por el Presidente del Consejo de Vigilancia y los vocales:

1.2.8.3.1 Consejo de vigilancia.

El Consejo de Vigilancia está integrado de acuerdo a lo establecido en el Art. 35 del Reglamento de Cooperativas y de su seno se elige al presidente y vocales suplentes en el orden de su elección:

Art 35.- Los Consejos de Administración y de Vigilancia tendrán un número variable de miembros, según la cantidad de socios con que cuente la cooperativa. Así, en las cooperativas que tengan el mínimo legal, el Consejo de Administración y el de Vigilancia tendrán tres miembros cada uno. En las cooperativas que lleguen a cincuenta socios, el Consejo de Administración tendrá cinco miembros y tres el de Vigilancia. En las cooperativas que tengan más de cincuenta socios y menos de cien, el Consejo de Administración tendrá siete miembros y tres el de Vigilancia. Y en las cooperativas que pasen de cien socios, el Consejo de Administración tendrá nueve miembros y cinco el de Vigilancia (Reglamento de Cooperativas, 1966).

El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y de control de la Cooperativa y sus resoluciones se toman por mayoría de votos.

Son facultades y funciones del Consejo de Vigilancia las siguientes: supervigilar y controlar las inversiones económicas de la Cooperativa, emitir su dictamen sobre los balances y las memorias elaborados por el Consejo de Administración y la Asamblea General de Socios; supervigilar los movimientos económicos en general de la Cooperativa. Conocer y elaborar informes pertinentes sobre reclamaciones de los socios en contra del Consejo de Administración y Gerencia

1.2.8.3.2 Comisión de crédito

La comisión de crédito debe decidir lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios de conformidad con el reglamento y las normas establecidas en el Consejo de Administración; deberá determinar si el solicitante del préstamo está o no obligado a rendir garantías y fijará los plazos para la cancelación del préstamo; aprobará por escrito los préstamos y por mayoría de votos; rendirá cada semestre el correspondiente informe a la Asamblea General y en forma mensual al Consejo de Administración.

1.2.8.4 Nivel operativo.

El Nivel operativo comprende el área de contabilidad y secretaría.

1.2.8.4.1 Sección Contabilidad.

Sus principales funciones son: organizar el sistema de contabilidad que permita disponer de la información en forma oportuna y confiable; elaborar los documentos contables que sean requeridos para el cumplimiento de las actividades inherentes a sus responsabilidades; elaborar los estados financieros con la periodicidad establecida en el reglamento interno; cumplir con las disposiciones de la ley en lo relacionado con retenciones, impuestos fiscales, municipales y otros, además cumplir con lo previsto por los principios de contabilidad y ley de contadores.

1.2.8.4.2 Secretaría.

Son funciones del secretario/a: llevar los libros de actas de la Asamblea General, del Consejo Administrativo; tener la correspondencia al día; certificar con su firma los documentos de la Cooperativa; conservar ordenadamente el archivo; desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración siempre que no violen disposiciones del estatuto.

1.2.9. Servicios.

El transporte remunerado de personas modalidad taxi es un servicio definido, por ley, como público. La naturaleza y forma de prestación de este servicio ha evolucionado con los años, hecho que queda evidenciado con la variación misma de la legislación que le ha regulado históricamente.

La prestación de este servicio a través de la Cooperativa Plaza de la Independencia No. 2, lo cumple personal responsable y con experiencia en transporte de usuarios locales, nacionales y extranjeros del Distrito Metropolitano de Quito, poniendo a disposición del público, unidades cómodas, equipadas y en perfecto estado.

Brindan seguridad, bienestar y rapidez en el traslado a cualquier sitio de la ciudad, sea éste turístico, comercial o educativo.

1.2.10 Clientes.

Desde 1961, la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2, presta sus servicios a ciudadanos, empresas y entidades del Área Metropolitana de Quito, los 365 días del año las 24 horas del día. La trayectoria convierte a la compañía de taxis con mayor experiencia en el sector siempre al servicio de sus clientes. Y esto gracias a un equipo humano que la compone.

Con más de 40 años en el sector del taxi en el Área Metropolitana de Quito, la Cooperativa es el más antiguo y con mucho prestigio de la ciudad.

Por ella han pasado muchos profesionales del volante, los cuales con su trabajo y afán de superación han hecho posible que esta cooperativa del taxi cumpla más de 4 décadas, prestando sus servicios a todos los ciudadanos del área metropolitana de Quito.

Por eso cada día son más los que creen en esta cooperativa de taxi y apuestan por un futuro prometedor.

1.2.11 Competencia.

En Quito, la Unidad de Planificación y Gestión del Transporte (UPGT) tiene registrado 9.700 taxis, de más de 100 cooperativas; pero se estima que existen más de 2.000 ilegales.

La competencia dentro del mismo sector ha provocado un descenso en la rentabilidad, la vulnerabilidad de las economías y, en consecuencia, el descontento ante cualquier medida que pueda afectar a los taxistas en sus ingresos como es el precio de los repuestos.

El transporte ilegal o informal en la ciudad de Quito contra el que reclaman los formalizados tiene diversas caras. En la ciudad circulan al menos dos modalidades de los llamados “taxis piratas”: unos, autos particulares, con placas de esta clase, pintados de amarillo y con letreros que los identifican como “Taxi”.

Otros, aunque tienen matrícula de carros de servicio público, no lo son, pues carecen del Registro de la EMSAT. Se trata de taxis que, para que el propietario renueve el vehículo, fueron vendidos “sin línea”, como se dice en el argot de la

transportación, pero siguieron trabajando como formales. Sumadas las unidades de las dos clases de taxis ilegales, son muchos. Los formales estiman que en la ciudad pasan de 1.500. En una observación al azar, sobre 100 automotores taxis se registraron 17 informales: 10 taxis sin línea y 7 particulares, amarillos (Últimas Noticias, 2009).

Los taxistas agrupados en Cooperativas de Taxis debidamente legalizadas señalan que “el transporte informal los está acabando, especialmente en las parroquias y mercados, el registro municipal de la EMSAT es obligatorio y sin él no se debería permitir la circulación” (Últimas Noticias, 2009).

El permiso de la EMSAT tiene su costo, además de múltiples trámites, gastos y registros que se les exige a los regulares. Los otros usufructúan derechos que no les corresponde, porque no pasan por los controles y los trámites, por lo cual los formales los consideran una competencia desleal.

Hay un estudio técnico en marcha que determinará los niveles de oferta y cobertura que tiene la ciudad y sólo con esa base debieran concederse permisos a futuro.

Es de mucha importancia saber diferenciar un taxi legal de otro que no lo es; los taxis legales en Quito son de color amarillo y tienen un código con la identificación de la Policía y la EMSAT, además poseen placas color naranja.

1.3 Análisis Estratégico de la Cooperativa

1.3.1 Análisis del macroambiente.

La Cooperativa y sus clientes, competidores y proveedores de repuestos interactúan en un amplio macro entorno conformado por fuerzas que suponen oportunidades y amenazas para la organización por eso la importancia de analizarlas.

Las principales fuerzas del macro entorno son: demográficas, económicas, políticas y sociales; al analizar estas variables del entorno se deben tomar en cuenta dos dimensiones, la primera en la que se expongan los datos actuales y

la segunda determinando el impacto potencial que éstas podrían causar en el estudio. Así:

1.3.1.1 Entorno demográfico.

Demografía: Conceptualmente “es el estudio estadístico de una colectividad humana, según su composición y estado en un determinado momento o según la evolución histórica” (De Santo, 2013).

Población: Esta variable está definida como un conjunto de personas que componen un pueblo o nación.

La población urbana de la ciudad de Quito alcanza un estimado de 1´535.424 habitantes para el año 2010, datos que demuestran el crecimiento permanente de la población (INEC, 2010). Al relacionarlo con el sector de transporte en taxis significa mayores oportunidades de trabajo, pues el número de frecuencias en el servicio de taxis tiende a incrementarse

El Cabildo quiteño tiene un proyecto de restricción de circulación de vehículos particulares en la zona centro, constituyéndose también en una oportunidad más para que este sector incremente el número de frecuencias en el servicio de transporte.

1.3.1.2 Entorno económico.

Para entender el comportamiento del macro entorno y su influencia en el estudio se realizará un análisis de la economía de Ecuador en los últimos años tomando en cuenta datos que proporciona el BCE (Banco Central del Ecuador).

1.3.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

“El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto periodo de tiempo (generalmente un año). El PIB se expresa en unidades monetarias” (Tucker, 2002, pág. 285).

En Ecuador, el PIB ha crecido sustancialmente en la última década, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Evolución del PIB en Ecuador

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<u>PIB Total</u> <u>(Millones</u> <u>de US\$)</u>	15.934	21.024	24.311	28.636	32.642	37.187	41.402	44.490	54.686	51.106
<u>Variación</u> <u>del PIB</u>	2.8%	5.1%	4,25%	3,58%	8,00%	6,00%	3,90%	2,65%	6.5%	1%
<u>PIB Total</u> <u>Per</u> <u>Cápita</u> <u>(En US\$)</u>	1.296	1.345	1.382	1.411	1.498	1.550	1.608	1.639	1.671	3.668

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: la autora

El PIB experimentó un crecimiento importante en los últimos años, debido a la estabilidad económica que este sistema monetario ha establecido, por otra parte a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, la variación del PIB fue de 6.52%. El PIB ecuatoriano creció considerablemente pese a la crisis financiera mundial que se desató a finales del año 2008, llegando a ser uno de los mayores indicadores de la región.

El nivel del PIB per cápita constituye un indicador para medir el desarrollo económico de un país, de esta forma, se considera que los países con alto nivel de PIB gozan de un mayor nivel de bienestar económico frente a los países con bajo nivel de PIB, lo que se constituye en un elemento positivo (oportunidad) para las operaciones de la cooperativa y que se reflejará en el análisis posterior.

1.3.1.2.2 Inflación.

“La inflación es un aumento del nivel general (promedio) de precios de los bienes y servicios de una economía” (Tucker, 2002).

El índice de inflación es de suma importancia porque puede alterar de forma significativa los estándares de vida, el aumento de los precios genera incertidumbre pues disminuye el poder adquisitivo del dinero, mientras mayor es

la tasa de inflación, mayor es la disminución de la cantidad de bienes que se pueden comprar.

Al momento, Ecuador presenta niveles bajos de inflación, debido en gran medida a la dolarización. Este elemento también se considera una oportunidad para la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2.

1.3.1.2.3 Tasas de interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero" (Banco Central de Colombia, 2009). Se consideran tres tipos principales de tasas de interés que son adecuadas para el presente estudio:

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Tasa de interés preferencial: Es un porcentaje inferior al "normal" o general (que puede ser incluso inferior al costo de fondeo establecido de acuerdo a las políticas del Gobierno) que se cobra a los préstamos destinados a actividades específicas que se desea promover ya sea por el gobierno o una institución financiera. Ejemplo: créditos preferenciales para actividades productivas y de economía popular y solidaria.

En la actualidad, las tasas de interés se encuentran reguladas por el Banco Central del Ecuador en valores bajos, además de que se ofrecen líneas de crédito preferenciales (como la que se propone en el presente estudio) que se constituyen en oportunidades para la cooperativa.

1.3.1.3 Entorno social

La pobreza y la desigualdad han sido y son algunos de los principales problemas que la sociedad ecuatoriana afronta y que impiden una mejor dinámica de la compra y venta de bienes y servicios, por ejemplo, en la actividad de la cooperativa. Además, es un entorno en el que se presentan altos niveles de delincuencia lo que se constituye en una amenaza.

Examinando el comportamiento de la inversión social del país durante los últimos años en base al indicador que relaciona el gasto social como participación del Producto Interno Bruto (Gasto Social/PIB), se evidencia que ha existido un incremento significativo.

Muchos de los avances en el ámbito social en el Ecuador se lograron debido a la aprobación de la Nueva Constitución ecuatoriana de 2008 que establece que el Estado es garante de varios derechos como la salud y la educación (Constitución de la República, 2008). Estos elementos son importantes para formar un contexto en el que se desarrollan las actividades de todas las empresas ecuatoriana y, como es el caso del presente trabajo, de la cooperativa de taxis estudiada.

1.3.1.4 Entorno Político.

El economista Rafael Correa, presidente del Ecuador, ha marcado con su gobierno una etapa de estabilidad que se contrapone al período de la década de los 90 y primer lustro del 2000, caracterizado por contiendas sociales que derivaron en la destitución de varios presidentes. Este elemento es positivo para las actividades de la cooperativa, debido a que constituye un contexto adecuado para la inversión y desarrollo de las organizaciones.

Un elemento importante a señalar en el ámbito político es que en Quito se ha establecido el modelo de restricción vehicular denominado pico y placa que limita la circulación de autos que no prestan servicios públicos (Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), 2009). Esto hace que aumente la demanda del servicio de taxis, especialmente en los horarios de la mencionada restricción.

Se ha determinado, por tanto, que el ambiente social, político y económico es favorable para las actividades y planes de la cooperativa. A continuación se determina la matriz resumen de oportunidad y amenazas.

1.3.1.5 Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas

Con base en lo señalado en el análisis del macroentorno, se presenta a continuación un resumen con las oportunidades y amenazas más determinantes para la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2:

Tabla 2. Matriz de factores externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Entorno económico estable y en crecimiento.	Surgimiento de nuevos competidores (utilización servicio pirata).
Gracias a la estabilidad macroeconómica que vive el país, resulta menos riesgoso invertir en bienes de largo plazo, como son los vehículos (taxis).	Alto índice de delincuencia.
Creciente demanda del servicio en la ciudad de Quito por mejores condiciones de vida.	
Política pico y placa que fue implementada por el Municipio de Quito dará lugar a aumento de frecuencias en el transporte.	
Mejores posibilidades para adquirir préstamos financieros con tasas de interés más accesibles.	

Fuente: Análisis del macroentorno
Elaborado por: la autora

1.3.2 Análisis interno.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la institución. El análisis interno permite identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

1.3.2.1. Aspectos organizacionales.

La Cooperativa de Transporte Plaza de la Independencia No. 2, no dispone de un plan estratégico de desarrollo debidamente concebido que sirva de guía para el cumplimiento de los objetivos y metas en el mediano y largo plazo.

La falta de planificación no permite a la Cooperativa cumplir con las aspiraciones de sus miembros, ya que no formula planes ni lleva a cabo acciones que el cumplimiento implica. Subsisten los conflictos internos y por ende la supervivencia de la Cooperativa en el largo plazo. La falta de una guía y esfuerzos de fortalecimiento, evita tener una mentalidad de crecimiento en ambientes competitivos, por lo que la adopción de estrategias en el mediano y largo plazo son de vital importancia.

1.3.2.2 Capacidad directiva.

El tipo de liderazgo empleado en la Cooperativa es democrático, pues las decisiones son tomadas por la Asamblea General de Socios, en el caso del Gerente General, delega tareas y responsabilidades a sus empleados y verifica su cumplimiento.

1.3.2.3 Evaluación.

La Cooperativa, realiza evaluaciones periódicas de la situación interna y externa, así como el desempeño económico financiero a través de los informes e indicadores financieros. La Institución no evalúa el desempeño de los directivos y empleados, ya que no existen indicadores de gestión donde permita medir la eficiencia y productividad.

1.3.2.4 Área administrativa y contable.

Al no estar debidamente definidas las actividades y funciones de cada uno de los empleados de la Cooperativa, se observa que existe concentración de funciones en las áreas administrativa y financiera, lo que dificulta su desempeño global. Sin embargo el ambiente laboral que existe es agradable, debido a la confianza brindada por los Directivos, Gerencia General, socios y al compromiso del

personal con la entidad. A continuación se presenta la matriz resumen de fortalezas y debilidades de la Cooperativa:

1.3.2.5 Matriz resumen de fortalezas y debilidades.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades determinadas en el análisis interno de la cooperativa:

Tabla 3. Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conoce el mercado, lleva 50 años prestando el servicio de transporte individual.	Falta de asesoramiento en el cuidado de las unidades.
Cuenta con el respaldo de ser una Cooperativa legalmente constituida.	No cuentan con un sistema de vigilancia y seguridad.
Elevado número de frecuencias en su servicio.	No cuenta con una base de datos de clientes frecuentes.
Talento humano responsable y eficiente.	Falta de diversificación de servicios.
Usa plataforma tecnológica de comunicación orientada a sus usuarios.	Falta promoción y publicidad.
Cuenta con una oficina ubicada en la ciudad de Quito, garantizando su actividad.	No existe un programa de capacitación a socios.
Cumple con los requerimientos de las diferentes asociaciones de transporte en taxis.	No cuenta con una Planeación Estratégica que oriente su actividad.

Fuente: Análisis de la Empresa

Elaborado por: la autora

1.4 Matriz General FODA

Para conocer la estructura técnica de la Cooperativa, es importante conocer a la organización en su conjunto tanto en la parte interna como en su entorno y conformar un cuadro de la situación actual; permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Por lo que es necesario realizar la Matriz General F.O.D.A. que también es una herramienta administrativa que permita determinar la situación actual de la institución.

Por ello se ha considerado el análisis F.O.D.A. (de sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por ser una técnica administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una evaluación completa de la Cooperativa. Este método permite tener una visión rápida de la situación actual de la organización y su entorno. Dentro de la evaluación interna se identificaron las fortalezas y debilidades; y por otro lado, el análisis externo incluye la determinación de las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno hacia la organización. Los resultados encontrados de manera parcial se presentan consolidadamente a continuación:

Tabla 4. Matriz FODA

	Factores internos	Factores externos
Factores positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce el mercado, lleva 50 años prestando el servicio de transporte individual. - Cuenta con el respaldo de ser una Cooperativa legalmente constituida. - Elevado número de frecuencias en su servicio. - Talento humano responsable y eficiente. - Usa plataforma tecnológica de comunicación orientada a sus usuarios. - Cuenta con una oficina ubicada en la ciudad de Quito, garantizando su actividad. - Cumple con los requerimientos de las diferentes asociaciones de transporte en taxis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno económico estable y en crecimiento. - Gracias a la estabilidad macroeconómica que vive el país, resulta menos riesgoso invertir en bienes de largo plazo, como son los vehículos (taxis). - Creciente demanda del servicio en la ciudad de Quito por mejores condiciones de vida. - Política pico y placa que fue implementada por el Municipio de Quito dará lugar a aumento de frecuencias en el transporte. - Mejores posibilidades para adquirir préstamos financieros con tasas de interés más accesibles.
Factores negativos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de asesoramiento en el cuidado de las unidades. - No cuentan con un sistema de vigilancia y seguridad. - No cuenta con una base de datos de clientes frecuentes. - Falta de diversificación de servicios. - Falta promoción y publicidad. - No existe un programa de capacitación a socios. - No cuenta con una Planeación Estratégica que oriente su actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento de nuevos competidores (utilización servicio pirata). - Alto índice de delincuencia.

Fuente: Análisis interno y externo
 Elaboración: Mónica Arias Guerra

Una vez determinados los factores que inciden positiva y negativamente, interna y externamente, en la cooperativa, se usarán los resultados presentados en la formulación de objetivos, estrategias y actividades a desarrollar en el plan estratégico propuesto y cuya realización se fundamenta teóricamente en el siguiente capítulo.

**CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

2.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un marco que permite identificar y promocionar una visión de desarrollo, el mismo que tiene una relación sea ésta económica, financiera, ambiental o social, cuyo objetivo es aumentar las posibilidades de éxito de una organización.

Es importante saber que se puede emprender una estrategia administrativa dentro de la empresa a corto o mediano plazo, con un futuro próspero, el mismo que responda a la necesidad de los objetivos y metas propuestas.

- La planificación estratégica tiene como objetivo contribuir con el mejoramiento y participación de los trabajadores en las decisiones de la organización.
- La planificación estratégica es un esfuerzo común entre los funcionarios de una organización y permite tomar decisiones y acciones, que configuran y guían los objetivos de la empresa, empezando por la situación existente, dentro de un marco de futuros escenarios (Cuellar, 1999, pág. 26).

2.1.1 Proceso de la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica consiste en el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a la organización diseñar y desarrollar una o varias estrategias para realizar su misión, alcanzar su visión y cumplir sus objetivos, de acuerdo con los principios de eficiencia y calidad.

Es un instrumento que permite realizar planes, los mismos que se deben alcanzar y establecerlos en la organización para viabilizar la toma de decisiones, los cuales se presentan al analizar las situaciones actuales y las que se pretende tener en un futuro.

Aunque la estrategia no esté formulada de una manera explícita, se establece a través de todas las decisiones y actuaciones, que la empresa adopta y realiza, referentes a su entorno (Armijos, 2001, pág. 18).

Los objetivos de la planificación estratégica son:

- Lograr los objetivos de la organización.
- Analizar los factores internos y externos de la organización en base de sus estrategias actuales.

- Medir el desempeño de la organización.
- Tomar medidas para poder prevenir errores.
- Tener presente el éxito futuro de la organización.

Para aplicar correctamente la planificación estratégica en la organización es necesaria:

- Establecer claramente cuál es la misión de la empresa, hacia dónde va y cuáles son sus metas.
- Conocer su entorno, saber cuáles son sus limitaciones.
- Qué métodos, políticas y estrategias escogería para cumplir sus propósitos.

2.1.2 Ciclo estratégico.

El ciclo estratégico conecta a cada uno de los elementos de la organización de tal manera que si se prescinde de uno de ellos se pierde o se debilita el carácter estratégico de la administración.

En el siguiente gráfico se puede visualizar el ciclo estratégico:

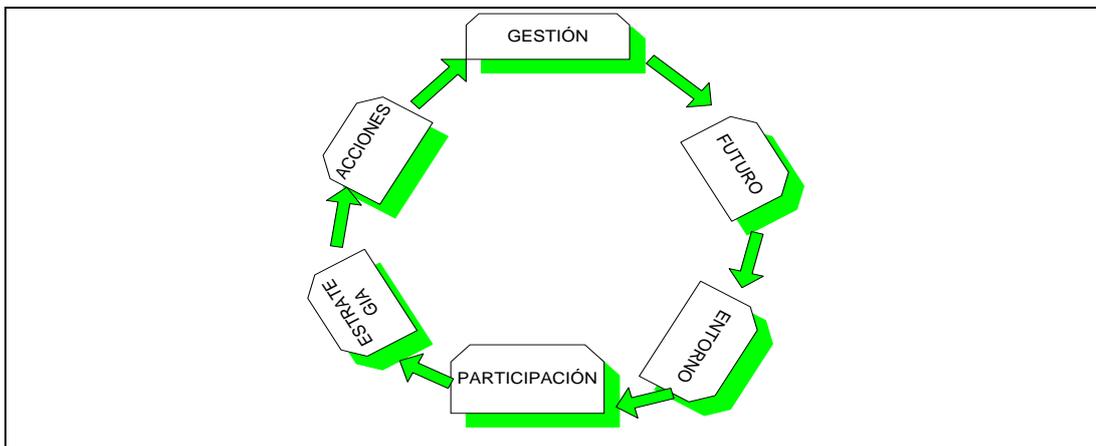


Figura 6. Ciclo estratégico

Fuente: (Armijos, 2001)

Futuro: Las actividades futuras implican un compromiso ante los desafíos, ya que su planificación se la realiza bajo ciertas premisas, las que se asumen a un

largo plazo para la superación de los problemas, que son barreras que impiden el mejoramiento de los procesos en la organización.

Entorno: Está dado por aquella realidad que se encuentra alrededor de la organización, de una manera compleja, la misma que trabaja bajo ciertos requerimientos y necesidades.

Participación: Es muy importante la participación de todos quienes conforman la organización, debido a que gracias a la oportunidad de participación las personas pueden integrarse y trabajar con un objetivo común. Esto permitirá que el talento humano se integre a los desafíos que se presenten dentro de una organización.

Estrategia: Son las destrezas que se aplicarán para mejorar los procesos en la organización con el fin de que los objetivos sean logrados.

Acciones: Las Acciones son aquellas actividades o maniobras que permiten llevar a cabo o poner en marcha la estrategia, la misma que debe responder a un concepto integral en el que se ponen en valor las investigaciones realizadas, así como su transformación en procesos, productos y servicios para la sociedad. Tiene por ello un carácter horizontal, para lo cual se pondrán en juego todos los instrumentos disponibles en las otras áreas.

Gestión: La gestión considera las actividades más relevantes a ser llevadas a cabo en la organización, cuyo propósito sea la consecución de los objetivos y metas previstas.

El ciclo estratégico busca un perfeccionamiento de los componentes de la organización, con el fin de crear o tener una visión inspiradora, creando a su vez una cultura de cambio, con un nuevo comportamiento en el que se establece la planificación, seguimiento, evaluación como un perfecto sistema integrado para la toma de decisiones gerenciales. El enfoque estratégico de la planificación puede verse afectado positiva o negativamente dependiendo de la gestión de la organización.

2.1.3 Importancia de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es de suma importancia, ya que la mayoría de organizaciones la utilizan como una herramienta de gestión para el logro de sus objetivos.

La planificación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analiza las experiencias pasadas y se emboza planes y programas; y tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

La implantación de la planificación estratégica es efectiva, tomando en consideración la utilización de estrategias que por lo general requieren de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos de la organización.

La Planificación Estratégica, cumple su importancia porque está determinada por el poder relativo de consumidores y proveedores, por las amenazas de productos y servicios sustitutivos, por el ingreso de nuevas industrias y mercados rivales (Cuellar, 1999, pág. 32).

2.1.4. Importancia de planificar para el futuro.

La planificación dentro de la administración estratégica es de vital importancia debido a que:

- La organización cuenta con una dirección y desarrolla medios, para el cumplimiento de la misión.
- Permite mejorar la organización, gracias a la planificación orientada hacia el logro de buenos resultados.
- Estimula los objetivos personales y organizacionales.
- Desarrolla controles eficaces los cuales permiten medir resultados y emprender acciones correctivas.
- Busca soluciones rápidas y plantea salidas a los problemas.

2.2 Requisitos para la Planificación Estratégica

Entre los requisitos para llevar adelante una planificación estratégica se puede señalar los siguientes:

2.2.1 Liderazgo.

Para una buena planificación se requiere que los gerentes sean aquellas personas que encabezan un grupo y ejecutan un proceso de influencia, donde los individuos caminen en equipo hacia una meta común.

Un buen líder debe estar al tanto de todas las circunstancias del entorno al que debe responder, el mismo que debe dar soluciones, escuchar a sus subordinados, tener una excelente retroalimentación de la información, así como también junta la información externa la cual se comparte con los miembros de su equipo. “Cuando los líderes motivan a sus empleados, dirigen las actividades.

de otros, seleccionan el canal más efectivo de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, que se encuentran dirigiendo (Robbins, 1999, pág. 230).

Es importante saber que en el grupo siempre existe dificultades, las que el líder debe apoyar, dando soluciones, las cuales serán rápidas y oportunas ante los problemas.

Es bueno saber que bajo la dirección de un buen líder existirán seguidores que no sólo por el dinero trabajarán satisfactoriamente, sino porque existe un excelente ambiente de trabajo, lo que permite ver que el empleado cuenta no sólo con un jefe, sino con un amigo que le respaldará en todas las circunstancias que se necesiten.

2.2.2 Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo permite que los individuos se unan para poder compartir criterios, temas, etc., donde cada uno debe demostrar interés, respeto ante sus compañeros y mantener los respectivos niveles de comunicación y coordinación para obtener un excelente trabajo en equipo.

2.2.3 Toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso indispensable, el mismo que permite identificar y elegir el mejor curso de acción para atacar un problema o poder aprovechar la oportunidad que podríamos haber estado esperando. “Todas las decisiones se toman en consideraciones de cierto grado de incertidumbre, sin embargo, la toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos (Patiño, 2001, pág. 78).

Al existir las alternativas, los líderes deben basarse en los resultados pasados, presentes y con sus expectativas futuras para cuando vayan a realizar la toma de decisión. En las decisiones programadas se puede manejar por medio de la política, los procedimientos y reglas escritas o no para realizar las cuestiones rutinarias.

En cuanto a las decisiones no programadas tiene mucho que ver los problemas que no se presentan de forma frecuente. Los líderes para realizar la toma de decisiones tienen que hacer uso de toda su capacidad mental, creativa y aplicada con la innovación para poder obtener la meta propuesta.

2.3 Referentes Metodológicos de la Planificación Estratégica

Las organizaciones están cada día buscando nuevas estrategias administrativas debido al alto grado de competitividad, muchas veces puede ser por la tecnología, por el tipo de mercado, etc. La Planificación Estratégica se realizará siguiendo la metodología que se detalla a continuación:

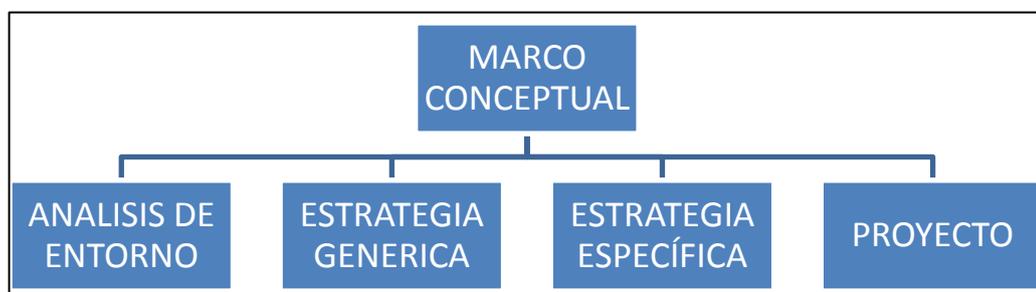


Figura 7. Referentes metodológicos del Marco Conceptual

Fuente: (Chiminin, 1997, pág. 130)

Elaboración: la autora

2.3.1 Análisis del entorno.

Busca tener en claro el ambiente externo de cada organización, el análisis es importante en las distintas economías, las mismas que pueden dar sus cambios bruscos.

En las organizaciones el análisis del entorno es importante ya que de éste depende el ambiente a desarrollarse, decisiones que se tomarán para el alcance de los objetivos y metas propuestas.

Existen varios tipos de entorno y son:

2.3.1.1 Macroentorno.

Relacionado con factores, tendencias y coyunturas provocados por procesos nacionales, internacionales o globales que, si bien directamente no inciden en el funcionamiento organizacional, marcan pautas decisivas para su futuro desempeño, por lo que su identificación y la adopción de acciones adaptativas resultan de vital importancia. Para que una organización obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno.

2.3.1.2 Entorno competitivo.

Son entornos de los cuales la organización tiene que cuidarse celosamente dentro de una segmentación de investigación sea de cualquier índole.

2.3.1.3 Entorno interno.

Esta clase de entorno encierra la situación interna de la organización o sea su clima, aquí se aprenderá y acostumbrará a vivir entre compañeros, el trabajo en grupo, sus líderes dentro de la empresa, etc.

Es bueno saber que dentro de este entorno se desarrollarán las fortalezas y debilidades que encierra la organización a nivel nacional, ésta cuenta a su vez con las oportunidades y amenazas debido al alto nivel de competencia que se vive cada día.

Los competidores hacen que en las distintas organizaciones se preparen estratégicamente hoy y mañana, para presentarse como organizaciones sólidas y bien organizadas.

2.3.2. Estrategias

El objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas. La supervivencia misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

Entender las raíces de éxito de una empresa, no es un trivial ejercicio académico, tal entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de grandeza y reducir la posibilidad del fracaso.

La estrategia es en la organización de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de contextos dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente se tiene que explorar y analizar.

La selección de estrategias deberá estar fundamentada en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades y contrarrestar las amenazas externas.

2.3.2.1 Estrategia genérica.

En una estrategia genérica se logra muchas ventajas competitivas, las mismas que permitirán obtener mejores resultados ante el tipo de desempeño, éstas con el tiempo se convertirán en estrategias específicas.

2.3.2.2 Estrategia específica.

Es aquella que corresponde a una parte de la organización en la cual se tiene que evitar disminuir la calidad en cualquier trabajo que se presente dentro de la empresa.

La estrategia específica cuenta con:

- Objetivos y metas estratégicas
- Etapas y calendario de ejecución
- Segmento de mercado
- Productos y servicios por departamentos
- Valor agregado
- Puntos geográficos
- Mecanismos de entrega
- Riesgo de la estrategia
- Estructura organizacional
- Recomendaciones
- El análisis interno y externo así como las estrategias

2.3.3 Proyectos.

Los proyectos se dan en base a las estrategias genéricas, específicas y de innovación, para poder obtener la factibilidad para realizar el financiamiento que se requiere. Descrito en forma general, un proyecto se define como “la búsqueda de una solución al planteamiento de un problema pendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana” (Meneses Álvarez, 2004, pág. 36).

En el siguiente gráfico se puede apreciar el flujograma del proceso de la planificación estratégica.

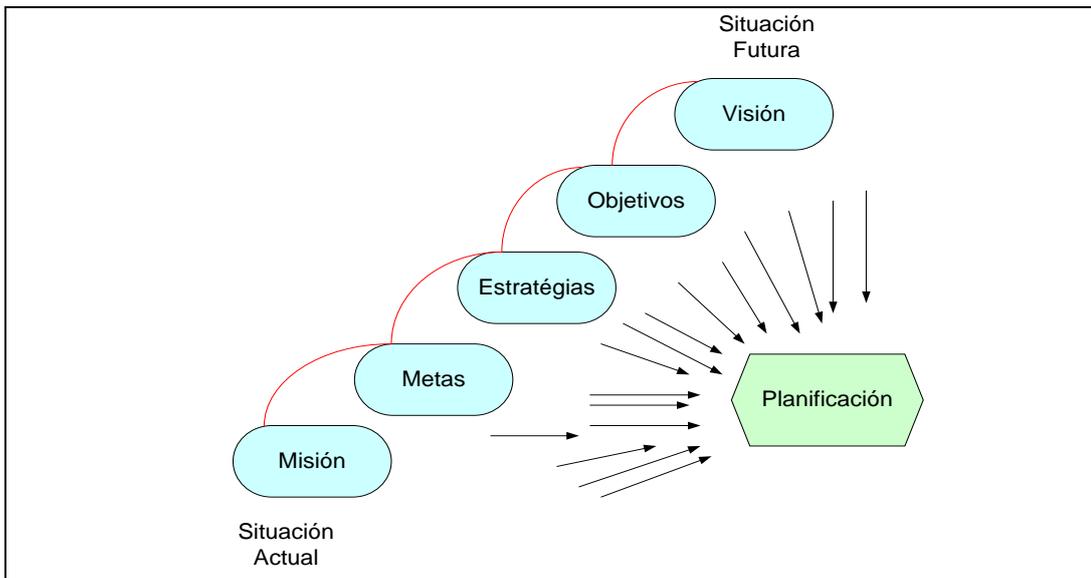


Figura 8. Flujo del proceso de la Planificación Estratégica

Fuente: (Gómez, 1996)

Elaboración: la autora

2.3.4 Misión.

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

La Misión debe evidenciar ciertos atributos los cuales particularizan a la organización; en la misión se debe mostrar las expectativas y sus intereses a todas las personas a las que sirve la organización por la cual subsiste.

Dentro de la misión es necesario demostrar tal cual somos en la organización, con legitimidad, claridad por la razón de ser fundamentales.

Producir y comercializar los productos y servicios en las principales ciudades del país, mediante estrategias que coadyuven al crecimiento sostenido de operaciones, que estimulen el desarrollo del personal, que contribuyan a satisfacer las exigencias de los consumidores y que auspicien coeficientes competitivos de rendimiento a los accionistas (Chiavenato, 1992, pág. 57).

Es importante saber las cuatro preguntas de la formulación:

- ¿Qué función desempeña la organización?
- ¿Para quién se desempeña la función?
- ¿Cómo va la organización en sus funciones?
- ¿Por qué existe la organización?

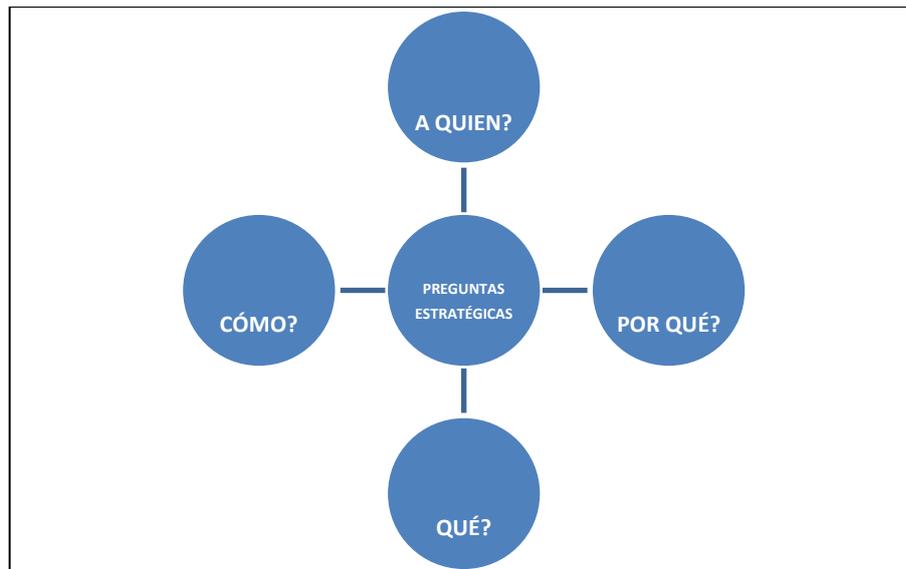


Figura 9. Preguntas estratégicas

Fuente: (Gómez, 1996)

Elaboración: la autora

2.3.4.1 Importancia de la misión.

Como se ha visto anteriormente la misión es el origen y el porqué de la existencia de la organización, ya que ésta es el elemento directo de la planificación estratégica.

Se anotará algunas razones de su importancia:

- Desarrollar negocios rentables.
- Innovar y mejorar la capacidad de su gestión.
- Mantener la mayor calidad de personal.
- Expresar su ética organizacional.
- Crear franquicias de marca.
- Tener coherencia con la visión de futuro.
- Expresar el buen ánimo de servir y trabajar para los clientes.

2.3.5 Visión.

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa. Sin pensamiento futuro es imposible hablar de estrategia, la cual persigue directamente ampliar el horizonte de oportunidades de la organización.

La visión debe ser motivada y estimulada para brindar una estabilidad a todos los individuos de la organización, ya que la visión encierra un conjunto de ideas generales que permiten obtener un marco de referencias deseadas en un futuro.

“La visión es una descripción minuciosa de estos elementos que proporciona orientación a la exposición de la misión y ayuda a guiar la formulación de estrategias” (Hill, 1996, pág. 83).

Es importante tener en cuenta algunos puntos para alcanzar la visión en la organización:

- Brindar una selección de productos o servicios.
- Tener en cuenta lo que la organización está en posibilidades de hacer.
- Tener en claro los valores agregados.
- Selección de los proveedores.
- Crítica del éxito del servicio o producto.

2.3.5.1 Característica de la visión.

Existen ciertas características que encierra la visión, y que se debe tomar en cuenta:

- Expone sus sueños.
- Presenta resultados.
- Expresa entusiasmo.
- Expone la fortaleza de sus equipos.
- Brinda el apoyo y la motivación para obtener buenos resultados.

2.3.5.2 Importancia de la visión.

La importancia de la visión radica en convertir a la organización en una empresa importante, que mantenga una buena situación y cuente con una excelencia en la calidad del servicio o producto, también debe responder con rapidez a las

situaciones que se presentan, creando así servicios o productos a la medida de las necesidades de cada segmento de clientes.

Es importante también saber que la visión puede cambiar cualquier situación negativa que presente la organización.

2.3.6 Diagnóstico situacional.

En este punto se realiza un análisis interno y externo, los principales problemas, falencias que se presenta en cada uno de los procesos que realiza la organización, etc.

El laborar con todas las expectativas futuras, permite predecir una situación actual (presente), la que a su vez permite también afrontar los problemas, dando soluciones rápidas para alcanzar los resultados propuestos.

2.3.7 Análisis F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información suficiente para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora. El análisis F.O.D.A. permite saber el estado de la situación interna y externa de la organización, representa un marco conceptual para la realización de un análisis sistemático.

A través del F.O.D.A. se puede:

- a) Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente,
- b) Que los socios de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar; y,
- c) Explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

El objetivo principal de la organización es seguir compitiendo en el mercado en forma rentable, estrategias efectivas a nivel de negocios y a nivel corporativo.

El análisis del F.O.D.A. es un resumen breve de la condición de la empresa y es clave para todos los estudios que se pretenda realizar (Armijos, 2001, pág. 35).



Figura 10. Gráfico No. 2.5: Método F.O.D.A.

Fuente: (Soto, 2004)

El análisis F.O.D.A. es una forma muy efectiva de identificar las fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar la organización. Hacer un análisis utilizando el método F.O.D.A. ayudará a centralizar la atención en áreas donde la empresa es más fuerte, y donde residen las mayores oportunidades. Se analizará:

Fortalezas: Son ventajas competitivas, aspectos positivos en el interior de la organización, las cuales deben ser apoyadas para lograr obtener los resultados deseados.

Oportunidades: Son circunstancias externas favorables que puede lograr tener la organización frente a la competencia o su entorno, las mismas que se debe aprovechar para beneficio propio.

Debilidades: Son puntos débiles internos por los cuales la organización no puede funcionar bien, ya que son obstáculos que se presentan en el camino de todo negocio, los que se debe impedir para poder llegar alcanzar las metas trazadas.

Amenazas: Son barreras que provienen del entorno externo, las que se presentan de manera desfavorable ante la organización ya que pueden afectar negativamente al desarrollo de la empresa.

2.3.8. Objetivos.

Los objetivos son elementos sustanciales de la planificación de una empresa. “Los objetivos en la planificación estratégica, en el proceso de administración, prevén un contexto dentro del cual se relaciona la misión y visión de la organización” (Porter, 1998, pág. 64).

Hay dos tipos de objetivos: generales y específicos.

2.3.8.1 Objetivos generales.

Son aquellos que se formulan para lograr dar soluciones a los problemas de largo plazo.

2.3.8.2 Los Objetivos específicos.

Son aquellos que buscan encontrar soluciones a los problemas que son de mediano y corto plazo y permite la consecución del objetivo general.

Los objetivos estratégicos de la planificación son importantes y necesarios en todas las áreas de la organización, pues de ellos depende el rendimiento y supervivencia de la empresa dentro del entorno al que pertenece, ya que son un instrumento de evaluación, técnicas motivacionales dentro de la planificación, la cual hace que la organización defina cada área principal de responsabilidad en términos de resultados esperados.

Los objetivos deben ser claros, realistas, medibles, orientado a resultados y contar con estándares razonablemente alcanzables en el tiempo.

2.3.9 Políticas.

Las políticas dentro de una organización son las reglas o guías que conforman el marco dentro del cual se ejecutarán las acciones de la empresa. Además, las políticas definen cuáles son las acciones preferentes para el logro de los objetivos de la organización.

Por ello, las políticas nacen como herramientas básicas para el logro de los objetivos de la organización. Éstas deben ser aplicadas con el fin de que todos los miembros de la empresa sean agentes participativos de sus logros.

El problema de las políticas, es cumplirlas. Sin ellas la empresa no controla su futuro, se convierte en un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre.

2.4 Programas y Proyectos

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes y programas para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un trabajo coordinado en equipo.

La planificación operativa es la desagregación del plan estratégico en programas y la de éstos en proyectos. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos específicos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias institucionales diseñadas. La planificación estratégica proporciona los grandes lineamientos y orientaciones de toda la organización para el largo plazo, en cambio, la planificación operativa proporciona los detalles para cada sector o área funcional para el corto plazo.

La planificación estratégica y la planificación operativa conforman un proceso interactivo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; los niveles directivos generan los objetivos institucionales en base de la información suministrada por las unidades de menor nivel, en cambio las unidades administrativas de niveles inferiores determinan los programas y proyectos tomando como base el plan estratégico.

2.4.1 Programas.

Son actividades realizadas por un grupo de personas que trabajan para alcanzar el objetivo deseado.

2.4.2 Proyectos.

Son temas que la organización plantea con el fin de que al momento de ejecutarlos consigan el éxito y los objetivos planteados.

Para todos es importante poder manejar proyectos ejecutados por personal capacitado, con el fin de alcanzar los ideales de la organización dando soluciones rápidas a los problemas que se presentan.

Los proyectos son el conjunto de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo específico, resolver un problema identificado en un tiempo determinado y con un financiamiento específico (Cuellar, 1999, pág. 36).

2.5. Unidades responsables

El principal responsable del desarrollo y aplicación del plan estratégico es el director ejecutivo o gerente general de la empresa. Cada uno de los directivos departamentales, de igual manera, son responsables del desarrollo e implantación de las estrategias específicas para cada una de sus áreas, que necesariamente tienen que estar de acuerdo con la estrategia global.

Dependiendo del tamaño de la empresa y de los niveles gerenciales que ésta mantenga, tendrá que desarrollarse estrategias por parte de los responsables de cada una de estas áreas. En el caso de empresas pequeñas muchas veces el gerente general es el único responsable de este proceso.

En empresas grandes, podría existir un departamento de Planificación Estratégica que ayude a las otras áreas a formular sus estrategias, sin intervenir directamente en la planificación de las mismas, es decir, dejar que cada departamento o área sea responsable del desarrollo e implantación de sus propias estrategias. Si la empresa es más pequeña, estas responsabilidades podrían ser encargadas a una persona o un grupo de personas específico.

Los accionistas y el directorio deben analizar que el plan estratégico propuesto por el nivel ejecutivo sea el más conveniente para la empresa, dejando la responsabilidad de la implantación y consecución de los objetivos a la gerencia general. Las unidades responsables permiten tener en claro a las personas que desarrollan una actividad específica a su cargo, para lograr alcanzar los objetivos dentro de la organización.

2.6 Plan operativo

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar "El Plan Operativo" para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello se debe:

- Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
Por ejemplo: Ampliar la participación en el mercado en un 10%.
- Definir las tareas.
- Establecer el tiempo.
- Especificar la meta.
- Señalar el responsable.
- Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos.
- Señalar las limitaciones u obstáculos.

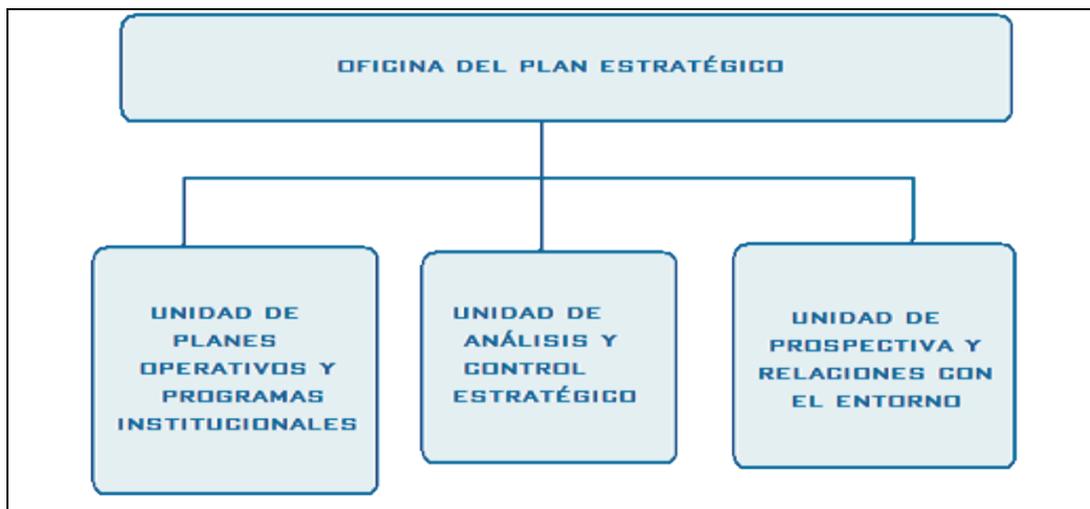


Figura 11. Diagrama del Plan Operativo

Fuente: (Villa Moreno, 2004)

2.7 Presupuesto estratégico

La elaboración de los planes operativos debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

El Presupuesto Estratégico, es de vital importancia, de nada vale elaborar planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

2.8 Difusión estratégica

Una vez definido el Plan Estratégico, y antes de que sea implementado, debe ser difundido en toda la entidad, con el fin de que todos los funcionarios identifiquen su responsabilidad en la ejecución, y se comprometan con él.

2.9 Evaluación financiera

Evaluar financieramente la una empresa o un proyecto permite saber si el redireccionamiento estratégico es viable en la ejecución, medible a través de algunas herramientas de análisis financiero, entre ellas se pueden citar algunas:

- Tasa Interna de Retorno.

- Valor Actual Neto.
- Razón Beneficio Costo.
- Período Real de Recuperación de la Inversión
- Estados Financieros proyectados

El estudio de evaluación financiera también requiere, de manera imperativa, el análisis de los presupuestos operativos y las líneas de financiamiento, con el fin de determinar el estado presente y proyectado de la organización. A continuación se describen algunos elementos a considerar para el análisis financiero.

2.9.1 Flujo de efectivo.

Al flujo de efectivo se lo conoce también como flujo de caja o presupuesto de caja y no es sino las entradas y salidas de dinero o fuentes y usos del efectivo durante un período, con el objetivo de medir la capacidad de generar dinero en la normal actividad de la Cooperativa y la manera como se emplearán dichos recursos económicos.

El Flujo de Efectivo se determina por la diferencia entre la cantidad de dinero que ingresa menos la del dinero que sale durante el proceso económico, es la cantidad de efectivo que queda disponible a la Institución después de considerar todas sus entradas de dinero y todas sus salidas en un período determinado.

El objetivo del flujo de efectivo es “proporcionar elementos adicionales para examinar la capacidad de la Institución para generar flujos futuros de efectivo, evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre el excedente y los recaudos y desembolsos” (Van Horne, 2002, págs. 170-184).

2.9.2 Estados Financieros.

Los Estados Financieros permiten evaluar la gestión contable, financiera y técnica de la Cooperativa y, a su vez, orientar al nivel Directivo en la toma de decisiones, adoptando medidas correctivas si fueran necesarias en el próximo período; con el propósito de enmendar los errores y mejorar los niveles de eficiencias futuras.

Los estados financieros son la extensión del registro contable, es la fase de terminación, se utiliza la presentación condensada de todas las operaciones financieras por lo que se llega a plasmar en cuadros numéricos y sinópticos en los que la proyección de las actividades es preponderante a la vista, los estados financieros son el resumen de las actividades de la contabilidad y por consiguiente son informativos dentro y fuera de la organización, de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) (Zapata, 2007).

En definitiva, los estados financieros ofrecen una herramienta para mostrar el excedente o déficit producido en la gestión de una organización en un período, así como la situación o posición económica en que se halla la misma a una fecha determinada.

2.9.2.1 Estado de Resultados Proyectado.

Conocido también con los nombres de: Estado de Pérdidas y Ganancias o Balance de Ingresos y Gastos, es un esquema contable, numérico de carácter financiero que presentado en forma vertical permite demostrar el excedente o déficit producido en un período, de acuerdo con la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, normalmente del 01 de enero al 31 de diciembre de cada ejercicio económico.

2.9.2.2 Balance de situación financiera o general.

Es el principal de los estados financieros, ya que representa la situación patrimonial y financiera de la organización, la deuda a terceros y el excedente o déficit que podría tener la Institución en una fecha determinada.

El balance general es acumulativo y es utilizado para la evaluación y planeación por parte de los Directivos porque indica los recursos que tiene y los que debe.

Para que el balance cumpla su objetivo principal, debe tener cuidado de clasificar las cuentas de acuerdo con su mayor grado de disponibilidad o mayor grado de exigibilidad.

En la preparación del balance general, los activos son especificados en la columna izquierda y en la derecha los pasivos, debidamente totalizados. Debajo de los pasivos con el fin de balancear las dos columnas, se introduce la sección de patrimonio la que debe ser igual a la diferencia entre activos y pasivos.

2.9.3 Evaluación financiera de la inversión.

El objetivo de la evaluación financiera es determinar la validez de la inversión, comparando por ejemplo el nivel de excedente obtenido contra la tasa pasiva ofrecida por el sistema bancario, de ser mayor la primera resulta correcta la inversión.

La Evaluación Financiera tiene además herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que dan una visión más completa de los beneficios de invertir y a la vez ayudan a determinar los riesgos. Así se llega a establecer cómo invertir, en qué invertir y dónde invertir los excedentes para ser eficientes y eficaces.

2.9.3.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto de una inversión es la suma de los flujos futuros traídos a tiempo presente menos la inversión inicial. “Consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo” (Jiménez, Espinoza, & Fonseca, 2007, pág. 82).

Con el fin de encontrar los valores presentes, se utiliza la denominada tasa de descuento del proyecto, que puede calcularse en base a varios elementos como la inflación, el riesgo de la inversión, etc.

2.9.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La tasa interna de retorno se define como “el valor de la tasa de actualización en que se iguala el valor actual de los ingresos con el valor actual de los egresos para lo cual, es necesario calcular un flujo de caja, resultante de la operación

anual durante la vida útil del plan de inversión considerando además el valor residual o valor de salvamento de los activos (Barreno, 2004, pág. 123).

Para el efecto, se calcula utilizando un sistema de aproximaciones sucesivas, partiendo de una tasa de descuento inicial que se establece en forma subjetiva, la misma que se va ajustando hasta obtener dos tasas consecutivas que den como resultado un VAN positivo y otro negativo y luego por interpolación se calcula la TIR del plan o la inversión.

2.9.3.3 Período de Recuperación de la Inversión.

Es el lapso o espacio de tiempo que se necesita para recuperar el dinero invertido inicialmente en la puesta en marcha de la propuesta.

2.9.3.4 Razón Costo-Beneficio

Se denomina también índice de aprovechamiento, y es el rendimiento en términos del valor actual neto, que genera el plan por unidad monetaria invertida. Consiste en la razón del valor presente de los flujos de caja y la inversión inicial (Barreno, 2004, pág. 191).

La razón costo-beneficio o índice de aprovechamiento que presenta el plan es de 1.38; es decir, que por cada dólar que se invierte se obtendrá como excedente 0,38 centavos de dólar.

**CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TAXIS
PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2**

3.1 Introducción

El presente siglo se encuentra caracterizado por una economía global, cuyo motor es el conocimiento, y en el cual las únicas ventajas competitivas son el manejo y el desarrollo de la tecnología, las habilidades y el ingenio de la fuerza laboral, el marco de una cultura de la productividad y la competitividad así como la satisfacción del cliente interno y externo.

A la par con el entorno cambiante, el presente capítulo plantea medidas y criterios idóneos para el desarrollo armónico de la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2, obtenidos cuidadosamente del análisis de la situación original de la organización sobre la cual se basa la propuesta de diseño de la Planificación Estratégica; en cuyo proceso se aspira se produzca decisiones y acciones significativas conducentes al logro de los objetivos a corto y largo plazo, con la cooperación y compromiso conjunto de cada uno de los socios que la componen.

Se considera fundamental esta propuesta, debido a que contar con un sistema de planificación interno permite una mejor articulación de las actividades, las cuales responden a estrategias previamente definidas, considerando una optimización de los recursos. Este plan se desarrolla con la finalidad de convertirse en una organización moderna, dispuesta aceptar los cambios que imponen la sociedad, y que base como su mayor premisa el alcanzar la excelencia en todos los servicios ofertados a nivel interno y externo.

La planificación estratégica para la Cooperativa, es importante porque va a permitir tener una visión clara y ayudar a la organización a desarrollarse, organizarse y tomar decisiones correctas para seguir operando en el ambiente del transporte en taxis. Para el logro de ello, es importante que se difunda e involucre al personal que lo conforma y a los socios a fin de obtener los resultados previstos.

3.2 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico determina los parámetros y lineamientos necesarios para orientar a la entidad hacia el cumplimiento de la misión y de sus

objetivos generales, y a la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orientará a la Cooperativa hacia el alcance de su visión. Es así que el Direccionamiento Estratégico institucional constituirá una guía para la Cooperativa de Taxis, con esto se pretende obtener su norte institucional, unificar criterios y avanzar mediante la difusión y aplicación de conceptos básicos e integrales como valores, misión, visión, objetivos generales de mediano y largo plazo.

3.2.1. Visión de la cooperativa

Ser una cooperativa de taxis con sucursales en las principales ciudades del país que preste el servicio de transporte de puerta a puerta, brindando comodidad y seguridad al pasajero con tecnología automotriz de punta para el bienestar del cliente.

3.2.2. Misión de la cooperativa

Brindar a la colectividad un servicio de transporte cómodo y seguro, con choferes profesionales que les permita llegar a su destino más pronto y en buenas condiciones, logrando de esta forma ganarnos su confianza y preferencia.

Tabla 5. Valores de la cooperativa y su campo de acción

VALORES	SIGNIFICADO	CAMPO DE ACCIÓN
Ética	Recto, conforme a la moral.	La Cooperativa de taxis desecha toda muestra de corrupción, falta o abuso.
Transparencia	Claridad en las acciones	Dando a conocer a nivel interno y externo la rectitud de la gestión institucional con transparencia, por medio de un trabajo visible donde se vea la honestidad de todos los que trabajamos en la Cooperativa.
Honestidad	Comportarse y expresarse con sinceridad, y de acuerdo con la verdad y justicia.	En todas las acciones que permitan proyectar seguridad y confianza.
Compromiso	Cumplir con responsabilidad toda actividad.	De servicio a la sociedad
Lealtad	Cumpliendo con lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor.	En la entrega del servicio y en el comportamiento en la Institución.
Justicia	Una de las cuatro virtudes cardinales, que inclina a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.	En la aplicación de las leyes y entrega de servicios a la comunidad.
Equidad	Connotación de justicia e igualdad social con responsabilidad.	En el cumplimiento de la labor diaria.
Efectividad	Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente.	Compromiso en el alcance de los objetivos y metas previstas.
Eficiencia	Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.	Uso óptimo de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.

Elaboración: Mónica Arias Guerra

3.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2 se formulan de acuerdo al análisis F.O.D.A.

La Cooperativa orientará todos sus esfuerzos, su compromiso institucional y los recursos que estén a su disposición para lograr los siguientes resultados.

- Alcanzar una efectiva gestión institucional en la administración del servicio.
- Formar y perfeccionar el Talento Humano (socios), como una medida para asegurar la calidad de los servicios que entregan a los usuarios.
- Crear una segura gestión tecnológica de comunicación para brindar un servicio eficiente a los clientes.
- Implantar un sistema de control interno y externo para fortalecer y garantizar los servicios a los usuarios.

3.4 Políticas

La Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2 se propone, sobre las bases esenciales de la cooperación, desarrollar la actividad transportadora; rigiéndose por las disposiciones legales aplicables al sector cooperativo, al transporte, y en general por las normas del derecho común aplicables a su condición de persona jurídica. La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad con las siguientes políticas y características cooperativas:

- a. El ingreso de sus asociados, como su retiro será voluntario, salvo en los casos que se dé causal de retiro forzoso y exclusión de la Cooperativa conforme a la aplicación del estatuto.
- b. Funcionará de conformidad con el principio de la participación democrática.
- c. Realizará de modo permanente actividades de educación Cooperativa.
- d. Garantizará la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados, sin consideración a sus aportes sociales.
- e. Promoverá la integración, con organizaciones del sector cooperativo y otras de carácter popular, que tengan por fin propender por el desarrollo integral del hombre.
- f. Realizar en forma permanente el servicio de transporte público de pasajeros en taxis de propiedad de los socios.
- g. Alcanzar por los medios lícitos el mejoramiento y superación en los campos social, cultural y humano de los socios, para prestigio de la Cooperativa y beneficio de la ciudadanía.

3.5 Estrategias

Las estrategias fueron definidas a través de un taller de trabajo con los principales directivos de la Cooperativa. El propósito de las estrategias se genera en el análisis F.O.D.A, y se fundamentan en las fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y mitigar las debilidades. Éstas son:

- Diseñar y poner en ejecución el Plan Estratégico para la Cooperativa.
- Crear las condiciones para mejorar la cultura organizacional.
- Aprovechar la capacidad de gestión interna para perfeccionar los procesos administrativos del servicio.
- Fortalecer la gestión institucional en la administración del servicio.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica de comunicación para la Cooperativa.
- Cubrir las necesidades y requerimiento de suministros para mejorar la calidad de servicio al usuario.
- Trasparentar y difundir las acciones disciplinarias.
- Fortalecer la capacitación al talento humano (socios).
- Implementar la promoción del servicio a los usuarios.
- Renovar la flota vehicular.
- Consolidar la diversificación del servicio para que el cliente apueste por las unidades de la Cooperativa, aún si existen otras.
- Establecer reuniones continuas con miembros de la Unión de Cooperativas de Transporte en Taxis de Pichincha para mediar exigencias y deberes.

3.6 Componentes del sistema estratégico de la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2

La Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2, está inmersa en un entorno de creciente complejidad económica, tecnológica, social, de competitividad local y nacional y por lo tanto la imperiosa necesidad de aplicar principios de mejora continua en eficiencia, eficacia en la gestión del servicio. Lo que permite proponer un Sistema Estratégico para el desarrollo planificado de la Institución:

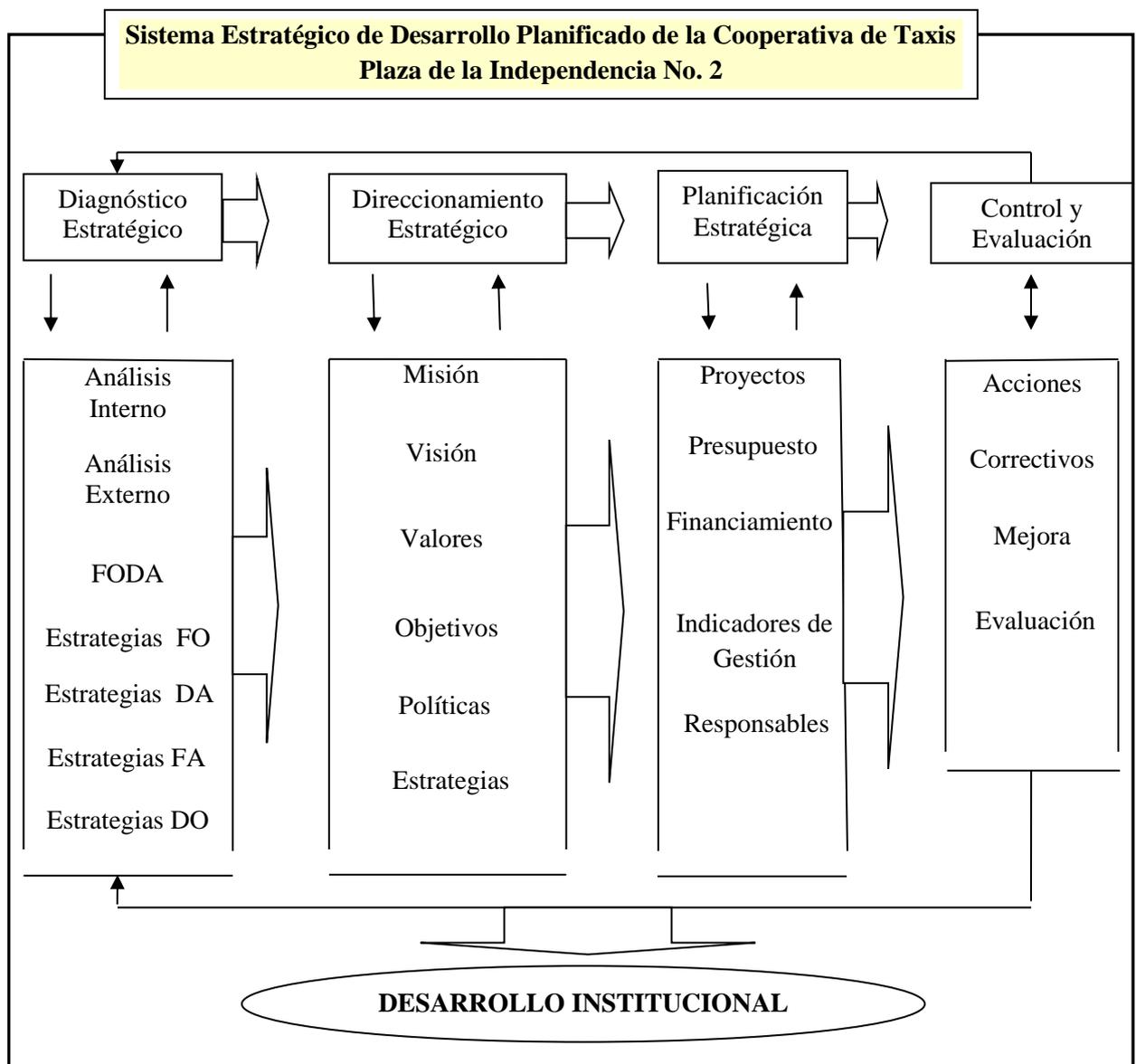


Figura 12. Sistema Estratégico
Elaboración: Mónica Arias Guerra

3.7 Planificación estratégica

Este momento es uno de los más importantes del proceso de planificación estratégica, porque en él se concreta todo el resultado del diagnóstico y la orientación del direccionamiento estratégico, para la correcta toma de decisiones que permitan una adecuada gestión institucional.

Se realizó la programación estratégica (planes de largo plazo), táctica (planes de mediano plazo); y, Operativa (planes de corto plazo), para lo cual se planteará las actividades, recursos, tiempos, costos, presupuestos y responsables de las actividades.

La matriz contiene los proyectos que deberán ejecutarse para conseguir los objetivos estratégicos, tácticos y operativos planteados, así como los responsables directos de la ejecución y el cumplimiento de los proyectos.

Esta matriz contiene los siguientes campos:

- a) **Objetivo estratégico:** Consta el objetivo estratégico que se pretende alcanzar en el período establecido.
- b) **Estrategia:** El conjunto de pautas a seguir para el cumplimiento del objetivo estratégico.
- c) **Proyectos estratégicos:** Describe los proyectos requeridos para conseguir los objetivos planteados.
- d) **Actividades:** Acciones a desarrollar para la consecución del Proyecto definido.
- e) **Resultados esperados:** Meta a ser alcanzada en un tiempo estimado.
- f) **Responsables directos:** Identifica las áreas de gestión al interior de la organización, que serán responsables de la ejecución y cumplimiento del proyecto.
- g) **Presupuestos estimados:** Serán instrumentos de planificación mediante los cuales se viabilice el logro de los objetivos del plan estratégico.
- h) **Tiempo:** Aquí se especifica el tiempo de inicio y finalización estimado de las actividades a realizarse.

3.7.1 Matriz de la planificación estratégica.

A continuación se presenta la matriz de la Planificación Estratégica que permitirá a la Cooperativa de Taxis, direccionar su actuación y pueda cumplir con los objetivos planteados:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Lograr una efectiva gestión institucional en la administración del servicio

Estrategias	Planes-Proyectos Estratégicos	Actividades Estratégicas	Resultado Esperado	Responsables Directos	Presupuesto	Tiempo-Años				
						1	2	3	4	5
LARGO PLAZO										
Administrar y controlar con calidad, los recursos humanos financieros, materiales y tecnológicos, para optimizar la administración del servicio que ofrece en beneficio de los usuarios	1,1 Elaborar un sistema de Planificación Estratégica Táctica y Operativa	1,1,1 Diseño e implantación del Sistema de Planificación Estratégica en la Cooperativa de Taxis.	Mejorar y fortalecer la gestión institucional que permita brindar servicios de calidad a la ciudadanía con ética, transparencia, honestidad y compromiso	Presidente de la Cooperativa Gerente	4.000					
		1,1,2 Diseño e implantación del proceso de seguimiento y control de los planes de acción requeridos para materializar la implantación de la estrategia,								
		1,1,3 Fomentar la culminación oportuna, con el alcance preestablecido y los niveles de calidad acordados de los proyectos.								
Establecer un sistema de comunicación Institucional interno y externo	1,2 Implementar un Sistema Automatizado de solicitud de servicio de taxi	1,2,1 Difundir a la ciudadanía a través de los diversos medios de comunicación,	Fortalecer la imagen institucional por su efectiva contribución a la entrega del servicio de forma transparente, independiente y accesible.	Gerente	2.000					
		1,2,2 Ejecutar estrategias de comunicación efectiva,								
		1,2,3 Consolidar la integración entre directivos y socios.								
MEDIANO PLAZO										
1,1 Objetivo Táctico										
Lograr el cumplimiento de la gestión estratégica										
Establecer Estándares y puntos críticos que permitan orientarse directamente sobre indicadores que informen sobre la situación de la	1,1,A Desarrollar el Sistema de Evaluación de Gestión Estratégico y Operativo	1,1,1 Conformar un equipo de alto desempeño responsable de la Gestión Estratégica	Caracterizar los Sistemas de Control de Gestión en base a la Gestión Estratégica, estableciendo un conjunto de sistemas de análisis que justifiquen la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la	Presidente de la Cooperativa Gerente	1.500					
		1,1,2 Implantar el Sistema de Control de Gestión por Indicadores con criterios de eficacia, eficiencia y calidad,								
		1,1,3 Medir y evaluar el desempeño de la Cooperativa en los								

Institución a priori o a posteriori,		ámbitos: administrativo, financiero y operativo, 1,1,4 Incorporar sistemas y tecnologías de información para el Control de Gestión: Generación de usuario, Sistema Gerencial de Información, Modelos de Simulación,	Institución, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, que permita el cumplimiento de los Objetivos							
Facilitar la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas,	1,2,A Promocionar el Sistema de Evaluación	1,2,1 Optimizar el proceso de recepción y trámite de quejas y denuncias, 1,2,2 Promoviendo acciones de capacitación en control social a la comunidad .	Garantizar relaciones fluidas y una comunicación ágil con los agentes implicados: internos y externos, para convertirse en una Institución socialmente responsable,	Gerente	800					
CORTO PLAZO										
Objetivos Operativos										
1,1 Socializar el Plan Estratégico										
Organizar y coordinar eventos para la socialización del Plan Estratégico	1,1,1 Difundir el Plan Estratégico	1,1,1,1 Presentar un resumen del Plan Estratégico en el Taller que se efectuará y en el que participarán, personal Administrativo y socios incluido el Presidente y el Gerente. 1,1,1,2 Elaborar un folleto del Plan Estratégico, planes, programas y proyectos, para difundirlo entre los socios. 1,1,1,3 Difusión de la Misión, Visión, Valores y Objetivos del Plan Estratégico, mediante carteles que se colocarán en las oficinas y lugares más visibles de la Cooperativa.	Los participantes de la socialización del Plan Estratégico se comprometerán a emprender acciones efectivas de coordinación pública, privada y comunitaria para la socialización de los elementos claves del Plan Estratégico, que integra, ordena y orienta la gestión competitiva institucional,	Presidente de la Cooperativa Gerente	1.300	Del '01 al 31 ENER de 2011				
						'01 FEB, al 31 MAR				
						Del '01 ABR al 31 AGO				
1,2 Transparentar y difundir la gestión cooperativa										
Articular en la mente del público, la imagen de la Cooperativa como una Organización	1,2,1 Estructurar la Oficina de	1,2,1,1 Estructurar la Oficina de Relaciones Públicas y encargar esta función a tiempo completo a un empleado/a para que difunda Las actividades de la Cooperativa	Instalar niveles razonables de confianza con el público a través de una acción planeada con apoyo en la	Presidente de la Cooperativa Gerente		Del '01 SEP				

proactiva, haciendo público los pilares corporativos con los principales grupos de interés: directivos, socios, usuarios y Comunidad	Relaciones Públicas	así como, la atención a socios y Usuarios.	comunicación sistemática	Socios	1.500	al				
		1,2,1,2 Elaborar un informe mensual				DIC. 2011				

Elaboración: Mónica Arias Guerra

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2										
Formar y perfeccionar al Talento Humano (socios), como una medida para asegurar la calidad de los servicios que entrega a los usuarios de la ciudad de Quito.										
Estrategias	Planes-Proyectos Estratégicos	Actividades Estratégicas	Resultado Esperado	Responsables Directos	Presupuesto	Tiempo-Años				
						1	2	3	4	5
LARGO PLAZO										
Lograr una efectiva gestión del Talento Humano para mejorar la entrega del servicio al usuario, su contribución según sus competencias, su compromiso y motivación en el desempeño de sus Funciones	2,1 Elaborar un Plan de Capacitación	2,1,1 Organizar seminarios en Relaciones Humanas 2,1,2 Ejecutar capacitación en nuevas tecnologías de la Información y comunicación. 2,1,3 Establecer módulos de capacitación de acuerdo a las necesidades operativas de los socios, a fin de fortalecer sus competencias, 2,1,4 Realizar capacitación en Cooperativismo. 2,1,5 Efectuar seminarios de motivación y compromiso con la Cooperativa y comunidad.	Desarrollar las capacidades y competencias de los Socios para la ejecución de las diversas Actividades a efectuarse en la Cooperativa y comunidad.	Presidente de la Cooperativa Gerente Socios	1.000					
Formar equipos de trabajo, que lo integren distintos Socios	2,3 Organizar grupos de trabajo	2,3,1 Implementar mejores prácticas de trabajo que coadyuven a la conformación de equipos multidisciplinarios, bajo un liderazgo fuerte y definido, con reglas y objetivos claros y adecuadamente estructurados	Que cada uno de los socios aporten ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo sean las mejores	Gerente	500					
MEDIANO PLAZO										
2,1 Objetivo Táctico										
Mejorar la cultura organizacional										
Cultivar una cultura en la Cooperativa, sustentada en valores éticos, morales e institucionales para que todos los integrantes desarrollen	2,1,A Práctica de valores mediante la formación ética, moral e institucional	2,1,1 Conocer y difundir las normas éticas y la cultura organizacional, que rige el desempeño en las funciones asignadas a los socios. 2,1,2 Capacitar a los socios sobre las normas éticas que debe	La cultura organizacional se manifestará a través de las conductas significativas de los socios de la Institución, las cuales facilitarán el comportamiento en la misma, y se	Presidente de la Cooperativa Gerente	700					

una identificación con los propósitos estratégicos y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas	de los socios.	regir su desempeño. 2,1,3 Desarrollar actividades de integración y relaciones humanas 2,1,4 Adecuar espacios de trabajo y ambientes motivadores para el Desarrollo de actividades.	identificará a través de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.	Socios						
CORTO PLAZO										
2,1 Objetivo Operativo										
Implementar seminarios y cursos de capacitación para los socios										
Proporcionar a la Cooperativa Talento Humano altamente calificado, en términos de conocimiento, habilidades actitudes para un mejor desempeño de su trabajo en la Institución y entrega de servicio a la Comunidad.	2,1,1 Realizar seminarios y cursos de capacitación en relaciones humanas Manejo tecnológico de los Equipos de comunicación. Conocimiento de la cultura de la ciudad de Quito, entre otros.	2,1,1,1 Cursos de capacitación en Informática para los directivos de La Cooperativa. 2,1,1,2 Curso de capacitación en Tecnologías de información para el personal administrativo. 2,1,1,3 Curso de capacitación en Relaciones Humanas para los socios. 2.1.1.4 Cursos de capacitación Sobre la cultura de Quito 2,1,1,5 Curso de capacitación Sobre el aprendizaje de inglés básico. 2,1,1,6 Seminario Taller para la Integración de los socios, intercambio de experiencias e ideas y conocimiento de los estatuto de la Cooperativa.	Preparar, desarrollar e integrar al Recurso Humano al proceso productivo de la Cooperativa, mediante la entrega de conocimientos desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los socios y adaptarlos a las exigencias cambiantes del Entorno	Presidente de la Cooperativa Gerente Socios	1.700	E N E				
						F E B				
						M A R				
						A B R I				
						M A Y O				
						J U N I O				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3											
Implantar un Sistema de Control interno y externo para fortalecer y garantizar los servicios a los usuarios.											
Estrategias	Planes-Proyectos Estratégicos	Actividades Estratégicas	Resultado Esperado	Responsables Directos	Presupuesto	Tiempo-Años					
						1	2	3	4	5	
LARGO PLAZO											
Guiar la gestión institucional hacia los objetivos de la Cooperativa	3,1 Diseñar sistemas de Control interno y externo	3,1,1 Promover acciones de mejora de los Sistemas para la Asignación de servicios en radio Taxis	Establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado operativo de la Cooperativa y que constituye el punto de partida para la mejora de los estándares mediante la planificación,	Presidente de la Cooperativa	1.300						
		3,1,2 Promover la instalación de una base para la asignación de un Canal para la comunicación y Transmisión por radio.									
	3,2 Elaborar reglamentos de control interno y externo	3,2,1 Recabar información de leyes jurídicas				Modernizar los procesos de control					
		3,2,2 Realizar una discusión interna				Contar con textos que sirvan de guía,					
		3,2,3 Elaborar el reglamento									
	3,2,4 Aprobar el reglamento										
MEDIANO PLAZO											
3,1 Objetivos Tácticos											
Consolidar el Proceso de Mejoramiento Continuo de los procesos de control interno y externo											
Examinar, verificar y evaluar la Gestión Administrativa y Operativa para alcanzar los objetivos trazados por la Cooperativa	3,1,1 Elaborar un Sistema de Gestión por Procesos como parte de un componente estructural para la mejora organizacional	3,1,1,1 Realizar un levantamiento de procesos y procedimientos claves del Sistema de Administración Cooperativa.	Establecer una seguridad razonable del cumplimiento de Los objetivos, y medir la Gestión periódica para establecer el grado de cumplimiento de dichos objetivos planeados	Presidente de la Cooperativa	1.900						
		3,1,1,2 Diseñar los indicadores para la medición del funcionamiento de los procesos									
		3,1,1,3 Medir y controlar el desempeño de los procesos.									
		3,1,1,4 Formular propuesta de estructura organizacional en base a procesos									
		3,1,1,5 Ejecutar acciones de mejoramiento continuas y discontinuas de los procesos									
		3,1,1,6 Simplificar y reducir los trámites administrativos y operativo									

CORTO PLAZO

Objetivos Operativos

3,1 Formar un Comité de Gestión de Desarrollo Cooperativo y Modernización

Diseñar un Plan Ejecutor que materialice los Enfoques de corresponsabilidad y las estructuras de organización adoptadas mediante el desarrollo de procesos Administrativos y operativos conjuntos	3,1,1 Organizar el Comité Cooperativo de Modernización de procesos administrativos y operativos	3,1,1,1 Estructurar el Comité con los siguientes representantes: * Dos representantes que delegue la Asamblea General * Dos representantes que delegue El Consejo de Administración. * Dos representantes que delegue el Consejo de Vigilancia. * El Presidente * El Gerente * El Contador	Instrumentar, controlar, sugerir y evaluar la aplicación, de las políticas, normas y prioridades relativas, al desarrollo cooperativo, recursos humanos y capacitación, a fin de integrar al Talento Humano al proceso de cambio y modernización de la Institución con la implantación del Plan Estratégico	Presidente de la Cooperativa Gerente Socios	500	F E B,					
		3,1,1,2 Promover una reunión para organizar y operativizar el Comité Cooperativo de Modernización.				Formular propuestas viables que permitan alcanzar los objetivos, estrategias y proyectos del Plan Estratégico propuesto	'01 AL 31 DE ABR				
		3,1,1,3 Responsabilizar al Comité del cumplimiento del Plan Operativo Anual en cuanto se refiere: a) Difundir e Implementar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual b) Fortalecer la Capacitación Cooperativa. c) Elaborar e implementar Planes de Capacitación en varias áreas con miras al beneficio y prosperidad de la Cooperativa y de sus Asociados. e) Establecer controles para prevenir acciones disciplinarias f) Controlar y difundir los resultados del rendimiento del trabajo efectuado en la Cooperativa y fuera de ella.					DEL '01 DE E N E R O AL 31 DE D I				
							C I E M				

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4										
Lograr una efectiva gestión tecnológica de comunicación para brindar un servicio eficiente a los usuarios										
Estrategias	Planes-Proyectos Estratégicos	Actividades Estratégicas	Resultado Esperado	Responsables Directos	Presupuesto	Tiempo-Años				
						1	2	3	4	5
LARGO PLAZO										
Implantar una Plataforma Tecnológica de última generación que apoye el crecimiento sostenido de la Cooperativa y la mejora continua de sus procesos	4,1 Renovar la plataforma tecnológica que le permita prestar a la Cooperativa mejores servicios a través de un sistema automático para la asignación de los servicios de taxi	4,1,1 Dotar a los socios de la Cooperativa de recursos tecnológicos (equipos y aplicaciones) para el desarrollo de sus actividades	Apoyar la gestión de la Cooperativa reduciendo los tiempos de respuesta de las necesidades de los usuarios. Conseguir que los socios tengan una interacción con la información de una manera fácil y ágil	Presidente de la Cooperativa Gerente Socios	600					
		4,1,2 Definir los Planes de Contingencia, seguridades y mantenimiento de los equipos tecnológicos y de las Unidades de Transporte.								
		4,1,3 Implementar servidores para respaldar el Sistema Informático de información del servicio prestado.								
		4,1,4 Preparar la Infraestructura Informática y de Comunicaciones								
Añadir valor agregado en la definición, automatización, control, seguimiento y mejora del Servicio de taxis.	4,2 Desarrollar Sistemas Tecnológicos que optimicen los procesos de control	4,2,1 Estandarizar e integrar las aplicaciones existentes	Otorgar a la Cooperativa el poder de administrar adecuadamente los procesos operativos y gerenciales	Presidente de la Cooperativa Gerente Socios	1.400					
		4,2,2 Analizar el diseño del software a implantarse								
		4,2,3 Capacitar a los socios y personal del área Administrativa.								
		4,2,4 Implementar el software								
		4,2,5 Informar a los Socios su funcionamiento								
MEDIANO PLAZO										
4,1 Objetivo Táctico										
Mejorar la calidad de los servicios con tecnología de punta										
		4,1,1,2 Implementar un Sistema								

		Integral de Información								
Optimizar la atención de las necesidades del Usuario y en consecuencia atender los mismos rápidamente	4,1,1 Desarrollar Sistemas que optimicen los procesos de atención al usuario	4,1,1,3 Desarrollar los Manuales y guías operativas para el uso, operación y mantenimiento de los sistema	Permite al usuario contar con una plataforma tecnológica robusta y adecuada para recibir información, contactar con el usuario y prestar el servicio rápido Y eficiente	Presidente de la Cooperativa	1.800					
	4,1,2 Implementar móviles con Microsoft que permita a los socios receptor los Mensajes y llamadas desde cualquier punto de la ciudad y permanecer en contacto con Las instalaciones de la Cooperativa	4,1,2,1 Establecer la herramienta basada en tecnología Microsoft				4,1,2,2 Construir un producto flexible, escalable, y de fácil uso	Gerente			
		4,1,2,3 Incorporar módulos para diseño de formularios, diseño de procesos, control de desempeño y reportes operativos.		Socios						
				Asesor Informático						
CORTO PLAZO										
4,1 Objetivo Operativo										
Mejorar la infraestructura tecnológica de la Cooperativa										
Desarrollar sistemas de comunicación internas, externas para optimizar Y perfeccionar la gestión operativa y administrativa, incorporando modernos sistemas tecnológicos y telemáticos que faciliten el acceso ágil y oportuno a la información de la Cooperativa.	4,1,1 Renovar y mantener equipos informáticos y de comunicación	4,1,1,1 Equipamiento de redes de comunicación	Afianzar y posicionar a la Cooperativa de Taxis como una organización estable, con medios suficientes y adecuados, para garantizar la prestación del servicio esencial de transporte en taxis en términos de oportunidad eficiencia y calidad, en condiciones que efectivamente responda a las exigencias de lo usuarios y la Sociedad.	Presidente de la Cooperativa	4.000	A				
		4,1,1,2 Adquisición de sistemas automáticos de control.		Gerente		B				
		4,1,1,3 Mantenimiento de equipos informáticos		Socios		R				
		4,1,1,4 Implementación de nuevas redes eléctricas		Asesor Informático		MA				
		4,1,1,5 Cableado y Estructurado de voz y datos en edificio, sistemas de seguridad				YO				
						SEP/				
						DIC				
						JUN/				
						AGO				
						SEP				
						A				
						OCT				

Elaboración: la autora

3.8 Matriz de priorización de proyectos

En función de la considerable oferta programática representada por proyectos, planes y programas y dado que los recursos son escasos, se elaboró la matriz de priorización de proyectos para apoyar el proceso de elaboración del Programa de Inversión.

En ese sentido, la matriz tiene por finalidad priorizar proyectos en base a los objetivos estratégicos planteados, cuya finalidad es la consecución de los mismos.

Dentro de los criterios orientadores del gasto atribuido a la inversión, se considera necesario contemplar aspectos como: a) Políticas en sus distintos niveles de gobierno de la Cooperativa; y, b) Evaluación técnica del proyecto.

Entre estos criterios resaltan, el impacto de los planes, programas y proyectos en el desarrollo de la Cooperativa de Taxis; la factibilidad económica de los planes, programas y proyectos, la factibilidad técnica, el tiempo que se requiere para poner en marcha los proyectos, participación de los socios, la relación que tiene con la Misión y Visión de la Entidad y la Sostenibilidad.

En base a una lluvia de ideas, se planteó los criterios que fueron valorados de 1 a 10; siendo 10 el más importante y 1 menos importante.

En base a estos criterios, a continuación se presenta la Matriz de Priorización de Proyectos:

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS								
PROYECTOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD TÉCNICA	TIEMPO	PARTICIPACIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN Y VISIÓN	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
1, Elaborar un Sistema de Planificación Estratégica Táctica y Operativa	7	6	5	6	4	8	4	40
2, Renovar la Plataforma Tecnológica de la Cooperativa	6	5	6	5	6	7	4	39
3, Elaborar un Plan de Capacitación Institucional	6	4	5	5	6	7	5	38
4, Diseñar el Sistema de Control interno y externo operativo	5	4	6	6	5	7	4	37
5, Desarrollar Sistemas tecnológicos que optimicen los tiempos en el servicio	5	4	5	5	5	7	5	36
6, Implementar un Sistema de Comunicación para transmisión de datos de la Cooperativa y usuario	4	4	3	4	5	8	4	32
7, Elaborar los Reglamentos de Control interno y externo	5	3	4	3	4	6	3	28
8, Renovar y mantener equipos operativos e informáticos	4	3	4	2	3	5	4	25
9, Desarrollar el Sistema de Evaluación de Gestión Estratégica y Operativa	6	3	4	3	2	4	2	24
10, Elaborar el Sistema de Gestión por Procesos para la mejora organizacional	5	2	3	2	3	4	3	22
11, Organizar el Comité Cooperativo de Modernización	4	2	2	3	2	3	4	20

Elaboración: la autora

La matriz de priorización presentada evaluó seis criterios para la elección de la alternativa óptima con puntajes numéricos de 1 a 10. Al hacer la sumatoria de los elementos evaluados, se encontró que el desarrollo de un plan estratégico ofrece un mayor valor para la consecución de los objetivos de la cooperativa y el desarrollo de la misma.

El Sistema de Planificación Estratégica Táctica y Operativa presenta una valoración muy alta en lo que respecta al impacto en la cooperativa y la relación con los enunciados de la misión y la visión de la cooperativa. En este sentido, además de haber obtenido el mayor puntaje, es la actividad que más puede favorecer las actividades de la organización. Por lo señalado, se procede a aplicar la alternativa seleccionada.

CAPÍTULO IV: ASPECTO ECONÓMICO FINANCIERO DE LA PROPUESTA

4.1 Objetivo

El proceso de evaluación financiera tiene como objetivo establecer la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de la Propuesta en los resultados de la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No.2. Con la evaluación se presentará información detallada para la toma de decisiones con respecto a la inversión a realizar.

4.2 Proyecciones financieras

4.2.1 Presupuesto

El presupuesto para poner en marcha el Plan de Redireccionamiento Estratégico de la Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2, se lo puede visualizar en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Detalle de presupuesto

COOPERATIVA DE TAXIS “PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2” DETALLE DE INVERSIÓN				
INVERSIONES				29.450
ACTIVO FIJO		19.650	66,72%	
Adecuación de Instalaciones	16.000			
Equipos de Oficina	1.600			
Equipos de Cómputo	850			
Muebles y Enseres	1.200			
ACTIVO DIFERIDO		1.300	4,41%	
Gastos de constitución				
Comisión e intereses crédito L/P	1.300			
Gastos de puesta en marcha				
CAPITAL DE TRABAJO		8.500	28,86%	
Inventario Suministros				
Capital de operación (Efectivo)	8.500			
TOTAL			100%	29.450
FINANCIAMIENTO				
Capital propio		19.450	66%	
Financiamiento externo		10.000	34%	
TOTAL			100%	29.450

Elaboración: la autora

La inversión que se necesita para la implementación de la Propuesta en la Cooperativa en Taxis Plaza de la Independencia No. 2 y lograr su redireccionamiento estratégico es de USD \$ 29.450, de los cuales el 66% (19.450) será aporte propio de la Institución y los 10.000 dólares restantes, esto es, el 34% se financiará con un préstamo bancario. En inversiones en activos fijos, la Cooperativa realizará las adecuaciones necesarias de sus instalaciones (oficina), a fin de dar una mejor imagen, confort y seguridad a sus socios, tomando en cuenta que las asambleas de socios se realizan de manera periódica, para tratar asuntos relacionados con la marcha institucional. Asimismo se invertirá en nuevos equipos de oficina, de cómputo, así como muebles y enseres, cuyo objetivo será, que el personal administrativo se desempeñe en mejores condiciones laborales.

La Cooperativa realizará un préstamo en la Corporación Financiera Nacional por US \$ 10.000 correspondiente al 34% del total de la inversión, a una tasa de interés del 9% y plazo de 2 años con pagos mensuales de 456.85 dólares.

A continuación se presenta la tabla resumen de los gastos financieros y pagos del capital (mensuales) correspondientes al préstamo, las amortizaciones de capital que servirán para calcular el flujo de efectivo.

Tabla 7. Amortización del financiamiento

TABLA DE AMORTIZACIÓN

PERIODO MESES	CAPITAL INSOLUTO	INTERES	CAPITAL	CUOTA	SALDO DEL CAPITAL
1	10.000,00	75,00	381,85	456,85	9.618,15
2	9.618,15	72,14	384,71	456,85	9.233,44
3	9.233,44	69,25	387,60	456,85	8.845,84
4	8.845,84	66,34	390,50	456,85	8.455,34
5	8.455,34	63,42	393,43	456,85	8.061,91
6	8.061,91	60,46	396,38	456,85	7.665,53
7	7.665,53	57,49	399,36	456,85	7.266,17
8	7.266,17	54,50	402,35	456,85	6.863,82
9	6.863,82	51,48	405,37	456,85	6.458,45
10	6.458,45	48,44	408,41	456,85	6.050,04
11	6.050,04	45,38	411,47	456,85	5.638,57
12	5.638,57	42,29	414,56	456,85	5.224,01
13	5.224,01	39,18	417,67	456,85	4.806,34
14	4.806,34	36,05	420,80	456,85	4.385,54
15	4.385,54	32,89	423,96	456,85	3.961,59
16	3.961,59	29,71	427,14	456,85	3.534,45
17	3.534,45	26,51	430,34	456,85	3.104,11
18	3.104,11	23,28	433,57	456,85	2.670,55
19	2.670,55	20,03	436,82	456,85	2.233,73
20	2.233,73	16,75	440,09	456,85	1.793,63
21	1.793,63	13,45	443,40	456,85	1.350,24
22	1.350,24	10,13	446,72	456,85	903,52
23	903,52	6,78	450,07	456,85	453,45
24	453,45	3,40	453,45	456,85	0,00

Elaboración: la autora

4.2.2 Variables utilizadas para el estudio económico financiero.

Se muestran los datos y variables utilizadas en el análisis económico financiero:

Tabla 8. Variables del estudio económico financiero

COOPERATIVA DE TAXIS “PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2” VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO		
TENDENCIA	VARIABLE	% o VALOR
	INVERSIONES ACTIVO FIJO	66,72%
ESTABLE	DEMANDA ANUAL PRÉSTAMOS SOCIOS	30,0%
ESTABLE	VARIACIÓN FONDO NAVIDEÑO	4,0%
ESTABLE	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	3,0%
VARIABLE	PREVISIÓN ASISTENCIA SOCIAL	2,0%
ESTABLE	VALOR FINAL DE ACTIVOS	5,0%
	TASA DE DESCUENTO	15,00%
FIJO	GASTOS DE OPERACIÓN	2,0%
FIJO	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2,0%
FIJO	DEPRECIACIÓN	10,0%
FIJO	GASTOS FINANCIEROS (INTERÉS)	9,00%
FIJO	CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	15,0%
FIJO	EXCEDENTE SOBRE COSTOS PARA EL PRIMER AÑO	4,0%
	INFLACIÓN	4,68%
	TASA PASIVA REFERENCIAL BANCO CENTRAL	4,93%
	PRIMA DE RIESGO	7,40%

Elaboración: la autora

4.2.3 Flujo de efectivo.

En el presente estudio, se comienza a obtener un flujo de efectivo positivo a partir del segundo año (2012) por el aumento en los préstamos ordinarios, que es la actividad económica más importante que realiza la Cooperativa y la consiguiente generación de intereses, así como la disminución del capital de operación como se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 9. Flujos de efectivo de la Cooperativa

COOPERATIVA DE TAXIS "PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2"						
FLUJO DE EFECTIVO						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Operacionales		66.864,00	89.530,90	119.881,87	160.521,82	214.938,72
(-) Costos Operacionales		47.760,00	62.088,00	80.714,40	104.928,72	136.407,34
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		19.104,00	27.442,90	39.167,47	55.593,10	78.531,39
(-) Gastos de administración		4.000,00	4.040,00	4.080,40	4.121,20	4.162,42
(-) Gastos operativos		1.337,28	1.790,62	2.397,64	3.210,44	4.298,77
(-)Gastos de Difusión de Imagen		5.700,00				
(-) Gastos de Constitución						
(-) Gastos por depreciación		6.680,00	6.680,00	6.680,00	1.480,00	1.480,00
EXCEDENTE OPERATIVO		1.386,72	14.932,28	26.009,43	46.781,46	68.590,20
(-) Gastos financieros		706,18	258,16	-	-	-
EXCEDENTE OPERATIVO TOTAL		680,54	14.674,12	26.009,43	46.781,46	68.590,20
(-) Desarrollo Institucional		102,08	2.201,12	3.901,41	7.017,22	10.288,53
(-) Relaciones Públicas		170,14	3.668,53	6.502,36	11.695,37	17.147,55
EXCEDENTE NETO		408,32	8.804,47	15.605,66	28.068,88	41.154,12
Gastos de Constitución		-	-	-	-	-
Depreciación		6.680,00	6.680,00	6.680,00	1.480,00	1.480,00
(-) Capital de Trabajo Operativo		10.029,60	3.400,03	4.552,65	6.095,99	8.162,53
Venta de activo						
(-) Pago de financiamiento externo		4.775,99	5.224,01	-	-	-
Inversión inicial	19.450,00	-	-	-	-	-
Préstamo Bancario	10.000,00	-	-	-	-	-
FLUJOS DE EFECTIVO	-29.450,00	-7.717,27	6.860,43	17.733,01	23.452,88	34.471,58

Elaboración: la autora

4.2.4 Estados Financieros.

Los estados financieros permitirán demostrar el excedente o déficit producido en la gestión de la Institución en un período, así como la situación o posición económica en que se halla la misma a una fecha determinada.

4.2.4.1. Estado de Resultados Proyectado

A continuación se presenta el Estado de Resultados proyectado de la Cooperativa en Taxis “Plaza de la Independencia No. 2”

Tabla 10. Estado de resultados proyectados

Cuadro No. 4.5						
COOPERATIVA DE TAXIS “PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2”						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Operacionales		66.864,00	89.530,90	119.881,87	160.521,82	214.938,72
(-) Costos Operacionales		47.760,00	62.088,00	80.714,40	104.928,72	136.407,34
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		19.104,00	27.442,90	39.167,47	55.593,10	78.531,39
(-) Gastos de administración		4.000,00	4.040,00	4.080,40	4.121,20	4.162,42
(-) Gastos operativos		1.337,28	1.790,62	2.397,64	3.210,44	4.298,77
(-)Gastos de Difusión de Imagen		5.700,00				
(-) Gastos de Constitución						
(-) Gastos por depreciación		6.680,00	6.680,00	6.680,00	1.480,00	1.480,00
EXCEDENTE OPERATIVO		1.386,72	14.932,28	26.009,43	46.781,46	68.590,20
(-) Gastos financieros		706,18	258,16	-	-	-
EXCEDENTE OPERATIVO TOTAL		680,54	14.674,12	26.009,43	46.781,46	68.590,20
(-) Desarrollo Institucional		102,08	2.201,12	3.901,41	7.017,22	10.288,53
(-) Relaciones Públicas		170,14	3.668,53	6.502,36	11.695,37	17.147,55
EXCEDENTE NETO		408,32	8.804,47	15.605,66	28.068,88	41.154,12

Elaboración: la autora

4.2.4.2 Balance de situación financiera o general.

En la preparación del balance general, los activos son especificados en la columna izquierda y en la derecha los pasivos, debidamente totalizados. Debajo de los pasivos con el fin de balancear las dos columnas, se introduce la sección de patrimonio la que debe ser igual a la diferencia entre activos y pasivos.

A continuación los balances de Situación Financiera de la Cooperativa de Taxis “Plaza de la Independencia No. 2” para los años 2010 y 2011.

Tabla 11. Balance general 2010

COOPERATIVA DE TAXIS “PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2”			
Balance General al 31 de diciembre del 2010			
ACTIVOS		PASIVOS	
Bancos	8.500,00	Proveedores	-
Cuentas por cobrar	-	Total pasivo corriente	-
Inventarios Suministros	-	Préstamo bancario	10.000,00
Total activo corriente	8.500,00	Total pasivo largo plazo	10.000,00
Equipos de Oficina	1.600,00	TOTAL PASIVO	10.000,00
Equipo de Cómputo	850,00	Patrimonio	19.450,00
Muebles y enseres	1.200,00		
Mantenimiento de Instalaciones	16.000,00		
Activo diferido	1.300,00		
Total activo Fijo y Diferido	20.950,00		
TOTAL ACTIVO	29.450,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	29.450,00

Elaboración: la autora

El Balance General establecido al 31 de diciembre del 2010 que es el año de implementación de la propuesta, refleja en sus cifras la inversión realizada para la puesta en marcha del Plan de Redireccionamiento Estratégico; esto es, en el Activo Corriente se refleja el valor destinado a la operación misma de la

propuesta (Capital de Trabajo Operativo). En el Activo Fijo se refleja la inversión realizada en Equipos de Oficina, Equipos de Cómputo, Muebles y Enseres; y, el Mantenimiento general de las Instalaciones de la Cooperativa, cuyo objetivo es el de reestructurar la parte física de la Institución y dar una buena imagen de la misma, además de disponer de equipos modernos para el desarrollo de la propuesta en forma eficiente y eficaz. En el caso del Pasivo se refleja el préstamo bancario de largo plazo, y la inversión propia realizada por la Institución para la puesta en marcha de la propuesta.

Tabla 12. Balance general 2011

COOPERATIVA DE TAXIS "PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2"			
Balance General proyectado al 31 de Diciembre del 2011			
ACTIVOS		PASIVOS	
Bancos	8.500,00		
Cuentas por cobrar	608,32		
Inventario Suministros	764,33	Préstamo bancario	5.482,17
Total activo corriente	9.872,66	Total pasivo largo plazo	5.482,17
Equipos de Oficina	1.600,00	TOTAL PASIVO	5.482,17
Equipo de Cómputo	850,00	Patrimonio	19.858,32
Muebles y enseres	1.200,00	Capital Social	19.450,00
Mantenimiento de Instalaciones	16.000,00	Excedente del ejercicio	408,32
Activo diferido	1.300,00		
Amortización	5.482,17		
Total activo fijo y diferido	15.467,83		
TOTAL ACTIVO	25.340,49	TOTAL PASIVO Y PATR.	25.340,49

Elaboración: la autora

En el Balance General proyectado al 31 de diciembre del 2011 se observa claramente el decrecimiento del Pasivo a Largo Plazo (Préstamo Bancario) y el apareamiento del excedente del ejercicio, que aunque éste no sea mayor en el primer año de operaciones, a futuro se irá incrementado como se observa en la

proyección del Estado de Resultados. Lo que hace suponer que en el mediano plazo la situación económica y financiera de la Cooperativa tiende al mejoramiento de sus excedentes.

4.2.5 Evaluación financiera de la inversión.

El objetivo de la evaluación financiera es determinar la validez de la inversión, comparando por ejemplo el nivel de excedente obtenido contra la tasa pasiva ofrecida por el sistema bancario, de ser mayor la primera resulta correcta la inversión.

La Evaluación Financiera tiene además herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que dan una visión más completa de los beneficios de invertir y a la vez ayudan a determinar los riesgos. Así se llega a establecer cómo invertir, en qué invertir y dónde invertir los excedentes para ser eficientes y eficaces.

Partiendo de los saldos de flujo de efectivo, los datos arrojados por el estudio económico financiero efectuado son los siguientes:

Tabla 13. Flujo de efectivo neto

COOPERATIVA DE TAXIS "PLAZA DE LA INDEPENDENCIA No. 2"						
FLUJO DE EFECTIVO NETO						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
FLUJO DE EFECTIVO	-29.450,00	-7.717,27	6.860,43	17.733,01	23.452,88	34.471,58
EVALUACIÓN FINANCIERA						
RECUPERACIÓN		-37.167,27	-30.306,84	-12.573,83	10.879,06	45.350,64
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3,68	años				
VALOR ACTUAL	\$/40.684,28					
VALOR ACTUAL NETO (Tasa de descuento = 15%)	11.234,28					
TASA INTERNA DE RETORNO	23,78%					
RAZÓN COSTO BENEFICIO	1,38					

Elaboración: la autora

4.2.5.1 Valor Actual Neto (VAN),

Como no se dispone del coeficiente de sensibilidad al riesgo del sector, se utiliza como sustituto del producto mencionado, el índice EMBI de países emergentes de Chase – JP Morgan, esto es la tasa de riesgo país, que incorpora variables económicas, políticas y financieras. La tasa de descuento sería:

$$r_i = r_f + r_{ENBI}$$

Se ha determinado una tasa de descuento real del 15%; donde el 7% corresponde a la tasa de interés de los bonos global a 30 años y 8% es el riesgo país esperado para diciembre del año 2010 (Banco Central del Ecuador, 2010).

Entonces:

$$r_i = 7\% + 8\%$$

$$r_i = 15\%$$

Con esta tasa de descuento se determinó que el valor actual neto (VAN) de la inversión es de 11.234,28 dólares, por lo tanto la inversión es viable.

4.2.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para el caso del presente estudio la TIR es de 23.78%, por lo cual se considera que la inversión para poner en marcha la propuesta es beneficiosa.

4.2.5.3 Período de recuperación de la inversión.

El período de recuperación de la inversión para la puesta en marcha de la presente propuesta es de 3 años 7 mes; es decir, que se podrá recuperar la inversión a partir del cuarto año, en adelante.

4.2.5.4 Razón Costo-Beneficio

La razón costo-beneficio o índice de aprovechamiento que presenta el plan es de 1.38; es decir, que por cada dólar que se invierte se obtendrá como excedente 0,38 centavos de dólar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado la investigación y la propuesta del presente informe, se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES:

- Las empresas de transporte público tienen una larga historia. En la actualidad, las compañías y cooperativas de taxis son empresas con un importante desarrollo tecnológico y ascienden a 100 cooperativas en el Distrito Metropolitano de Quito. Entre estas se encuentra la Cooperativa de Taxis “Plaza de la Independencia” No. 2, fundada el 20 de Junio de 1.961, mediante Acuerdo Ministerial No. 2026 y calificada como “Cooperativa de Servicios Profesionales”.
- La cooperativa se encuentra estructurada por la Asamblea General de Socios; el Consejo de Administración; el Consejo de Vigilancia; el Gerente; y las Comisiones Especiales. Cuenta con todos los permisos requeridos para el desarrollo de sus actividades y su talento humano es responsable y se encuentra adecuadamente preparado.
- Las condiciones del macroentorno que rodean a la cooperativa son, de manera general, beneficiosas. Se ha verificado un buen entorno demográfico, político, social y económico que se constituye en oportunidades para la organización. No obstante, también se pudo observar que problemas como un elevado nivel de delincuencia pueden ser amenazas a las operaciones de la cooperativa y de sus socios.
- En lo que respecta al análisis interno, se determinaron elementos positivos, uno de ellos es que los socios de la cooperativa están dispuestos a aumentar las cuotas administrativas con el fin de evitar que surjan imprevistos en cada ejercicio económico, y de esta manera presentar al final del período contable cifras reales y positivas. Entre los elementos negativos se verificó que los socios no cancelan oportunamente sus aportaciones, lo que justifica la situación económica que se está viviendo en términos generales, pero ellos manifiestan que si

hay control interno, tanto en los ingresos, como en los gastos en que incurre la institución.

- Uno de los instrumentos más robustos para el mejoramiento de una empresa es el plan estratégico que se fundamenta en el diseño y logro de objetivos medibles y reales. Los objetivos y el direccionamiento estratégico determinan el contexto para la implementación de estrategias tendientes a lograr los objetivos planteados.
- El plan estratégico definido en este documento se estipuló para lograr los siguientes objetivos: Alcanzar una efectiva gestión institucional en la administración del servicio; formar y perfeccionar el Talento Humano (socios), como una medida para asegurar la calidad de los servicio que entregan a los usuarios; crear una segura gestión tecnológica de comunicación para brindar un servicio eficiente a los clientes; e, implantar un sistema de control interno y externo para fortalecer y garantizar los servicios a los usuarios.
- Con la finalidad de evaluar la factibilidad de las estrategias propuestas, se utilizan diversos instrumentos de análisis financiero. En el presente trabajo investigativo se decidió utilizar el valor actual neto, la tasa interna de retorno y estados financieros, con el fin de valorar la aplicación de las acciones y su impacto.
- La evaluación de las estrategias propuestas, a nivel financiero, demostró que el plan es factible y deseable en su desarrollo ya que se determinó un valor actual neto de 11.234,28 dólares, una tasa interna de retorno de 23,78%, un período de recuperación de 3 años y 7 meses; y, una razón costo beneficio de 1,38. Con estos elementos de juicio, se realizan las siguientes recomendaciones.

RECOMENDACIONES:

- Es recomendable que los socios de la cooperativa tengan conocimiento y participen en las actividades que emprende la institución, para que

conozcan la labor que se realiza, especialmente en lo relativo a los estados financieros de la Cooperativa. Esto se propone con el doble propósito de dar información a los socios y también para obtener su compromiso con la organización. Así, se puede tomar la decisión de aumentar las cuotas administrativas, informando con claridad cada una de las partidas y subpartidas detalladamente en la proforma presupuestaria y determinar un rubro como imprevisto, para evitar que en el transcurso del ejercicio económico se establezcan nuevamente cuotas extraordinarias.

- Se recomienda a la cooperativa de taxis “Plaza de la Independencia No. 2” que implemente las acciones estratégicas señaladas en el presente trabajo con el fin de lograr los objetivos determinados. Esto permitirá un desarrollo de la organización y de sus miembros a nivel económico y fortalecerá sus actividades.
- Es firmemente recomendable que la cooperativa solicite por escrito a los socios el pago de sus obligaciones con la institución, tal como lo determina la Ley y su Reglamento, así como el estatuto de la Organización. Adicionalmente, con base en la legislación pertinente, la cooperativa deberá tomar las acciones pertinentes con el fin de recopilar esos fondos, necesarios para la implementación de las acciones estratégicas propuestas.
- Se recomienda, a nivel académico, el análisis del presente estudio por parte de estudiantes, profesores y profesionales de carreras de administración, contabilidad, auditoría y afines, con la finalidad de usar los contenidos de este informe para el desarrollo de sus conocimientos y la práctica de las competencias que cada una de las carreras mencionadas exigen. De la misma manera, se recomienda la consideración por parte de las autoridades y docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja sobre esta investigación para los fines pertinentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Andreu, M., Huertas, G., Huertas, J., & Fabre, J. (1997). *Fotos de Barcelona*. Obtenido de <http://www.fotosdebarcelona.com/>
- Armijos, V. (2001). *Guía de Dirección y Control*. Bogotá: Norma.
- Banco Central de Colombia. (2009). *Banco Central de Colombia*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/>
- Banco Central del Ecuador. (2010). *Indicadores económicos*. Recuperado el 9 de junio de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Barreno, L. (2004). *Manual de Formulación y Evaluación de proyectos*. Quito: Cámara Ecuatoriana del Libro.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México: CECOSA.
- Chiminin, Á. (1997). *Guía de Administración de Empresas*. México: Porrúa.
- Constitución de la República, R.O. 449 (Asamblea Nacional Constituyente 20 de octubre de 2008).
- Cooperativa de Taxis Plaza de la Independencia No. 2. (2013). *Estatutos*. Quito: Cooperativa.
- Cuellar, J. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Quito: Abya Yala.
- De Santo, V. (2013). *Diccionario de Ciencias Políticas, Sociales y de Economía*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- El Comercio. (1 de enero de 2010). Pioneros del Transporte en Quito. *Diario El Comercio*, pág. 12.
- Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP). (2009). *Límites de circulación*. Obtenido de <http://www.tec-magazine.com/>
- Gómez, G. (1996). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Guijo, T. (27 de noviembre de 2009). *Tranvías de Cádiz*. Obtenido de <http://www.tranviacadiz.blogspot.com/>
- Hill, C. (1996). *Administración Estratégica*. México: Porrúa.
- INEC. (2010). *Censo Nacional*. Quito: INEC.

- Jiménez, F., Espinoza, C., & Fonseca, L. (2007). *Ingeniería Económica*. San José: Tecnológica de Costa Rica.
- Ley de Cooperativas, R. O. 400 (Congreso Nacional 29 de agosto de 2001).
- Meneses Álvarez, E. (2004). *Preparación y Evaluación de proyectos*. Quito: ESPE.
- Noziglia, F. (2007). *Extremísimo*. Obtenido de <http://extremisimo.com/>
- Patiño, B. (2001). *Planificación y Desarrollo Organizacional*. México: Diana.
- Porter, M. (1998). *Planificación Estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Reglamento de Cooperativas, R. O. 123 (Presidencia de la República 20 de septiembre de 1966).
- Robbins, S. (1999). *La Administración del Mundo de Hoy*. México: Porrúa.
- Soto, L. M. (2004). *Taller Análisis Estratégico*. Quito.
- Tucker, I. (2002). *Fundamentos de Economía, Tercera Edición*. México: Thompson.
- Últimas Noticias. (7 de febrero de 2009). El taxismo en Quito. *Últimas Noticias*.
- Van Horne, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera, undécima edición*. México: Prentice Hall.
- Villa Moreno, R. (2004). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Zapata, P. (2007). *Contabilidad General, 4ta. Edición*. Bogotá: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO
BASE LEGAL DE LA COOPERATIVA DE TAXIS PLAZA DE LA
INDEPENDENCIA No. 2