



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de
Gestión para la “Compañía San Francisco de
Chillogallo, de la Ciudad de Quito, Periodo 2008”*

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE DOCTORES EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTORES:

*JÁCOME CAMACHO ADRIANA PATRICIA
VILLALOBOS CISNEROS FAUSTO LENÍN*

DIRECTORA:

ECON. MARÍA DEL CISNE TITUAÑA C.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

CERTIFICACIÓN

Economista

María del Cisne Tituaña

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de tesis previo a la obtención del título de doctor en Contabilidad y Auditoria, titulado “**DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA SAN FRANCISCO DE CHILLOGALLO, DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2008**”, realizado por los profesionales en formación Adriana Patricia Jácome Camacho y Fausto Lenin Villalobos Cisneros, ha sido orientado, revisado y corregido bajo mi dirección por lo que autorizo su presentación.

Loja, agosto 2009

Econ. María del Cisne Tituaña C.

DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Nosotros, Adriana Jácome y Fausto Villalobos, declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que 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”.

Adriana Jácome

Fausto Villalobos

AUTORÍA

Las opiniones, ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Adriana Jácome

Fausto Villalobos

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Daniel y Samuel, mis hijos, porque su ternura y amor me llenaron de esperanzas y de voluntad de superación, motivándome a conseguir esta meta planteada, que conlleva implícitamente la enseñanza del mejor de los legados *“la constancia en el cumplimiento de lo anhelado”*.

Adriana Jácome

Dedico el esfuerzo plasmado en este trabajo, primeramente a Dios quien con su bondad me ha permitido culminar con éxito todo cuanto me he fijado en la vida, a mis Padres por haber sabido sembrar en mí la semilla de la perseverancia y el valor para luchar, a mi Esposa que con su apoyo diario supo inyectar en mi ser, no solamente amor, sino el deseo compartido de no claudicar ante nada y dejarme conocer, con o sin palabras, que mis metas son tan valiosas para mí como para ella, a mis Hijos por hacerme entender las aspiraciones que como padres podemos tener sobre ellos y saber que nuestros logros son también los suyos.

Fausto Villalobos

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la educación a distancia.

Nuestro reconocimiento al personal de la Compañía de Transporte Urbano San Francisco de Chillogallo, pionera de la transportación urbana dentro de la ciudad de Quito, por la colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Econ. María del Cisne Tituaña, quien con su generosidad de conocimientos y tiempo, su paciencia, empeño y motivación supo brindarnos una verdadera guía en la realización de esta tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

LOS AUTORES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Cesión de Derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos	vii
Resumen Ejecutivo.....	x

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	14
1.1. Descripción de la empresa.....	15
1.2. Base legal	16
1.3. Organigrama y / o mapa de procesos.....	17
1.4. Plan estratégico.....	27
1.4.1. Misión.....	32
1.4.2. Visión.....	33

1.4.3. Valores.....	33
1.4.4. Objetivos.....	34

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planificación	37
2.1.1 Estratégica.....	38
2.1.2 Corporativa.....	38
2.1.3 Operativa.....	38
2.2 Indicadores	44
2.2.1 Conceptos.....	44
2.2.2 Características.....	45
2.2.3 Importancia.....	47
2.2.4 Clasificación.....	48
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores....	49
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores.....	50
2.3 Cuadro de Mando Integral	52
2.3.1 Perspectiva Financiera.....	56
2.3.2 Perspectiva Procesos Internos.....	56

2.3.3	Perspectiva aprendizaje – crecimiento	57
2.3.4	Perspectiva cliente.....	57
2.3.5	Cuadro de Mando Integral de la CTSF.....	58

CAPITULO III

3. DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES...	64	
3.1	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos....	64
3.2	Preparación de indicadores.....	65
3.3	Diseño cuadro de indicadores.....	66
3.4	Indicadores de Gestión de la CTSF.....	68
3.5	Análisis e interpretación.....	76
3.6	Informe.....	81
Conclusiones.....		83
Recomendaciones.....		85
Bibliografía.....		86
Anexos.		

RESUMEN EJECUTIVO

La Compañía de Transporte San Francisco de Chillogallo S. A., operadora del distrito metropolitano de la ciudad de Quito, ha ido desarrollando su actividad acorde a los requerimientos operacionales que la Empresa de Movilidad y Obras Públicas (EMOP) le permite.

La Institución objeto de este estudio, muestra el manejo administrativo y económico de la mayor parte de operadoras , en las que realmente no son las empresas las que administran el dinero de la recaudación diaria de las unidades, tampoco perciben ingresos que se desprendan de la actividad, su capital en su mayoría es la base requerida por Ley para su constitución, capital que no sirve como fuente de inversión o capital trabajo, es por esta situación que los accionistas segregan una aportación diaria de sus ingresos como cuotas de administración en favor de la Compañía, alícuota que depende de la relación entre los gastos de administración anuales y del número de unidades en operación.

La falta de preparación, asesoramiento oportuno, planificación de los administradores y colaboración de los accionistas, ha ocasionado que la actividad sea mal vista, además de la presión que a través de los medios de comunicación ejerce la prensa, debido al alto nivel de siniestros ocurridos, prejuicio que en muchos de los casos se debe a la falta información de los limitantes que rodean a la transportación.

El recambio generacional de los administradores y el aporte técnico de las nuevas autoridades, ha servido para ampliar la visión que los accionistas mantenían de la actividad, sosteniendo ideas que generen beneficio común y poniendo en marcha proyectos que fortalecen la idea societaria.

Dentro de la planificación organizacional anual (POA) la empresa presentó a la EMOP los Valores, la Visión y la Misión que se fundamentan en objetivos alcanzables, señalando el camino a seguir y qué deben hacer todos los conformantes de la organización para alcanzarlos.

Estamos seguros que los administradores aprovecharán el resultado de los indicadores propuestos en el estudio realizado, fortaleciendo áreas relevantes con bajo nivel de cumplimiento, mejorando la estrategia en las de cumplimiento medio y sosteniendo las de niveles altos, además con sus resultados alentarán a los accionistas a continuar con nuevas iniciativas de ahorro, motivándolos a regularizar el uso y aplicación de este tipo de estudio.

La CTSF es una sociedad anónima que opera en cinco rutas que sirven a diferentes sectores del sur de la ciudad de Quito, cuenta con 80 unidades entre buses especiales y buses tipo e igual número de accionistas, propietarios de estas unidades.

El estudio consistió en establecer indicadores en las áreas que tienen relación directa con el manejo de la administración y que influyen en el criterio de los accionistas, como el nivel de austeridad en el gasto, el cumplimiento de seguro interno o la capacidad de respuesta económica de la empresa.

La relación causa efecto se ve plasmada en los objetivos que buscan alcanzar los accionistas a través de la compañía, su relación es directa y dependen unos de otros, por ejemplo, aumentar el ahorro depende si se ha cumplido con el seguro de accidentes y éste de la liquidez de la empresa, que necesita de la generación de intereses e ingresos extras o del ahorro presupuestario y, si se cumplen todos estos existe una verdadera opción de renovar el parque automotor.

Como se puede ver, la incidencia que los objetivos tienen en la organización son determinantes, y es por este motivo que el estudio se basó en estos campos.

La administración y su personal colaboraron en todo cuanto estuvo a su alcance, las entrevistas mantenidas sirvieron no solo como herramienta metodológica de información del estudio, sino también para que los administradores entiendan que lo que se puede medir se puede controlar, y ver su resultado final plasmado en información oportuna e integral.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Al considerar los factores básicos que conforman una compañía se puede determinar que para formarla se necesita la participación de personas, el aporte de capital de estas personas y sobre todo el más importante la idea de negocio que dentro del estatuto será el objeto social.

Se desprende de ahí, que la compañía de transporte urbano “San Francisco de Chillo Gallo” S.A. (CTSF) está conformada por ochenta propietarios de vehículos, quienes aportaron un capital de cien dólares cada uno y con sus unidades cumplen el objeto social de la compañía, que es el de prestar servicio de transporte urbano en Quito, rigiéndose a lo que determina el Consejo Nacional de Tránsito y la Empresa de Movilidad y Obras Públicas.

Se debe dejar sentado dentro de este trabajo que después de obtener información de las autoridades que regentan el transporte, así como las que dictan las normas legales en el ámbito societario, se ha podido determinar que las empresas de transporte en general necesitan de un trato especial, que dentro de la ley no consideran ciertos factores influyentes y determinantes en los resultados del trabajo diario de la clase del volante, que la sociedad se ha encargado de satanizar esta actividad, viéndola como un perjuicio antes de como un servicio.

Es por ello que se ha analizado no solo el comportamiento de las empresas que prestan el servicio dentro de la ciudad de Quito, sino también se ha considerado el manejo y el servicio del sistema Trolebús, de la Ecovía, de Sotranor, del proyecto de corredores exclusivos para la ciudad de Quito, y de éste último se considera factores para que las autoridades formulen indicadores de gestión ya que la ciudadanía está

presta al cambio, pero bajo condiciones que mejoren su calidad de vida más no que pongan en riesgo su integridad.

La Compañía San Francisco de Chillo Gallo se formó primeramente como cooperativa el 15 de julio de 1957 y se legalizó mediante acuerdo ministerial No. 1554 del 31 de julio de 1957, se creó por las necesidades de la comunidad del sur de Quito de contar con transporte urbano.

Los socios fundadores de la cooperativa en su gran mayoría han dejado de existir y son los hijos o nietos los que actualmente son accionistas de esta institución. Entre los socios fundadores se puede citar: Sr. Maldonado quien fue el primer presidente, Sr. Rafael Erazo, Sr. Nicolás Arévalo, Sr. Arturo Arévalo, Sr. Mariano Erazo, Sr. Juan Ortiz, entre otros.

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La Compañía San Francisco de Chillo Gallo se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Chillo Gallo, calle Carlos Freile No. 1435 y calle Isidro Barriga.

Tiene como objeto social la prestación de servicio de transporte urbano de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito, así como, en aquellos lugares que los organismos competentes de tránsito autoricen. Podrá importar y comercializar vehículos de toda marca, sus partes, piezas, repuestos y accesorios automotrices, instalar almacenes para la venta y distribución al público, repuestos, llantas y demás accesorios automotrices, instalar servicios de gasolineras, lubricantes, lavadora de vehículos, mecánicas y en fin toda actividad relacionada con el transporte.

La institución tiene seis rutas de servicio y son las siguientes:

Ruta 1.- La Merced – Hospital Militar

Ruta 2.- Girón – Hospital Militar

Ruta 3.- Santa Rosa – Hospital Militar

Ruta 4.- Mena Dos – Mariana de Jesús

Ruta 5.- María Auxiliadora – 24 de Mayo

Ruta 6.- Mena Dos – Seminario Mayor

1.2 BASE LEGAL

Una vez que los socios de la ex cooperativa San Francisco de Chillogallo consideran que el futuro institucional se vería afectado por las decisiones y resoluciones que las entidades de control pensaban y piensan en la actualidad, buscan asesoría y basados en ese criterio deciden constituir una nueva empresa y en resolución de Asamblea General por mayoría absoluta transfieren el permiso de operación de la cooperativa a favor de la compañía, muchos entenderán que se ha transformado una empresa de cooperativa en compañía, pero dentro de la ley no existe esta figura.

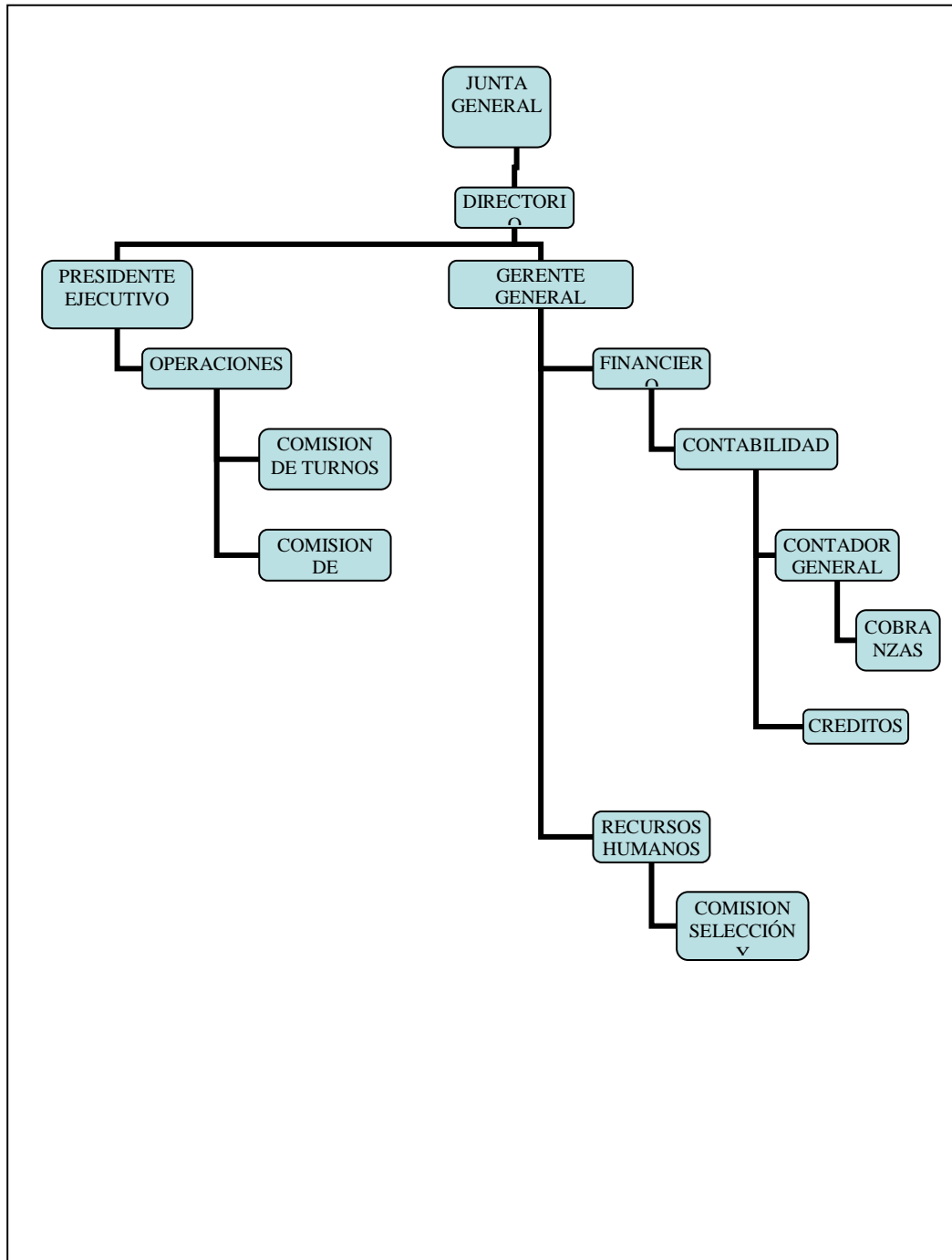
La compañía de transporte urbano “San Francisco de Chillogallo” (CTSF) fue constituida mediante escritura pública el dieciséis de octubre de 2002, en la ciudad de Quito, previo mandato de la Superintendencia de Compañías y fue inscrita en el Registro Mercantil el tres de septiembre de 2002.

La CTSF es una sociedad anónima cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones (L.C. Anexo I).

Su administración está regida sólo por accionistas de la compañía.

1.3 ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS

GRÁFICO N° 01 DIAGRAMA DE PROCESOS



Fuente: Estatuto de la CTSF (Anexo II)

a) JUNTA GENERAL

La Junta General de Accionistas está conformada por todos quienes constan como tenedores de acciones en el libro de Acciones y Accionistas, de acuerdo a la ley, la Junta General es la máxima autoridad y sus resoluciones serán consideradas como ley para los accionistas siempre y cuando éstas resoluciones se enmarquen en lo que disponga el Estatuto de la Compañía y lo que diga la ley de Compañías en lo referente a las sociedades anónimas.

La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Para el caso de la” CTSF, la Junta General está conformada inicialmente por ochenta accionistas, los que mantienen un capital de 10.000 dólares divididos en paquetes accionarios iguales, lo que quiere decir que la idea de los fundadores es la de mantener los derechos y las obligaciones de forma general y justa para cada uno de los accionistas.

Hay que entender también que por haber nacido de una cooperativa, sólo los accionistas antiguos o fundadores mantienen ese espíritu aunque esto les impida visionar un cambio tanto en la forma legal como en la adaptación empresarial.

En las cooperativas el reglamento es calificado por el organismo de control que es la Dirección Nacional de Cooperativas, pero en las compañías el reglamento sólo sirve de guía donde ubican todo lo que la ley no contempla y sirve para el desarrollo y cumplimiento de la actividad social para la que fue creada la empresa.

El reglamento establece que para cada habilitación el accionista debe poseer veinte acciones, valoradas cada una en 5 dólares dando un capital total individual de 100 dólares la institución mantiene para fines empresariales futuros la tenencia de 400 acciones, garantizando que ningún accionista deberá desprenderse de su capital en caso de algún incremento en las habilitaciones.

Como en toda sociedad las decisiones se toman por mayoría, el porcentaje de decisión lo determina el estatuto y en el caso de la CTSF son tomadas por mayoría simple, esto quiere decir con más del 50% del capital asistente a cada junta general.

Es competencia de la junta general entre otros aspectos:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios.
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario.

4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones.
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones.
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social.
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía, nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

A continuación se detalla los diferentes tipos de juntas generales que se celebran en la compañía:

1. Juntas Ordinales:

Se las realiza dentro de los tres primeros meses del año y sirve para que los accionistas resuelvan acerca de eventos tradicionales dentro de la organización como manda la ley, la lectura de los estados financieros noventa días después de haber terminado el periodo contable.

2. Juntas Extraordinarias:

Se realizan para tratar situaciones importantes en el desarrollo de la economía de la compañía o de la operación de la misma, la convocatoria a estas juntas las realiza el designado por el estatuto y en este caso puede hacerlo tanto el presidente, el gerente, el

comisario o con el pedido del veinte y cinco por ciento del capital el Superintendente de Compañías o quien haga sus veces.

La Ley determina que los accionistas serán convocados mediante publicación en la prensa en el domicilio de la compañía en uno de los diarios de mayor circulación contando diez días desde el día de la publicación hasta el día de la convocatoria, la que incluirá el lugar, la hora y la fecha, también el orden del día, y convocará personal e individualmente al señor o señores comisarios, si el proceso o uno de los requerimientos no se ha tomado en consideración para estas convocatorias, las resoluciones tomadas serán nulas.

De la lectura de las actas y de las resoluciones que se han considerado importantes en esta empresa es significativo determinar que algunas de éstas son fruto de costumbres cooperativistas, que transgreden lo que determina la ley de compañías y en efecto también el interés societario de quienes la conforman.

Estas resoluciones se dan debido a que los accionistas de la CTSF no tienen ningún tipo de beneficio ni por el número de acciones ni por el capital que éstas representan ya que sus ingresos dependen en su totalidad del trabajo que sus unidades realizan diariamente, es por este motivo que anualmente la CTSF plantea la puesta en marcha de un presupuesto que ayude a cubrir los gastos que la administración requiere, este presupuesto lo único que hace es anticipar el valor que se gastará mensual o anualmente, lo divide para los ochenta accionistas que conforman la compañía y calculan el valor que éstos deberán aportar mediante una cuota de administración.

A este presupuesto también se le suman los intereses que los administradores de turno proyectan ganar dentro de su gestión por las

operaciones crediticias que a manera de una cooperativa de ahorro y crédito mantiene la empresa para beneficio de los accionistas.

Tanto el cumplimiento de la proyección presupuestaria como los ingresos proyectados por los movimientos internos son aprobados por la junta general y al ser medibles son los que nos servirán como herramienta primordial para formular el proyecto de investigación académica y diseñar, analizar e interpretar indicadores de gestión sobre estos valores reales al ser cotejados con los datos del estado financiero aprobado en junta general correspondiente al período enero diciembre de 2008.

Se ha escogido esta institución ya que el compromiso al que han llegado los accionistas al proyectar un presupuesto de gasto y al formular el cobro de una tasa de interés interna que de alguna manera menoscaba el poder adquisitivo de cada uno de los beneficiados por estos créditos es el de capitalizar año tras año un cierto valor que ayude a por lo menos que cada accionista vaya acumulando la cuota inicial para la renovación de su unidad, lo que determinaría una incidencia muy positiva en el desarrollo de la actividad de la transportación urbana, ya que las autoridades que regentan y regulan el transporte han formulado proyectos en los cuales tanto la renovación de las unidades como el comportamiento de sus propietarios se ha considerado como un aporte al buen vivir del que tanto se habla y el que tanta falta hace en la capital.

b) DIRECTORIO

Es el organismo administrativo de las compañías, cuando las empresas son muy numerosas el directorio asume en muchas ocasiones la responsabilidad de la junta general, en el caso de la CTSF el directorio tiene responsabilidades que no transgredan ni afecten la responsabilidades que mantenga la junta general.

Sus nueve miembros colaboran en el cumplimiento del objeto social de la compañía siendo la cabeza cada uno de ellos de cada comisión que la junta o el directorio determinen necesarios tener al servicio de los accionistas como la comisión financiera, la comisión de operación, la comisión de recursos humanos.

Este organismo es el encargado de crear, analizar o corregir lo que determinan los artículos que están considerados como reglamento interno, implantan políticas financieras como el valor del ticket, su conformación, forma de cobro, uso de fondos, planificación de eventos sociales, mismos que en algunas organizaciones no son de mucha importancia, pero dentro de las instituciones de transporte y en especial en ésta, son los que mayor cantidad porcentual de ingresos se lleva para su cumplimiento, ya que los administradores miran como un logro el poder cumplir con sus ofrecimientos, a pesar de que para algunos accionistas esta inversión social debería canalizarse en algún tipo de inversión económica externa o interna, que ayude a cubrir los gastos de administración bajando la cuota de aporte diario del socio.

c) PRESIDENCIA

El Presidente de la compañía si bien no toma la autoridad estatutaria de representación legal es el encargado de formular ideas, presidir a la junta general, dirigirla así como las sesiones del directorio, a su cargo tiene la comisión de operaciones que es la que dicta regulaciones para el trabajo de campo de las unidades y la de evaluación que es la que determina sanciones que son evaluadas por la presidencia para su futuro cobro.

De acuerdo a la ley de compañías, el presidente debe firmar conjuntamente con el Gerente todos los documentos y libros sociales así como es responsable solidario del manejo de la cuenta corriente que mantiene la institución, hay que establecer muchas diferencias en cuanto

al marco legal en el que se desenvuelven las empresas de transporte ya que muchas de las veces la presidencia no tiene un cargo establecido y toma a su mando lo que la junta determine como necesidad.

d) GERENCIA

Es el representante legal de la compañía, su función principal se enmarca en todo lo que tiene que ver con movimiento de dinero, responsabilidades, tenencia de activos, suscripción de acuerdos, inversiones, asignación de créditos a los accionistas basándose en el historial crediticio de cada uno así como en la opinión de la comisión financiera.

Tiene a su cargo la comisión Financiera y la de Recursos Humanos.

e) COMISIONES

La junta general así como el directorio actúa de manera reactiva quiere decir que ante una amenaza que puede tener la actividad o el desarrollo normal del objeto social formulan soluciones mediáticas, lo que hace que la empresa se maneje de acuerdo a factores externos en este campo, es así que las comisiones fijas y establecidas año tras año se han convertido en una costumbre dentro de la gestión administrativa.

A continuación se detallan las comisiones de la CTSF:

OPERACIONES:

En la mayoría de las empresas de transporte la administración no es empresarial quiere decir que cada socio mantiene en su propiedad y bajo su administración la unidad de transporte, y la empresa lo único que presta es el nombre, su constitución y a través de esta comisión sincroniza los tiempos de salida, la cantidad de unidades y las rutas, con la asignación de habilitaciones por parte de la municipalidad,

responsabilizando a la gerencia general por el cuidado y buen manejo de las mismas.

La CTSF no es la excepción a esta regla ya que el 100% de las unidades pertenecen individualmente a cada accionista, es por este motivo que la operación en cada una de las rutas no puede ser sincronizada basándose en un estudio de costos y producción ya que en las horas pico donde la demanda de los usuarios es emergente todas las unidades prestan su servicio generando ingresos que ayudan a solventar los costos de operación, pero en las horas valle los ingresos representan solo un porcentaje de los costos de operación.

Esta situación hace que los socios tengan la necesidad de programar sus rutas y los intervalos de las unidades así como la secuencia en el despacho de las mismas basándose no solamente en la necesidad de los clientes (pasajeros) sino también en el hecho de que todas las unidades tienen que trabajar todo el tiempo bajo el mismo ritmo y en todas las rutas, lo que a su idea representa equidad.

EVALUACION:

Por el nombre de la comisión podría creerse que se trata de algún ente dedicado a la auditoria, a la gestión de la manera en que la concebimos los profesionales de esta rama, cosa que no es así ya que esta comisión está dedicada única y exclusivamente a sancionar las faltas al reglamento y a las normas dictadas por la comisión de operaciones, éstas son remitidas a la presidencia y liquidadas en la recaudación donde si no se ha previsto una apelación con anticipación deberán ser canceladas.

Esta concepción del manejo de la actividad diaria ha hecho que al ser una carta segura de ingresos se considere este valor de los minutos que se han consumido en exceso en dar un circuito completo en cada una de las

rutas como una fuente fija dentro del presupuesto, dinero que colabora ostensiblemente en el cumplimiento de las actividades planificadas para cada año.

FINANCIERA:

Es la encargada de revisar los documentos pendientes de pago del accionista y presentar un informe al gerente para sostener la solicitud de crédito hecha por el accionista y de esta manera que su crédito se apruebe o se postergue.

RECURSOS HUMANOS:

La CTSF tiene al igual que las empresas de transporte un inconveniente laboral ya que ninguno de los colaboradores en las unidades ha regularizado su forma de trabajo debido a la actividad en la que se desenvuelven, su horario de trabajo es extenso desde las 05h00 hasta las 23h00, tomando en cuenta que son dos personas las que por lo general laboran en cada unidad y son elegidas de un grupo calificado previamente que por lo general se encuentran situados proporcionalmente en cada uno de los terminales de las rutas al que acceden los propietarios con sus vehículos y designan o eligen ya sea por costumbre o por necesidad a uno de estos colaboradores, los que una vez terminada la jornada de trabajo entregan el vehículo, las llaves y la caja líquida que ha producido el día de trabajo sin ningún tipo de vínculo laboral.

Las unidades de transporte que prestan el servicio en las rutas asignadas a la CTSF tienen un promedio de rotación de seis a ocho circuitos completos, determinados por el tiempo de salida del primer circuito al que todos quieren apuntar ser los primeros ya que esto garantizará mejores ingresos, los que en su mayor cantidad de veces para los propietarios de las unidades no representan la verdad de la situación en la que se ha

desarrollado el día, y esto incide en la decisión de continuar o no con el colaborador.

Es por este motivo que la comisión de Recursos Humanos debe calificar sin previo examen sino confiando en los documentos y en los certificados de los próximos colaboradores tanto para conductores como para ayudantes.

Cada año se califican luego de haber invertido por parte de la institución en cursos de adaptación humana, de trato al cliente, de mejoramiento en la calidad del servicio y por parte de las autoridades en cursos de leyes de tránsito, de primeros auxilios, de manejo preventivo alrededor de doscientas cincuenta personas, de las que según los datos presentados por los administradores solamente treinta y dos han continuado prestando sus servicios en la empresa a diciembre de 2008, esto hace necesario analizar el hecho de que estas personas son gitanos de la conducción unos meses están en una empresa otros en otra, etc, lo que no da las condiciones de trabajo necesarias tanto a los dueños como a la empresa de estabilizar y normalizar la situación laboral.

1.4 PLAN ESTRATEGICO

La CTSF ha servido al sur de la ciudad de Quito desde que existían los colectivos con carrocería de madera y siendo cooperativa fue quien estableció un ejemplo tanto en el ámbito operacional como en el administrativo, velando siempre no solamente por generar recursos individuales de los en ese entonces socios de la institución sino que se ha preocupado siempre de mantener una imagen de fortaleza institucional, que basa sus principios en la fuerza individual que cada socio debe tener, esto se ha mantenido como un legado de generación en generación y es por esto que los accionistas actuales de la CTSF continúan velando tanto

por el cumplimiento de lo que disponen los organismos de control cuanto lo que exijan los clientes (pasajeros).

Encaminados con este cumplimiento la CTSF se ha visto en la necesidad y por el abandono de las autoridades económicas en crear un fondo que permita dar la oportunidad a los accionistas de renovar sus unidades con una pequeña entrada que por lo general es solventada de la venta de la unidad saliente, y de cómodos aportes diarios que permitan cancelar la cuota mensual generada por la compra de la nueva unidad.

Este fondo se lo destina midiendo la necesidad de recambio de la unidad del accionista, la capacidad de pago que éste tenga y si cuenta o no con la entrada necesaria para la negociación, estos préstamos generan un rendimiento basado en un interés que a comparación del fijado en las casas comerciales o financieras vinculadas, es accesible al monto liberado (caja líquida) que las unidades entregan a cada accionista, sin contar con que aparte de que el interés es muy alto no manejan una tabla de amortización legal, los intereses son anualizados.

Este fondo se robustece del aporte diario de cada accionista y su único fin es el de asignar créditos a los accionistas para la renovación de sus unidades, si se analiza este nivel de planificación se puede concluir que se tiende a mejorar el parque automotor con autogestión, pero hay que comprender que no todos los accionistas acceden inmediatamente a este crédito por varios motivos como no tener para la entrada, tener otros créditos, tener retraso en obligaciones, no tener necesidad de cambio vehicular, etc.

Todos los vehículos tienen un costo de mantenimiento preventivo, correctivo y por sucesos inesperados como daños en el motor, reparaciones, compra de repuestos, llantas, arreglo de carrocería, daños generales; valores que muchos accionistas por vivir el día a día no

pueden cubrir porque no cuentan con recursos suficientes debido a una falta de planificación basada en un estudio de costos, por este motivo, se han creado dentro de esta institución aportes extras que sirven para acumular el dinero en cuentas generales, diseñadas mediante reglamentación interna para solventar imprevistos como los descritos anteriormente, lo que de alguna manera da tranquilidad al accionista y genera liquidez en la empresa.

Todos estos esfuerzos individuales lastimosamente carecen del apoyo o el amparo legal ya que como se denota todos ponen el dinero que sirve para cambiar las unidades mediante un sistema de asignación de préstamos que se basa en necesidades individuales o simples sorteos, así como también puedan sentirse protegidos por seguros internos que cubran de alguna manera su integridad económica; existen algunas empresas en la ciudad de Quito que han sido intervenidas por la Superintendencia de Compañías basando su resolución en el hecho de que no son entidades prestatarias, que el interés generado de esas operaciones debe ser tributado, que las unidades que han sido adquiridas mediante estos créditos no deben pertenecer a los accionistas sino a la compañía.

Analizando todos estos aspectos profesionalmente, se ve a las claras que existe un gran vacío legal entre lo que es una sociedad anónima instituida y constituida bajo preceptos normales, en los que se busca conseguir un objetivo con dinero y con la participación de personas; en cambio en las empresas de transporte el objeto social es de la empresa, las unidades que cumplen el objeto social no pertenecen a la empresa, y las personas que ayudan al cumplimiento del objeto social no son accionistas porque en su gran mayoría los conductores de las unidades de transporte son choferes contratados bajo cancelación de servicios diaria sin relación alguna con la empresa, quien no funge de patrono pero si dicta normas de comportamiento, sanciones, suspensiones y demás.

Esta particularidad sumada al desconocimiento del desarrollo y evolución de las empresas de transporte por parte de las autoridades en vez de colaborar con su crecimiento en su gran mayoría entorpece el desarrollo institucional, ya que no asesora regularmente para la toma de decisiones más es un simple observador que actúa apegando su criterio, juicio y sanción como si a un accionista normal de una empresa de transporte supiera que la acción es un activo fijo del que se debe esperar beneficio.

Por este hecho y sabiendo que no existe la suficiente bibliografía para analizar el tema de la transportación ya que cada empresa se maneja de acuerdo a la condición que pueda proveer individualmente, se ha procedido a reconocer en la operación de la institución las fortalezas que permitirán cumplir con los objetivos planteados, oportunidades que la administración deberá aprovechar y desarrollar convirtiéndolas en fortalezas, así como debilidades que basadas en una administración empírica han ido encarnando su acción en la empresa, las que con la aplicación de una adecuada estrategia operativa sean más una amenaza que una debilidad.

TABLA N° 01 ANALISIS FODA DE LA CTSF

FORTALEZAS:	ANALISIS
Colaboración mutua	Todos aportan al fondo de cesantía del que se benefician con préstamos
Sentido de solidaridad	La creación de seguros internos que minimizan la necesidad de dinero a corto plazo
Valores éticos y morales	A mas de lo establecido en la ley y el estatuto se fundamentan en reglamentos que aclaran los procedimientos planteados por la administración
Comunión de ideas	Siempre se decide no por la necesidad de uno sino por las leyes que afectan a todos
Experiencia aplicada en el negocio	Es un empresa formada en 1937 que ha evolucionado de generación en generación

OPORTUNIDADES:	ANALISIS
Apertura de créditos bancarios	La solidez económica basada en el fondo de cesantía y el volumen de activos adquiridos a nombre de la empresa garantizan a las instituciones financieras el crédito otorgado, y el flujo de efectivo mensual provee seguridad en el pago de esa obligación.
Chatarrización (CFN)	Es la oportunidad que el gobierno da para renovar las unidades, pagando por las unidades existentes valor razonable, financiando las nuevas con baja tasa de interés y plazos que se puedan cumplir.
Financiamiento de proyectos (CFN)	La creación de negocios adjuntos al transporte son en un futuro, realmente la fuente de ingresos a los que van a tender las empresas de transporte y por ende sus accionistas, es fácil ver que los repuestos, el mantenimiento preventivo y correctivo son en esta actividad los que mayor porcentaje tienen en los costos.
Posicionamiento de marcas en costos directos	Desarrollando las anteriores oportunidades la empresa podría unificar la marca de sus vehículos lo que generaría la adquisición ya no de un repuesto por unidad de diferente marca a un costo elevado sino la importación de partes y repuestos a bajo costo y en gran cantidad.
DEBILIDADES:	ANALISIS
Poca instrucción de nivel superior	Lo que afecta en la lectura de los pocos resultados y en la toma de decisiones
Despreocupación por el plan de movilidad	No se invierte en capacitación, se lo considera un gasto
Falta de estudio de costos	El manejo es empírico, no existe realmente un estudio de costos que determine cuánto le cuesta a cada unidad recorrer un kilómetro
Operación con falta de tecnicismo	La operación es tradicional, aún se sortea como bingo los turnos de trabajo y las rutas.
Baja producción por falta de sincronismo	Al cada unidad pertenecer a un socio y no a la empresa, deben salir a trabajar todas las unidades, basando esta operación en la necesidad de que cada unidad tiene que trabajar un promedio de siete vueltas diarias rotando por todas las líneas, sin el análisis de que existe horas pico y horas valle, a diferencia de empresas organizadas como el Trolebús donde el estudio de costos es lo primero.
Falta de cultura en aspectos de seguridad	No solamente el transporte denota ignorancia en contratos con aseguradoras, la falta de cultura de previsión es generalizada en la clase media, unido a esto el que estas empresas se han encargado en generar desconfianza por tanto incumplimiento.

AMENAZAS:	ANALISIS
Incremento en intereses de financiamiento	La transportación a pesar de tener buena categoría crediticia no cuenta con el apoyo de instituciones financieras y la necesidad por renovar sus unidades han dado cabida a financieras vinculadas, que multiplican el interés por el número de años a financiar, este resultado lo suman al capital pendiente de pago y los dividen en letras iguales con pagos mensuales.
Incremento en el costo de chasis y carrocería	No existe una ley que regule el precio al que una vez importado el chasis sea vendido, en el caso de la carrocería existen normas de elaboración pero no de calidad ni un precio homologado.
Bajo control gubernamental en piezas y partes	No existe política que regule los precios de importación y venta de repuestos.
Costos de operación altos	La falta de reglamentación gubernamental, homologación en marcas y organización empresarial hace que tanto el mantenimiento preventivo, el correctivo y la operación misma genere costos altos
Capital de trabajo y rotación propio, regulaciones, normas, leyes, condiciones y permisos de operación estatales.	A diferencia de otros países donde el capital de trabajo es mixto y las organizaciones se han agrupado para con el apoyo del estado disponer qué tipo de servicio se brindará y qué unidades se necesitarán para cumplirlo, regulando la tarifa en función de que los operadores recuperarán su inversión, en el Ecuador el capital es del dueño de la unidad y la tarifa es política.
Altas garantías para créditos	La política crediticia determina que el crédito otorgado deberá mantener una garantía del 140% y si se compra una unidad de transporte es imposible cumplir este requisito.

Fuente: Estudio interno CTSF

Elaboración: Los autores

1.4.1 MISION

La Compañía de Transporte urbano San Francisco de Chillogallo S.A. es una empresa privada cuya misión es brindar un adecuado servicio de transporte público de pasajeros a los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito en las diferentes rutas, con el fin de generar recursos para los accionistas de la empresa, apoyar en el desarrollo laboral de nuestra actividad y colaborar con el requerimiento de movilidad de nuestros usuarios, enmarcados en procedimientos éticos y apegados a la moral.

1.4.2 VISION

Ser una empresa reconocida en el Distrito Metropolitano de Quito por su fortaleza económica y su participación técnica y humana en el proyecto de la planificación de movilidad masiva de pasajeros, ofreciendo a sus usuarios comodidad, destinos y tiempos con personal calificado y capacitado tanto en valores como en actitudes, sabiendo que la opinión de nuestros clientes premiará el esfuerzo de los trabajadores y la dedicación de la administración.

1.4.3 VALORES

Por considerarse el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización constituyéndose en filosofía institucional y siendo el soporte de la cultura organizacional, el objetivo básico de la definición de un valor corporativo es el de tener una referencia marcada que inspire a los participantes y regulen la vida de éstos y la organización.

En virtud de lo señalado y luego del análisis de la visión de la empresa se determinan como valores institucionales los siguientes:

- Orientación al cliente
- Interés por las personas
- Responsabilidad social
- Trabajo en equipo
- Compromiso con la comunidad
- Integridad
- Respeto
- Solidaridad
- Sostenibilidad

1.4.4 OBJETIVOS

En la CTSF los objetivos son esenciales para alcanzar el éxito ya que les permite formular estrategias y la asignación de recursos, enfocar los esfuerzos comunes hacia un mismo fin, y comparar los resultados obtenidos con los propuestos para avizorar si están o no en el camino correcto.

Todos los objetivos organizacionales son medibles, están ligados a un límite de tiempo y tienen estrecha relación con la visión, la misión, y los valores.

La CTSF y partiendo del análisis expuesto para este trabajo presenta los siguientes objetivos:

Generales:

1. Ser reconocida como una empresa económicamente fuerte.
2. Participar técnicamente y con capital humano en el proyecto de movilidad de Quito.
3. Ofrecer a los usuarios un nivel ejemplar en el servicio.
4. Disponer de más recursos para asignar mayores créditos, disminuyendo el gasto corriente.

Específicos:

1. Aumentar el fondo de cesantía al 31 de diciembre de 2008 en un cuarenta por ciento, para tener la posibilidad de renovar en corto tiempo el parque automotor.

2. Capitalizar al 31 de diciembre de 2008 el 20% del fondo de cesantía, para mejorar la estructura financiera.
3. Generar utilidad de los préstamos internos por 50.000 dólares al 31 de diciembre de 2008, para destinar estos recursos en la capacitación del recurso humano.
4. Obtener una rentabilidad anual por turnos y minutos atrasados de 15.000 dólares al 31 de diciembre de 2008, posibilitando el asesoramiento extranjero en temas de transporte, sin afectar el presupuesto.
5. Cambiar el parque automotor en un 10% al 31 de diciembre de 2008, para mejorar la calidad de servicio.
6. Cumplir con el 100% del valor solicitado por seguro que cubra carrocería y responsabilidad civil al 31 de diciembre de 2008, del fondo de accidentes para garantizar confianza en nuestro servicio.
7. Generar un ahorro del 10% del total del presupuesto de gasto planteado, con el fin de disponer de más recursos para los socios.
8. Mantener al 31 de diciembre un saldo disponible no menor al 10% del fondo no utilizado como seguro de accidentes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1 PLANIFICACION

Según Reyes (1981) en su estudio *“Administración por objetivos”* la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes, durante y después de la ejecución de los planes. La planeación se refiere a determinar adónde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Los objetivos estratégicos, generalmente de largo plazo y cobertura total en la organización, generan objetivos tácticos, de mediano plazo y cobertura parcial de la organización, y éstos últimos se traducen en objetivos operativos, de corto plazo y cobertura limitada de la organización (Beltrán, 2000).

La planeación es importante porque permite establecer un sistema lógico para la toma de decisiones, ayudando esto a: reducir la incertidumbre, a hacerle frente a las contingencias, a eliminar la improvisación, mejorar la utilización del tiempo y los recursos.

Partiendo de estas premisas, la CTSF ha considerado aspectos importantes dentro de su planificación que le permitan encaminarse al logro de su visión, como son la planificación estratégica, corporativa y operativa.

2.1.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA:

En esta etapa se hace un estudio global de la institución a través del análisis FODA, de experiencias pasadas, definición de problemas y se establece el gran objetivo principal que es la visión institucional.

La planificación estratégica de la CTSF está íntimamente relacionada con la misión y la visión de la empresa, lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser en un tiempo futuro.

La planificación estratégica de la CTSF está a cargo del Directorio quien estructuralmente es la segunda autoridad de la compañía, siendo superior únicamente la Junta General de accionistas.

2.1.2 PLANIFICACION CORPORATIVA:

Esta etapa es un proceso de toma de decisiones sobre lo que la empresa va a hacer para cumplir con sus expectativas a futuro, es decir con la visión institucional.

La planificación corporativa de la CTSF se basó en la misión y visión institucional y con el análisis de estas premisas se elaboraron un conjunto de cuatro objetivos generales para que ayuden a cumplir con las mismas.

2.1.3 PLANIFICACION OPERATIVA:

En esta etapa se desarrollan estrategias, planes de acción, procedimientos y actividades; el orden de ejecución, se determinan responsables de actuación, los recursos que se necesitarán, el tiempo de realización, se elaboran controles para medir y supervisar los resultados, estos controles se los puede hacer mediante indicadores de gestión.

Se puede planificar operativamente como alcanzar los objetivos específicos de un año o la actividad del próximo mes.

Considerando que la administración estratégica es el conjunto de aplicaciones dentro de las que se busca conseguir metas, para lo que se necesita de un compromiso corporativo al que se lo llamará “participación” y de operaciones que basadas en objetivos generales y específicos ayudarán a conseguir la misión de la empresa y encaminar de manera asertiva a la visión institucional, fundamentando las decisiones en valores, se desprende de ahí el mapa conceptual de la CTSF.

Los cuadros de planificación operativa planteados, servirán de pilar para formular los indicadores de gestión que ayudarán a determinar si las áreas financieras y no financieras del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral de la CTSF están funcionando acorde a los factores críticos en los que la administración debe poner mayor énfasis para atenuar las amenazas, desarrollando mejor sus fortalezas, y soportar las debilidades buscando mejores oportunidades que sean influyentes en el cumplimiento de los objetivos deseados.

Se presenta a continuación la planificación operativa para cada uno de los objetivos generales (OG):

1) Ser reconocida como una empresa económicamente fuerte. (OG1)

TABLA N° 02 PLANIFICACION OPERATIVA DEL OG1

Área	Objetivos Específicos	Actividades	Fechas	Recursos	Responsables
Financiera	1. Aumentar el fondo de cesantía al 31 de diciembre de 2008 en un 40%, para tener la posibilidad de renovar en corto tiempo el parque automotor.	1. Recaudar de manera oportuna el aporte diario de los accionistas.	Diario	✓ Especies valoradas (ticket) ✓ Comprobantes de ingreso	✓ Gerencia ✓ Despacho de turnos
		2. Designar un horario específico para el pago de esta obligación.	Diario	✓ Cuadros de Trabajo (turnos)	✓ Comisión de turnos
Junta General	2. Capitalizar al 31 de diciembre de 2008 el veinte por ciento del fondo de cesantía, para mejorar la estructura financiera	3. Mantener el fondo de cesantía mediante resolución de Junta General.	Al 30 de marzo de 2008	✓ Convocatoria ✓ Acta ✓ expediente de la Junta	✓ Presidencia
		4. Resolver sobre el punto de equilibrio necesario relacionando los activos fijos con el fondo de cesantía.	Al 30 de marzo de 2008	✓ Lo dispuesto en la ley para este efecto	✓ Gerencia

Fuente: Junta General CTSF

Elaboración: Los autores

- 2) Participar técnicamente y con capital humano en el proyecto de movilidad de Quito. (OG2)

TABLA N° 03 PLANIFICACION OPERATIVA DEL OG2

Área	Objetivos Específicos	Actividades	Fechas	Recursos	Responsables
Financiera	1. Generar utilidad de los préstamos internos por \$50.000 al 31 de diciembre de 2008, para destinar estos recursos en la capacitación del recurso humano.	1. Diseñar un reglamento de préstamos.	30-Ene	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley de Compañías y Estatuto ✓ Diseños anteriores ✓ Comprobantes de ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia ✓ Asesor Legal ✓ Asesor Financiero
		2. Establecer la fuente de estos recursos.	30-Ene	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acta de resolución de Junta General 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidente
		3. Programar contrato de asesorías y capacitación .	15-Feb	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesores calificados. ✓ Recurso Humano participante 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asamblea General
Financiera	2. Obtener una rentabilidad anual por turnos y minutos atrasados de \$15.000 al 31 de diciembre de 2008, posibilitando el asesoramiento extranjero en temas de transporte, sin afectar el presupuesto.	4. Estudio del número de kilómetros y el tiempo en hora pico y valle de cada ruta.	10-Ene	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vehículo de uso público ✓ Cronómetro ✓ Tacómetro ✓ Mapa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Turnos
		5. Reglamentación de los tiempos por ruta y el valor de la sanción por minuto.	12-Feb	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos del estudio y de la recaudación diaria. ✓ Estatuto ✓ Acta de Junta General 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de Evaluación
		6. Aplicación del reglamento de tiempos y sanciones.	12-Feb	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de Oficina ✓ Hojas de reporte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Despachador ruta
		7. Verificación de resultados.	Cada 30 días	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Material de Oficina ✓ Hojas de reporte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisario

Fuente: Junta General CTSF
 Elaboración: Los autores

3) Ofrecer a los usuarios un nivel ejemplar en el servicio (OG3)

TABLA N° 04 PLANIFICACION OPERATIVA DEL OG3

Área	Objetivos Específicos	Actividades	Fechas	Recursos	Responsables
Presidencia	1. Cambiar el parque automotor en un diez por ciento al 31 de diciembre de 2008, para mejorar la calidad de servicio.	1. Analizar el Reglamento de Préstamos Vehiculares.	10 de marzo	✓ Reglamento de préstamo anterior	✓ Junta General
		2. Verificar los montos por arreglos propios y por responsabilidad civil.	11 de marzo	✓ Perito en seguros vehiculares	✓ Directorio
		3. Receptar solicitudes	10 de abril	✓ Solicitud - Oficio	✓ Gerente
		4. Analizar situación financiera individual y establecer garantías.	del 11 al 20 de abril	✓ Solicitud – Oficio ✓ Historial crediticio ✓ Pagaré ✓ Oficio transferencia acciones	✓ Gerente
		5. Acreditar el préstamo.	del 1 al 30 de mayo	✓ Comp. Egreso ✓ Cheque ✓ Disponibilidad	✓ Gerente
Operaciones	2. Cumplir con el cien por ciento del valor solicitado por seguro que cubra carrocería y responsabilidad civil al 31 de diciembre de 2008, del fondo de accidentes para garantizar confianza en nuestro servicio.	6. Analizar el nivel de siniestralidad	05-Ene	✓ Mayor cuenta seguros accidentes	✓ Comisión de Evaluación
		7. Verificar los montos por arreglos propios y por responsabilidad civil.	05-Ene	✓ Solicitudes aplicadas al mayor de cuentas Seguro de Accidentes	✓ Comisario
		8. Reglamentar la aplicación del seguro de accidentes interno.	05-Ene	✓ Reglamento anterior ✓ Informe del nivel de siniestralidad ✓ Informe de verificación de siniestros	✓ Comisión de Evaluación
		9. Determinar el valor de aporte diario para el seguro de accidentes.	05-Ene	✓ Reglamento de aplicación del seguro	✓ Junta General

Fuente: Junta General CTSF

Elaboración: Los autores

- 4) Disponer de más recursos para asignar mayores créditos, disminuyendo el gasto corriente.(OG4)

TABLA N° 05 PLANIFICACION OPERATIVA OG4

Área	Objetivos Específicos	Actividades	Fechas	Recursos	Responsables
Gerencia	1. Generar un ahorro del diez por ciento del total del presupuesto de gasto planteado, con el fin de disponer de más recursos para los socios.	1. Formular el Presupuesto.	15-Ene	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Historial de gastos ✓ Disponibilidad para el cumplimiento del gasto ✓ Planificación de gasto corriente 2008 	✓ Contador
		2. Focalizar las áreas incidentes con la operación.	16-Ene	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto 2008 ✓ Planificación de gasto corriente 2008 ✓ Informe de cumplimiento de gasto años anteriores 	✓ Gerente
		3. Generar recursos extras que sirvan de apalancamiento.	Trimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Listado y características de costos fijos ✓ Listado de PVP y de distribuidor ✓ Contrato de consignación o comisión 	✓ Gerente
Gerencia	2. Mantener al 31 de diciembre un saldo disponible no menor al 10% del fondo no utilizado como seguro de accidentes.	4. Recaudar los fondos destinados para este concepto.	Diario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Especies valoradas ✓ Listado de cobro ✓ Resolución de Junta General ✓ Comp. Ingreso 	✓ Despachadores
		5. Controlar el flujo.	Diario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flujo de Efectivo ✓ Solicitudes de seguro 	✓ Contador

Fuente: Junta General CTSF
 Elaboración: Los autores

2.2 INDICADORES

En todo proceso de desarrollo empresarial es imperante que existan controles adecuados que permitan determinar si la empresa camina o no por el sendero correcto, esto consiste en medir y supervisar los resultados obtenidos, comparando las mediciones con los planes y, cuando sea necesario tomando las medidas correctivas.

El control mediante la generación de información, garantizará que un proceso o una acción se mantendrá estable porque las variables o factores vitales se moverán dentro de un rango deseado, es en tal sentido que los indicadores de gestión se convierten en una herramienta clave para el logro de la competitividad porque lo que no se mide no se puede controlar y además porque permiten a la administración ser proactiva y no reactiva.

El objetivo del manejo de indicadores de gestión es el de facilitar a los administradores de la CTSF un control sobre cada uno de los grupos operativos, mediante información veraz, oportuna, efectiva, permanente e integral sobre el desempeño de las variables críticas o áreas relevantes, de forma que les permita autoevaluar su gestión y tomar los correctivos necesarios.

2.2.1 CONCEPTOS

Del estudio realizado por Beltrán, un indicador puede ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc, se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y tendencias de cambio respecto de objetivos y metas previstas. Son factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas. Los indicadores de gestión son ante todo información,

es decir, agregan valor no son sólo datos. Algo fundamental a considerar es que los indicadores no son un fin, son un medio o una guía para ayudar a lograr los fines.

Dice que los indicadores de gestión son como los signos vitales, que son pocos y brindan información acerca de los factores fundamentales del funcionamiento del cuerpo humano, en una organización, también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que garanticen contar con información precisa sobre aspectos como efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, calidad, ejecución presupuestaria. Esta información se la obtendrá a través del monitoreo constante que mostrará el comportamiento de los factores críticos y podrán los administradores tomar los correctivos del caso.

Según James A. Senn en su estudio "*Sistemas de información para la administración*" proporcionan información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten. Ayudan a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria.

La CTSF diseñó ocho indicadores de gestión en base a los factores críticos que consideró más destacables como son la eficacia, eficiencia y rentabilidad para la toma oportuna de decisiones.

CARACTERISTICAS

Los indicadores de gestión son "información" deben por tanto poseer atributos y Senn propone los siguientes atributos de información:

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizadas. La forma debe ser elegida de acuerdo a la situación, necesidad y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se produce o analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés, tiene que ver también con la brevedad requerida.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización, lo importante es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede hablarnos del pasado, del presente o de sucesos futuros.
- **Relevancia:** Debe ser necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** La información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

La información de los indicadores de gestión de la CTSF es exacta, la forma de presentación es cuantitativa, tiene frecuencia anual, se origina dentro de la institución, es relevante para la toma de decisiones, es íntegra y actualizada.

2.2.2 IMPORTANCIA

Es importante que la empresa aplique indicadores de gestión, porque sólo lo que se mide se puede controlar y por tanto mejorar. Si el propósito de la CTSF es mejorar, pero no se implementan indicadores de gestión, no se podrá saber si lo que se están haciendo es lo correcto, si el servicio de transporte es adecuado, si el cliente (pasajeros) está satisfecho, si los accionistas están conformes, si ha mejorado su rentabilidad.

Dentro de las ventajas del uso de indicadores de gestión se encuentran la reducción de la incertidumbre y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los accionistas y trabajadores.

El manejo de indicadores de gestión en la CTSF prevee brindar las siguientes ventajas:

- Motivar a los accionistas a conseguir las metas planteadas.
- Estimular el trabajo en equipo.
- Contribuir con el desarrollo y crecimiento de la actividad.
- Demostrar la importancia del ahorro en beneficio común.
- Ver la importancia financiera y de servicio del cambio del parque automotor.

2.2.3 CLASIFICACION

En el libro Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, Beltrán, cita que existen diferentes tipos de indicadores, y que se pueden clasificar según los factores clave de éxito que son efectividad, eficacia, eficiencia y productividad, también en, temporales, permanentes, etc.

Los indicadores de gestión son:

- De eficiencia cuando miden recursos y procesos.
- De eficacia si miden productos o servicios y satisfacción del cliente.
- Los de efectividad son el resultado del logro de la eficacia y eficiencia.
- Temporales cuando tienen un plazo finito, están asociados al cumplimiento de un objetivo y al cumplirse éste se deben eliminar.
- Permanentes si están relacionados a factores que siempre están presentes en la organización, se asocian a procesos.

Los factores clave o áreas relevantes de la CTSF que consideró en sus indicadores de gestión son:

- a. De eficiencia: miden seguros clientes internos, cambio parque automotor.
- b. De rentabilidad: miden incremento fondo de cesantía, capitalización, rendimiento préstamos, de turnos y minutos, ahorro en el gasto.

2.2.4 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACION DE INDICADORES

Los indicadores se construyen en función de las reales necesidades de cada institución.

Lo fundamental para el establecimiento de indicadores de gestión no es solo lograr los resultados esperados, sino lograrlos de la mejor manera, es decir hacer lo correcto correctamente. Lo correcto tiene que ver fundamentalmente con la satisfacción del cliente, es ser eficaces. Lo correctamente quiere decir emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos, es ser eficientes.

Esto se puede conseguir aplicando una metodología adecuada para el establecimiento de indicadores de gestión (Beltrán, 2000):

1. Contar con objetivos y estrategias.
2. Identificar los factores claves de éxito.
3. Definir los indicadores para los factores claves de éxito.
4. Determinar status, umbral y rango de gestión.
5. Diseñar la medición.
6. Determinar y asignar recursos.
7. Medir y ajustar.
8. Estandarizar y formalizar.
9. Mantener en uso y mejorar continuamente (Beltrán, 2000).

La CTSF consideró los siguientes aspectos en la formulación de sus indicadores:

1. Diseñó objetivos generales y específicos.
2. Identificó los factores críticos de eficacia, eficiencia y rentabilidad.
3. Estableció indicadores para cada factor crítico.

4. Estableció el umbral de cada indicador.
5. Estableció las fuentes de información, la frecuencia de medición, y responsables del análisis y presentación de información.

2.2.5 MANEJO Y PRESENTACION DE LOS INDICADORES

Los indicadores de gestión en la CTSF se presentan por medio de una ficha técnica que contiene lo siguiente:

- El nombre del indicador: Es la redacción del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos, el mismo que debe contener:
 - Agregación más preposición,
 - Sustantivo plural (variable)
 - Verbo en participio pasado (acción)
 - Complementos circunstanciales (tiempo, lugar, características).
- Los factores críticos: Son aquellos eventos principalmente externos que pueden afectar el logro de un buen indicador.
- Cálculo: son las variables que intervendrán en el cálculo, no va valor solo el nombre de la variable.
- Valores de Cálculo: es la fórmula que se utiliza para cuantificar el indicador, es aplicable cuando se relaciona con porcentaje o son indicadores de tipo financiero.
- La fórmula de cálculo: Es la fórmula que se utiliza para cuantificar el indicador, es aplicable cuando se relaciona con porcentaje o son indicadores de tipo financiero.

- **Unidad de medida:** Es la forma como se leerá el indicador una vez que ha sido cuantificado.
- **Frecuencia:** Es la periodicidad con que debe aplicarse el indicador, depende de la naturaleza de las operaciones y de la reglamentación interna.
- **Estándar:** Es el nivel planeado de gestión que consta en la planificación.
- **Fuente:** Es la comparación entre el indicador y el estándar, es decir el índice.
- **Interpretación:** Es la comparación entre el indicador y el estándar, es decir el índice.

Una vez elaborada la ficha para cada indicador se realiza lo siguiente:

- **Análisis vertical de resultados:** a través del cual se puede determinar la medida que el resultado coadyuva el cumplimiento de los objetivos operativos, corporativos y estratégicos, este análisis se hace en un solo período.
- **Interpretación de resultados:** Es la redacción de los resultados de los indicadores luego de haber analizado las desviaciones presentadas entre indicador y estándar (brecha) y de haber determinado las causas que generan dicho resultado a través de una evaluación de control interno y los efectos que tendrá si no se realizan las acciones y correcciones pertinentes

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Debido a que los negocios, los procesos, el comercio, etc. son tan cambiantes, la administración de las empresas debe ir a la par con nuevas estrategias para adaptarse a las circunstancias y tratar de ser los pioneros de estos cambios.

Las medidas financieras tradicionales han perdido fuerza, debido a que no brindan información integral de la situación empresarial, es por ello que resulta imposible en la actualidad que una organización sobreviva y se desarrolle en la nueva era tecnológica sin la adopción de nuevas tendencias administrativas de medición y de gestión como es el CMI.

Según el libro *"The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action"*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última

línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

Esta herramienta tiene su origen a mediados de siglo XIX y es en Francia donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aún cuando el concepto propiamente dicho de Cuadro de Mando de la Empresa aparece en E.E.U.U. alrededor de 1948 (Suizer, 1976).

El CMI se deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido significa tablero de mando o cuadro de instrumentos.

Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un conjunto de medidas capaz de dar a los altos directivos una visión rápida, pero integral de la empresa, es como la cabina de un avión: proporciona información compleja a los directivos de un sólo vistazo. Tiene medidas financieras y complementa con medidas no financieras relacionadas con la satisfacción de los clientes, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la empresa.

Señalan también "Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir en forma preactiva hay que actuar sobre esas causas. Por ello, la relación causa – efecto son el motor del modelo del negocio".

El modelo de CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento), cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?

GRÁFICO N° 02 “PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”



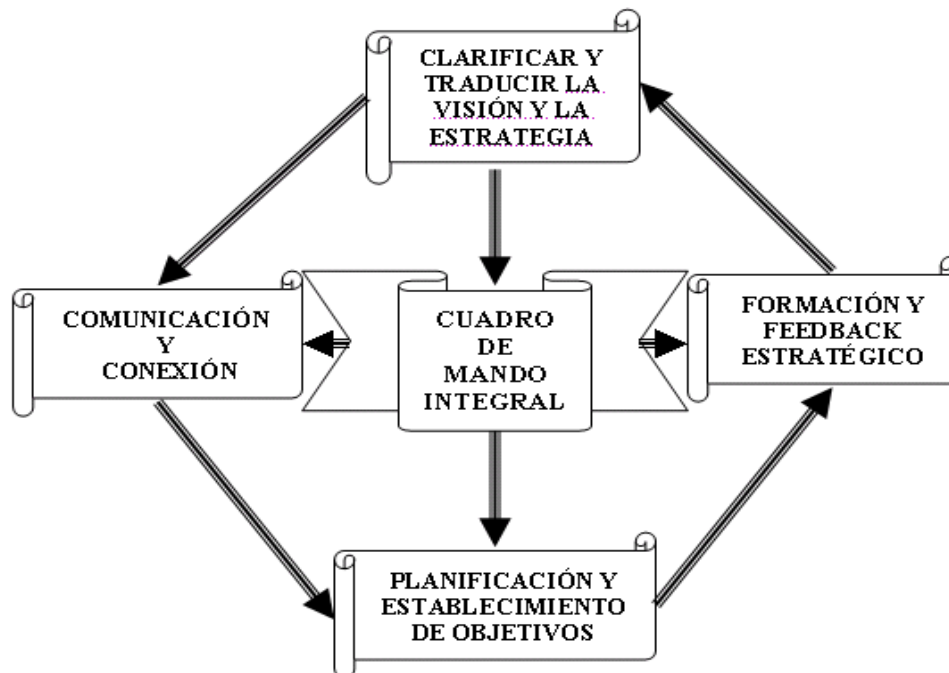
Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

Citan también que el CMI es un sistema de gestión estratégica que alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificar, actualizar y formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.

- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.
- Obtener Feedback (retroalimentación) para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

GRÁFICO N° 03 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Kaplan y Norton citan que para la construcción del CMI todas las unidades de negocios deben vincular sus objetivos financieros con el plan de acción empresarial, y estos objetivos deben servir de guía para la formulación de indicadores en las demás perspectivas.

Estos objetivos financieros van cambiando en el período de vida de la empresa en:

- Fase de crecimiento, donde se busca vender nuevos productos a nuevos clientes en nuevos mercados, manteniendo niveles de gasto que permitan el desarrollo de los productos, de los procesos y las capacidades de los empleados.
- Fase de sostenimiento, se pondrá énfasis en indicadores financieros tradicionales y los proyectos de inversión serán evaluados con un flujo de caja, en esta fase el objetivo principal es obtener el mayor rendimiento sobre el capital aportado.
- Fase de cosecha: directamente relacionada con el cash flow buscando siempre que la restitución del dinero invertido sea inmediata, el objetivo de esta fase es recuperar el máximo de dinero de inversiones pasadas.

2.3.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

La cadena de valor de los procesos internos debe definirse completamente y esta acción la hacen los administradores responsables de las áreas comprometidas con la estrategia de la empresa

Esta cadena de valor parte de un proceso de innovación donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y futuros, y se

desarrollan nuevas soluciones; se continúa con los procesos operativos en los que se satisfacen las necesidades de los clientes con los productos y servicios existentes; terminando con un servicio post venta donde la empresa ofrece servicios a sus clientes después de la venta añadiendo valor al cliente (Kaplan y Norton, 2000).

2.3.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

Indica en la organización qué estructura debe construirse para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, su fuente principal son las personas, los sistemas y los procedimientos que adopta la organización. Para analizar esta perspectiva existen medidas que se basan:

- En los empleados donde se incluye la satisfacción, el nivel de retención, las habilidades con las que cuentan y qué nivel de entrenamiento tienen.
- En los sistemas de información donde son evaluados si la información en tiempo real es fiable y oportuna, facilitando la toma de decisiones.
- En los procedimientos de la organización que son medidos a través de procesos críticos (Kaplan y Norton, 2000).

2.3.4 PERSPECTIVA CLIENTE

Para analizar la perspectiva del cliente primeramente la empresa debe definir con qué segmentos de clientes y de mercado ha decidido competir, convirtiéndose estos segmentos en la fuente que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros, para esto debe conocer quien o quienes son en realidad sus clientes ya que durante el proceso de distribución del producto pueden existir múltiples

intermediarios, lo que dificultará la determinación de necesidades que tenga el usuario final.

Una vez conocidos los clientes es importante saber sus preferencias y como la empresa puede satisfacer esas preferencias sin olvidar las regulaciones que debe cumplir el producto.

Con la información recabada se determinará si se ha podido satisfacer con la oferta comercial la necesidad del cliente, teniendo en cuenta no solamente la calidad y el precio del producto sino también si se ha logrado cumplir las condiciones de plazos de entrega, asesoramiento, seguridad, atención al cliente y servicio técnico.

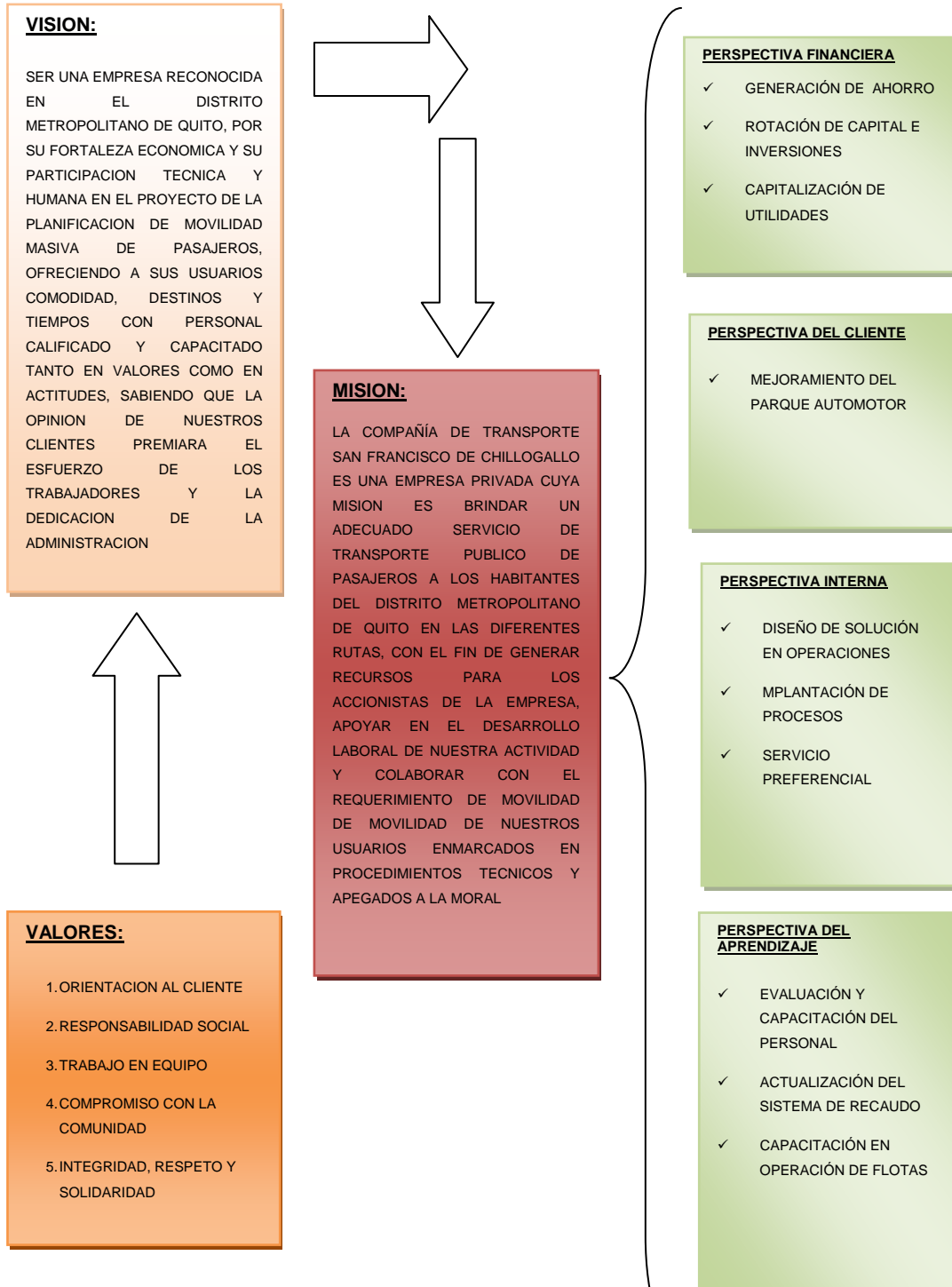
Con la entrega del producto al cliente, aún se debe satisfacer condiciones que incrementan la responsabilidad empresarial o comprometen el historial de la marca como la duración del producto, condiciones de funcionamiento, reposiciones, todas estas garantías generan valor al cliente, y suelen alargar el proceso de cumplimiento de esta perspectiva, influyendo decisivamente en el criterio del cliente con miras a una segunda compra, afianzando el objetivo de lealtad y fidelidad a la empresa, a la marca y al producto. (Kaplan y Norton, 2000).

2.3.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA CTSF

Las medidas determinadas en cada una de las perspectivas del cuadro de mando de la CTSF pretenden vincular los controles operativos con la visión institucional.

El cuadro de mando de la CTSF describe de una manera simple qué es lo que persigue la empresa determinando medidas en cada perspectiva:

GRÁFICO N° 04 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA CTSF



Fuente: Reglamento Interno de la CTSF
Elaboración: Los autores

AUTORES:
 ADRIANA PATRICIA JACOME CAMACHO
 FAUSTO LENIN VILLALOBOS CISNEROS

PERSPECTIVA FINANCIERA DE LA CTSF:

Es el factor determinante y en la que se basan todas las demás perspectivas cumpliendo las fases del ciclo de vida de la empresa, comenzando por la fase de crecimiento con la generación de ahorro, denominado en la CTSF fondo de cesantía que se institucionalizó mediante resolución de junta general del 01 de abril de 1997.

Como característica singular de esta compañía es que el ciclo de vida no depende de ningún producto y tampoco la empresa vive de ingresos que genere para sí misma, sólo es un medio que sirve para la operación de los accionistas con sus unidades, son ellos los dueños del capital, por este motivo la fase de crecimiento continúa diariamente y a ésta se ha unido desde su creación la fase de sostenimiento, ya que el capital aportado es el que rota entre los accionistas y el que sirve para la compra de habilitaciones y activos fijos.

La fase de cosecha es al cierre del ejercicio donde se determinan las utilidades que han obtenido las inversiones y la rotación del dinero que al no ser de la empresa requiere que los accionistas decidan capitalizarlas.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS DE LA CTSF:

La demostración del concepto del CMI precisamente está en esta perspectiva, ya que determina factores inmersos en la visión empresarial al diseñar soluciones a problemas de movilidad de los barrios periféricos del Distrito Metropolitano de Quito, implantando procesos operativos que ayuden a suplir las necesidades de nuestros clientes y prestando un servicios preferencial como post venta a los barrios a los que la empresa ha servido por muchos años extendiendo las rutas, mejorando los destinos y ampliando los horarios.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO DE LA CTSF:

En esta empresa es determinante esta perspectiva ya que la cultura que mantienen de creer que la capacitación es un gasto, punto de vista que poco a poco ha ido cambiando gracias a requisitos dispuestos por autoridades que regulan a la transportación.

Dentro de los tres factores importantes inmersos en esta perspectiva es vital tomar medidas en cuanto a:

- La evaluación y capacitación del personal que es la imagen institucional al cliente,
- La implementación de un sistema de recaudo apropiado, que provea de datos reales del número de pasajeros por cada vuelta y en cada ruta, así como un porcentaje diario de afectación en la recaudación de las unidades por la subvención de niños y tercera edad
- La poca capacitación en la administración de flotas, es uno de los factores críticos que afecta directamente no solo la economía de los accionistas sino el servicio que presta la empresa a los usuarios.

PERSPECTIVA CLIENTE DE LA CTSF:

La CTSF está conformada por accionistas que vienen con una herencia en la actividad del transporte, es por este motivo que desde su creación sabían exactamente que esta empresa se dedicaría al transporte de pasajeros con circuitos urbanos y que servirían a los habitantes del sur de Quito, movilizándolos hacia el centro y norte de la ciudad.

La CTSF obtuvo el permiso de operación con cinco rutas las que se pusieron a disposición de los usuarios, estas rutas lastimosamente no contaron con un estudio técnico que determine la densidad de la población y el crecimiento demográfico de la zona, ocasionando que en el transcurso del tiempo se generen necesidades de servicio que no dependen de la empresa sino de organismos de regulación.

En el proyecto de movilidad de pasajeros del Distrito Metropolitano de Quito se establece que el servicio lo proporcionarán las unidades de gran capacidad y no las convencionales (actuales), esto ha determinado que una de las medidas que se deben tomar para que la perspectiva del cliente sea de fidelidad y que las decisiones empresariales generen en él confianza es el re cambio en el parque automotor existente, lo que permitirá transportar más pasajeros, mejorar los tiempos y brindar comodidad y seguridad a los clientes.

CAPITULO III

DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3- DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

Para el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de la CTSF se partió del análisis de la Visión, Misión, Valores y Objetivos institucionales que se establecieron considerando las áreas relevantes en las cuatro perspectivas del CMI de la CTSF: financiera, de procesos internos, aprendizaje – crecimiento y del cliente.

3.1. IDENTIFICACION DE LAS AREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS:

Una vez identificadas las áreas relevantes de la organización se implementaron indicadores financieros y no financieros, en base a preguntas básicas que ayudaron a formular las hipótesis de las diferentes perspectivas ¿cómo debemos ser vistos por nuestros accionistas para demostrar que tenemos éxito?, ¿para satisfacer a nuestros clientes en qué procesos debemos ser excelentes?, ¿cómo nuestra organización aprenderá y mejorará para lograr nuestra visión o cómo nuestra organización aprenderá, se comunicará y trabajará conjuntamente para lograr la visión empresarial? y ¿cómo debemos ser vistos por nuestros clientes para lograr nuestra visión?

Si la teoría es aplicada coherentemente a los datos proporcionados por la empresa, se obtiene realmente lo que se busca, que es el planteamiento de los objetivos generales y cual es la planificación operativa que deben seguir los objetivos específicos para llegar a cumplir las metas.

Las áreas relevantes, como se observó en el CMI de la CTSF, pertenecen al cuadro de indicadores financieros debido a que se formula la capitalización de la empresa y la adquisición de activos generadores de

recursos e incidentemente las áreas de afectación no financieras son de clientes por la generación de confianza; de procesos internos buscando entender las necesidades del cliente, diseñando soluciones y dando un mejor servicio; aprendizaje y crecimiento mejorando la imagen y el entorno de la actividad e incrementando la participación.

Considerando lo que plantean Kaplan y Norton en la relación causa – efecto, si la CTSF incrementa la participación de los accionistas en los procesos de cambio, mejora el entorno de la actividad y por ende mejoraría la imagen de ésta, es así que al incrementar la participación, el entorno y la imagen se logrará entender las necesidades del cliente, y así poder diseñar soluciones, todo ello conlleva a dar un mejor servicio, creando confianza en el cliente, consecuentemente podría contar con más clientes, mayores recursos y éstos compensarlos con la adquisición de unidades propias, cumpliendo la misión, colaborando con la visión y apegándose a los valores dispuestos según el CMI.

Es así que los indicadores de gestión ayudarían a determinar cuál hipótesis está caminando de acuerdo a la planificación y la estrategia operativa he indicaría qué correctivos se deben adoptar para los casos puntuales.

3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES

En base a los objetivos específicos de la CTSF se elaboraron los indicadores que se consideraron necesarios para poder medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y así determinar si la institución está en el camino correcto hacia el cumplimiento de su visión, en tal virtud a continuación se detallan los indicadores de gestión de la CTSF:

1. Porcentaje de fondo de cesantía incrementado en la CTSF en el año 2008.
2. Porcentaje de fondo de cesantía capitalizado en la CTSF en el año 2008.
3. Cantidad de utilidad generada por préstamos internos en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.
4. Cantidad de rentabilidad anual por turnos y minutos obtenida en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.
5. Porcentaje del parque automotor cambiado en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.
6. Porcentaje de valor atendido por seguro en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.
7. Porcentaje de ahorro generado en el presupuesto de gasto en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.
8. Porcentaje de saldo disponible destinado para seguro interno de accidentes de la CTSF en el año 2008.

3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

Partiendo de la aspiración de la institución en un mejor futuro (visión) se determinaron las áreas relevantes, los objetivos corporativos y en cadena de valor los objetivos específicos de la CTSF, en base a este proceso se elaboraron los indicadores de gestión necesarios para que la institución pueda disponer de información oportuna, veraz, real y concisa para la

toma de decisiones y acciones pro activas en la consecución de sus metas.

Definidos los indicadores y las metas el siguiente paso es establecer los umbrales dentro de los cuales se evaluarán las metas, cada indicador puede tener su propio umbral o bien establecer uno de manera general sobre el porcentaje de cumplimiento de la meta, adicionalmente es conveniente establecer una parametrización de colores que permita visualizar rápidamente donde hay problemas.

Los parámetros establecidos para los indicadores de gestión de la CTSF son:

Menos al 70% de logro de la meta	PELIGRO	ROJO
Mayor al 90% de logro de la meta	EXCELENTE	VERDE
Mayor al 70% y menor al 90%	PRECAUCIÓN	AMARILLO

3.4. INDICADORES DE GESTIÓN (IG) DE LA CTSF

- 1) Este indicador busca determinar si el ahorro de los accionistas (fondo de cesantía) se incrementó durante el año 2008 y en qué porcentaje, relacionando los saldos del fondo al 31 de diciembre de 2007 con los del 2008, resultado que determinará la propuesta de los administradores a la Junta General de persistir con el ahorro o mantenerse en sostenibilidad.

TABLA N° 06 IG FONDO CESANTÍA

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de fondo de cesantía incrementado en la CTSF en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de disponibilidad de dinero de socios. ✓ Devolución del fondo en el pago de obligaciones. ✓ Cambio de Administración. 	$\frac{\text{Fondo de cesantía incrementado}}{\text{Fondo de cesantía 2007}} \times 100$	$\frac{0}{1176661,32} \times 100$ = 0%	%	Anual	40%	Dep. de Contabilidad	$\frac{0\%}{40\%}$ Logro: 0% Brecha: 100% Desfavorable

Fuente: Reglamento Interno de la CTSF, 2008. (Anexo III), (Anexo IV).

Elaboración: Los autores

- 2) Este indicador determinará el porcentaje de cumplimiento de la expectativa propuesta al inicio del año y proporcionará a los administradores información útil para la planificación de inversiones a corto plazo, resulta de la relación entre el valor capitalizado del fondo con el saldo del fondo al 31 de diciembre de 2008.

TABLA N° 07 IG FONDO CESANTÍA - CAPITALIZACIÓN

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de fondo de cesantía capitalizado en la CTSF en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de decisión de accionistas. ✓ No tener dinero. 	$\frac{\text{Fondo de cesantía capitalizado}}{\text{Fondo de cesantía 2008}} \times 100$	$\frac{267.200,07}{884.350,17} \times 100$ <p>= 28.48 %</p>	%	Anual	20%	Dep. de Contabilidad	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> 28,48% 20% </div> <p><u>Logro: 142.4%</u></p> <p><u>Brecha: -42.4%</u></p> <p>Favorable</p>

Fuente: Departamento de Contabilidad de la CTSF, 2008

Elaboración: Los autores

- 3) El indicador determinará si al 31 de diciembre de 2008 la CTSF consiguió alcanzar el nivel esperado de intereses con miras a que la administración pueda planificar la capitalización de estas utilidades.

TABLA N° 08 IG RENDIMIENTO DE PRÉSTAMOS

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Cantidad de utilidad generada por préstamos internos en la CTSF al 31 de diciembre de 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No dar suficientes créditos. ✓ Baja en los intereses proyectados. 	Valor de intereses generados en el 2008	94.779,90	dólares	Anual	50.000	Dep. de Contabilidad	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> 94.779,90 50.000,00 </div> Logro: 189.56% Brecha: -89.56.% Favorable

Fuente: Departamento de Contabilidad de la CTSF, 2008

Elaboración: Los autores

- 4) Los ingresos que generan los minutos de atraso y la falta a turnos de trabajo tienen un valor considerable anualmente, y depende del nivel que alcancen estos ingresos para que la administración dentro de la planificación presupuestaria mantenga o incremente la cuota de administración de los accionistas, el resultado de este indicador se desprende de la comparación entre el valor esperado y el valor generado.

TABLA N° 09 IG INGRESOS EXTRAS

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Cantidad de rentabilidad anual por turnos y minutos obtenida en la CTSF al 31 de diciembre de 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control inadecuado en las tarjetas de trabajo. ✓ Fijación de valores no significativos para este efecto. ✓ Factores externos 	Ingresos por turnos y minutos generados en el 2008	13.910,10	dólares	Anual	15.000	Dep. de Contabilidad	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> 13.910,00 15.000,00 </div> <u>Logro: 92,73%</u> <u>Brecha: 7,27%</u> Desfavorable

Fuente: Balance de la CTSF, 2008. ANEXO IV

Elaboración: Los autores

- 5) El resultado de este indicador nace de la relación entre los vehículos renovados y la totalidad de los vehículos en operación, este resultado servirá de guía a los administradores para fortalecer las decisiones que coadyuven a que cada año más accionistas accedan a los créditos de largo plazo (crédito de re-cambio), sabiendo que este indicador es fundamental en la perspectiva del cliente ya que desarrollará confianza en los usuarios, lo que servirán de fuente de recursos necesarios para cumplir las perspectivas financieras.

TABLA N° 10 IG RENOVACIÓN VEHICULAR

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje del parque automotor cambiado en la CTSF al 31 de diciembre de 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Devolución del fondo de cesantía. ✓ Incremento no previsto en el costo del chasis y carrocería. 	$\frac{\text{Número vehículos renovados}}{\text{Número total de vehículos}}$	$\frac{7,00}{72,00} \times 100 = 9,72\%$	%	Anual	10%	Dep. de Contabilidad	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center;">9,72%</p> <p style="text-align: center;">10%</p> </div> <p><u>Logro: 97,22%</u></p> <p><u>Brecha: 2.78%</u></p> <p>Desfavorable</p>

Fuente: Departamento de Contabilidad de la CTSF, 2008

Elaboración: Los autores

- 6) El aprendizaje y la experiencia vivida en años anteriores en materia de seguros fue fundamental en la creación del seguro interno y al plantear un indicador se pretende conocer qué porcentaje de accionistas fueron atendidos en el 2008 y con esta medición determinar los factores críticos involucrados en el incumplimiento de esta obligación, también servirá como base del estudio que señalará si es necesario cambiar las condiciones de aplicación del seguro y su aporte.

TABLA N° 11 IG CUMPLIMIENTO SEGURO INTERNO

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de valor atendido por seguro en la CTSF al 31 de diciembre de 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja en el cobro del fondo de seguro de accidentes. ✓ Falta de liquidez para cubrir esta necesidad. 	$\frac{\text{Valores egresados por seguro}}{\text{Total de valores solicitados}}$	$\frac{38.183,07}{47.020,76} \times 100$ <p>= 81,20%</p>	%	Anual	100%	Dep. de Contabilidad	$\frac{81,20\%}{100\%}$ <p>Logro: 81.20%</p> <p>Brecha: 18.80%</p> <p>Desfavorable</p>

Fuente: Departamento de Contabilidad de la CTSF, 2008

Elaboración: Los autores

7) La empresa no cuenta con recursos propios y son los accionistas quienes fijan un aporte anual para cubrir las necesidades administrativas y financieras de la empresa, considerando estas cuotas como ingresos que al restar todos los gastos de administración resulta la utilidad, este indicador dará como resultado el porcentaje de ahorro en el presupuesto del año 2008, y determinará el valor a capitalizar de estas utilidades.

TABLA N° 12 IG AHORRO EN GASTO CORRIENTE

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de ahorro generado en el presupuesto de gasto en la CTSF al 31 de diciembre de 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento en gastos no previstos. ✓ No generar ingresos que colaboren con los gastos imprevistos. ✓ Error en la clasificación del gasto. 	$\frac{\text{Gasto presupuestado} - \text{Gasto ejecutado}}{\text{Gasto Presupuestado}}$	$\frac{+ 245.720,00 - 206.580,79}{245.720,00}$ <p>= 15.93%</p>	%	Anual	10%	Dep. de Contabilidad	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"> 15,93% 10% </div> <p><u>Logro: 159,28%</u></p> <p><u>Brecha: -59,28%</u></p> <p>Favorable</p>

Fuente: Presupuesto de la CTSF, 2008. Anexo V

Elaboración: Los autores

8) El factor determinante que motivó a los accionistas a crear un seguro interno fue el incumplimiento de contratos con aseguradoras, el incremento desmedido de las primas y el pago no oportuno de siniestros, el indicador dará a los administradores la visión del volumen del fondo y si la respuesta por demanda se cumplirá oportunamente, para el resultado de este indicador se relacionará el saldo del seguro interno con el saldo disponible en el banco.

TABLA N° 13 IG REACCIÓN AL CUMPLIMIENTO DEL SEGURO INTERNO

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo	Valores de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de saldo disponible destinado para seguro interno de accidentes de la CTSF en el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala planificación en la utilización de los recursos. ✓ Nivel de eventos superen el historial en el que se basa la planificación del aporte. 	$\frac{\text{Saldo seguro interno}}{\text{Disponible}} \times 100$	$\frac{64.167,82}{-22.877,02} \times 100$ <p>=-280,49%</p>	%	Anual	10%	Dep. de Contabilidad	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"> -280,49% 10% </div> <p><u>Logro: -2804,9%</u></p> <p><u>Brecha: 2904,9%</u></p> <p>Desfavorable</p>

Fuente: Departamento de Contabilidad de la CTSF, 2008
Elaboración: Los autores

3.4. ANALISIS E INTERPRETACION

1) Porcentaje de fondo de cesantía incrementado en la CTSF en el año 2008.

La recaudación del año 2008 por concepto de aporte de cesantía fue de \$346.620, representando un incremento del 29% en el fondo de cesantía, en relación al saldo al 31 de diciembre de 2007, cumpliéndose hasta casi los últimos días de diciembre de 2008 un porcentaje de la planificación que la compañía y la administración habían previsto para este año.

Lastimosamente la necesidad de bajar el volumen de cuentas por cobrar que mantenían los accionistas con la empresa sumado al factor crítico del cambio de la administración, desembocó en la utilización de todo el aporte de cesantía del año 2008 y el 24,79% del saldo al 31 de diciembre de 2007 para este fin.

La finalidad de este fondo acorde con la planificación que servirá para la renovación de las unidades, se nota a las claras que para el año del análisis no se ha cumplido en ningún caso, obviamente hay que reconocer que los aportes significativos de los accionistas generaron en su momento y dentro del año analizado ingresos por otros conceptos y un comportamiento estable en el flujo.

2) Porcentaje de fondo de cesantía capitalizado en la CTSF en el año 2008

Como una medida financiera que ayude a sostener los activos de la institución, los accionistas resolvieron capitalizar el 28,48% de su fondo con un valor exacto de \$3.500 por los setenta y dos accionistas que

cuentan con vehículo y con una administración independiente, este aumento de capital equilibra los activos fijos adquiridos por la empresa.

La proyección establecida del 20% se debió a que había que considerar los fondos del ahorro del seguro de accidentes, del ahorro para estudios, que fortalecen también de alguna manera el sostén de estos activos.

El resultado de haber capitalizado un 28.48% del fondo de cesantía tiene dos efectos, el primero que la empresa deja de mantener una obligación para con los accionistas y el segundo que el patrimonio técnico de la empresa se incrementa de manera que los activos fijos están apalancados.

3) Cantidad de utilidad generada por préstamos internos en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.

Uno de los fines para que los accionistas aporten el fondo de cesantía es tener un servicio interno de créditos, que ayuden a solucionar de una manera ágil los imprevistos o necesidades de los accionistas, y que estos créditos generen intereses para sostener la administración posibilitando la generación de utilidad.

La demanda de créditos superó en un 89,56% la expectativa que inicialmente la administración proyectó, lo que determina que existirán mejores ingresos, mayor rotación del dinero, cumpliendo con la perspectiva financiera.

4) Cantidad de rentabilidad anual por turnos y minutos obtenida en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.

Una vez analizado el marco regulatorio para el año 2008, la Comisión de Evaluación día a día fue comparando el cumplimiento de cada unidad en cada ruta y en cada circuito.

Existieron factores determinantes que incidieron en el cumplimiento del objetivo trazado inicialmente, como por ejemplo la pavimentación de una de las arterias principales de Quito como la Necochea, calle inicial al ingreso a los túneles que unen el sur con el norte de la ciudad, así también las obras en la Av. Mariscal Sucre en razón de la puesta en marcha de los corredores exclusivos incluidos en el plan maestro del transporte, estas obstaculizaciones aletargaron la sincronización de las rutas y sus circuitos lo que ocasionó por un lapso de tres meses no se aplique el marco regulatorio de cumplimiento, es por este motivo que la administración sin embargo de haber tenido inconvenientes ha tenido un logro de un 92,73%, ingresos que ayudan a sostener el flujo y el cumplimiento del gasto no corriente.

5) Porcentaje del parque automotor cambiado en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.

El dinero aportado por los accionistas a la institución por diferentes motivos sin el carácter devolutivo dio la oportunidad a la empresa de invertir en siete unidades, que constituye un cumplimiento del 97,22% del indicador, unidades que pertenecían a accionistas que salieron de la empresa buscando otros derroteros, situación que de no ser por los fondos aportados simplemente otras personas hubieran ocupado su lugar.

Si la administración hubiese determinado la permanencia y no compensación del fondo la empresa tendría mejor oportunidad de

recambio de unidades de los accionistas así como la posibilidad mucho más cierta de adquirir habilitaciones y unidades a nombre de la empresa, minimizando el riesgo de que accionistas de la compañía salgan de la institución por la incidencia del inicio en la operación de los corredores exclusivos.

El indicador planteado para este objetivo es un reflejo de que lo formulado inicialmente por la administración estaba basado no sólo en la experiencia en el área de transporte sino en el conocimiento de qué es lo que necesitaba la empresa para formular un verdadero cambio en el aspecto financiero y que influenciaría directamente en la perspectiva del cliente.

6) Porcentaje de valor atendido por seguro en la CTSF al 31 de diciembre de 2008.

Uno de los objetivos fundamentales de la empresa en el que se basa la perspectiva del cliente es la generación de confianza, ya que esto ayudaría a mejorar las cajas diarias de las unidades y sobre todo que los usuarios vean que esta empresa está preocupada no sólo por el engrandecimiento económico particular del socio o por la fortaleza financiera que la empresa desee tener, sino también por el bienestar del cliente, lastimosamente el objetivo que se planteó inicialmente la institución se consiguió en un 81% y el restante 19% fue afectado por problemas de liquidez de la empresa debido a la decisión del cruce de cuentas que incidió directamente en el flujo porque los accionistas dejaron de pagar sus obligaciones y suspendieron el aporte del fondo.

7) Porcentaje de ahorro generado en el presupuesto de gasto al 31 de diciembre de 2008.

Los objetivos formulados por la administración apuntan precisamente a que la experiencia adquirida en la actividad no sea una experiencia

empírica sino que sirva de capacidad interna para desarrollar beneficio al accionista y posibilidad de crecimiento a la empresa. Este logro del 159,28% de cumplimiento del indicador, hizo que en gran medida se sostengan recursos para el cumplimiento de necesidades de los socios como créditos o el pago de la ayuda de accidentes.

8) Porcentaje de saldo disponible destinado para seguro interno de accidentes de la CTSF en el año 2008.

Durante el año del análisis todos los accionistas aportaban lo resuelto en junta general que era un total de treinta dólares diarios, lo que colaboraba para las necesidades crediticias de los socios y de gastos de la empresa, así como el cumplimiento de las solicitudes por concepto de seguros, lastimosamente este factor determinante de la compensación de créditos hizo que este objetivo no se cumpla y los accionistas afectados por accidentes en el mes de diciembre vean postergado el cumplimiento de esta obligación institucional, determinando que los directivos responsables del año 2009 replanteen las aportaciones de los socios o busquen financiamiento externo para apoyar el flujo, cumplir con las obligaciones y dar tiempo a la administración y a los socios para fortalecer nuevamente su economía.

3.5. INFORME

Partiendo de la incidencia del CMI de la CTSF, basando el criterio teórico de aplicación de indicadores a los objetivos específicos que coadyuvarán al cumplimiento de las metas y correlacionando las perspectivas financieras y no financieras, la empresa planteó el objetivo de participar técnicamente en el proyecto de movilidad, para lo cual necesita la participación de personal técnico calificado que instruya, demuestre y alerte a los participantes sobre las consecuencias e incidencias que éste tendrá en la transportación urbana de Quito y en la vida misma de los accionistas.

Estos gastos se convierten en no corrientes ya que dentro del presupuesto planteado no existe capacitación, entonces la administración se plantea generar utilidad en los créditos, obtener ingresos adecuados a la operación según su marco regulatorio de control de rutas y frecuencias, y ahorro en el gasto corriente del año 2008.

Objetivos cumplidos, que no solamente colaboraron en la contratación de asesoría calificada, también mejoraron los recursos de la empresa para la adquisición de unidades, el cumplimiento de un 80% de las solicitudes de seguro, fomentaron la posibilidad de que los accionistas si bien no todos renovaron la unidad pero tuvieron acceso a mejorar la carrocería, a dar un mejor mantenimiento a sus unidades, a que los accionistas vean devuelto el interés de financiamiento cobrado en las operaciones crediticias con el mejoramiento de los recursos y que éstos sean utilizados para que ningún accionista tenga el riesgo de salir de la institución por decreto cuando comiencen a operar los corredores exclusivos, gracias a que la empresa cuenta con el suficiente número de unidades para afrontar esa determinación municipal.

No hay que olvidar que el factor determinante para que no se cumplan algunos objetivos como el de tener la suficiente liquidez para cumplir con las solicitudes del seguro, disponer de recursos suficientes para el cambio o adquisición de unidades ha sido la falta de conocimiento legal en el manejo del fondo llamado de "Cesantía" que al ser legalmente préstamo de accionistas no basa su manejo en ningún tipo de ley, si bien es cierto existe dentro de la empresa reglamentación que indica que el fondo de cesantía se lo entregará al accionista cuando venda sus acciones, esto no garantiza que como en este caso existan compensaciones que dilaten objetivos establecidos para el año y sobre todo que pongan en riesgo la permanencia de una institución al servicio de la comunidad.

La administración deberá focalizar su esfuerzo en atención a las áreas que los indicadores han determinado débiles y de manera indispensable a unir a la visión de la empresa la paridad económica, entre sus activos productivos y el aporte de capital entregado por los accionistas, buscando siempre el equilibrio institucional.

CONCLUSIONES

Luego de diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión planteados, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

1. En el año 2008 no se cumplieron las expectativas planteadas por la administración referente al fondo de cesantía, sin embargo el valor aportado por este rubro en años anteriores, le da a esta empresa una posición económica destacada que influirá positivamente en el entorno, considerando que los accionistas continúan la etapa de crecimiento al mantener el aporte de cesantía vigente, lo que han hecho es posponer algunos objetivos.
2. Los socios al seguir aportando el fondo, demuestran el compromiso que tienen por renovar las unidades, sabiendo que serán beneficiados con un crédito interno que tiene condiciones que pueden cumplir y que la renovación de la unidad mejorará su recaudación diaria y disminuirá el costo del mantenimiento correctivo que las unidades más antiguas necesitan, siendo éste el costo más alto.
3. La generación de recursos como consecuencia de actividades anexas al transporte y dependientes de él, colaboraron directamente no sólo en el objetivo de generar recursos para emplearlos en la formación de líderes con la capacitación técnica sino que por causa – efecto apuntalaron también operaciones que la administración no había considerado, como el cumplimiento del seguro de accidentes o la posibilidad de incrementar la utilidad en el ejercicio.

4. Al invertir los socios en ideas propias, como el seguro interno, se buscó la ayuda mutua y el desarrollo sostenido, permitiendo que la empresa mejore los resultados y entienda las necesidades de los usuarios, diseñando nuevos horarios con mejores unidades, con terminales idóneas, permitiendo dar mejor servicio, lo que generó confianza en el cliente y lealtad en el uso.

5. Con el incremento de la recaudación diaria del socio, el aporte institucional no será una carga o un gasto, sino que a su razonamiento verá los objetivos planteados como una salida no solamente institucional sino personal y familiar.

6. La posibilidad de manejar sin regulación legal válida el fondo de cesantía, hizo que los accionistas que habían accedido a créditos formulen la idea de compensar el fondo con estos créditos. Situación que afectará, de manera futura, la captación de intereses, el recambio de unidades, el cumplimiento del seguro de accidentes, la compra de acciones, habilitaciones y unidades para la empresa. Es decir, una sola decisión en esta empresa que no mantiene capital de trabajo propio, puede terminar con la visión empresarial, con la misión y dejar de lado los objetivos.

RECOMENDACIONES:

1. Efectuar el procedimiento legal de aumento de capital por 252.000,00 dólares, ya que existe la decisión de los accionistas pero el proceso de inscripción y autorización no se ha realizado, 72 accionistas transfirieron de su fondo de cesantía 3.500,00 dólares como aporte a futura capitalización y para convertirlos en capital es necesario seguir los procesos determinados por la ley de compañías.
2. Continuar con el proceso de capacitación a los accionistas sobre temas de movilidad, transporte y administración, en vista que las autoridades que regentan el transporte mantienen firme la decisión de continuar con lo dispuesto en el plan maestro del transporte.
3. Incluir en el Reglamento Interno los factores externos no considerados al 31 de diciembre de 2008, como la nueva direccionalidad vial que incidirá en las rutas de Quito por trabajos o puesta en marcha del plan maestro del transporte.
4. Fomentar el ahorro sostenido y de largo tiempo de los accionistas buscando llegar a un objetivo común, como la compra de las unidades necesarias para afrontar el plan maestro de transporte.
5. La reforma del estatuto, si se logra la recomendación anterior, es indispensable, para que el accionista suscriba un capital igual al que necesitará para comprar las unidades que sirvan para el proyecto de corredores, de esta manera el aporte de los socios será el capital de trabajo más no un pasivo institucional, y las directivas de turno o la junta general influida por algún bajo principio no pueda determinar la devolución o compensación de este capital necesario para el crecimiento institucional, cohesionando los objetivos institucionales con los requerimientos municipales.

BIBLIOGRAFIA

1. AECA 2002 – *“Indicadores para la gestión empresarial. Principios de Contabilidad de Gestión”*. Madrid 2da Edición. España.
2. AMAT O. (2000). *“Control de Gestión: Una perspectiva de dirección”*. Editorial Gestión. España.
3. BELTRÁN J. (2000): *“Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad”*. 3R editores. Bogotá.
4. KAPLAN R. & NORTON D. (1996). *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston”*,
5. KAPLAN R. & NORTON D. (2000) – *“Cuadro de Mando Integral”*, Editorial Gestión. España.
6. KAPLAN R. & NORTON D (2000) – *“Cómo utilizar el cuadro de mando integral”*, Editorial Gestión. España.
7. FRANKLIN E. (2007): Auditoría Administrativa. *“Gestión estratégica del cambio”*. Editorial Pearson. México.
8. REYES P. A. (1980): *“Administración por objetivos”*. Editorial Limusa.
9. SALGUEIRO A. (2001): *“Indicadores de gestión y cuadro de mando”*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
10. SEEN J. (1990). *“Sistemas de información para la administración”*. Grupo editorial Iberoamérica. México.

ANEXO I

**LEY DE COMPAÑÍAS
ANÓNIMAS**

ANEXO II

**ESTATUTO DE LA
CTSF**

ANEXO III

**REGLAMENTOS DE LA
CTSF**

ANEXO IV

**BALANCE GENERAL
DE 2008**

ANEXO V

PRESUPUESTO 2008