



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

### **INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TESIS DE GRADO**

#### **TÍTULO:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS), DEL SECTOR TRANSPORTE MODALIDAD TAXIS UBICADAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO ENERO-DICIEMBRE DEL 2012”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

#### **AUTORAS:**

Jacho Chicaiza Verónica Alexandra  
Pinta Chiluisa Jenny Maricela

#### **DIRECTOR:**

Dr.Msc. Parreño Cantos Jorge Alfredo

**Latacunga – Ecuador**

Enero-2014

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS), DEL SECTOR TRANSPORTE MODALIDAD TAXIS UBICADAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2012”**, así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....  
Verónica Alexandra Jacho Chicaiza  
CI: 050333010-2

.....  
Jenny Maricela Pinta Chiluisa  
CI: 050298861-1

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director de Trabajo de Investigación sobre el tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS), DEL SECTOR TRANSPORTE MODALIDAD TAXIS UBICADAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2012”**, de las postulantes Jacho Chicaiza Verónica Alexandra y Pinta Chiluisa Jenny Maricela, de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considerando que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Grado , designada por el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Enero del 2014

.....

Dr. Msc. Jorge Alfredo Parreño Cantos

**DIRECTOR DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Jacho Chicaiza Verónica Alexandra y Pinta Chiluisa Jenny Maricela con el Título de Tesis: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS), DEL SECTOR TRANSPORTE MODALIDAD TAXIS UBICADAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2012”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 14 de Enero del 2014

Para constancia firman:

.....

Lic. Angelita Falconí  
**PRESIDENTE**

.....

Ing. Fernando Terán  
**MIEMBRO**

.....

Ing. Catalina Rueda  
**OPOSITOR**

## ***AGRADECIMIENTO***

Cada meta que conseguimos en la vida es el resultado de esfuerzo, sacrificio y amor; detrás de ese esfuerzo están seres humanos que motivan esa lucha para seguir adelante.

A Dios por habernos dado la fortaleza, sabiduría para salir adelante y permitirnos alcanzar uno de mis primeros anhelos en nuestra vida y poder hacer realidad este gran sueño.

A nuestros padres que nos infundieron los valores primordiales de un buen ser humano.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi quiero expresar mi sentimiento de eterna gratitud, por abrirnos las puertas del conocimiento y formarnos como profesionales competitivas.

Y de manera especial al Dr. Jorge Parreño Director del presente trabajo de investigación por impartir sus conocimientos en la ejecución de la Tesis.

***Verónica y Maricela***

## ***DEDICATORIA***

El presente trabajo que es mi esfuerzo y dedicación lo dedico con cariño y amor a Dios por darme la oportunidad de vivir y hacer que todos mis sueños y anhelos se hagan realidad.

A mis padres Arturo y Laura quienes me han dado la vida y me han apoyado incondicionalmente en los momentos buenos y malos que he tenido que pasar durante esta larga vida estudiantil, ellos han sido la fuente de mi inspiración, motivación y superación en cada día para ser mejor y así cumplir con las metas propuestas.

A mis hermanos por estar conmigo y brindarme su confianza y apoyo para culminar mi carrera profesional y creer en mí sin pedir nada a cambio.

***Verónica***

## ***DEDICATORIA***

He aquí un reto, una promesa hecha y cumplida, el ser profesional, una meta más alcanzada en mi vida, fruto de esfuerzo, dedicación y disciplina lo dedico de todo corazón está Tesis.

A Dios por ser el autor de mi vida, quien me ha dado la sabiduría, constancia y fortaleza para culminar con mi objetivo.

A mis padres que me dieron la vida y fueron los promotores de que en el futuro sea una profesional útil para la sociedad.

Y a mi gran amigo Rodry que es como un padre para mí, quien fue mi soporte en los momentos difíciles de mi existencia, en los cuales me alentaba para continuar y cumplir con mi objetivo propuesto, gracias porque supo sembrar en mí la Fortaleza y la Perseverancia.

A todos ellos dedico este trabajo con mucho cariño que fueron mis armas de batalla para terminar esta tesis, siempre los llevaré en mi corazón.

***Maricela***



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

**TEMA: “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas), del sector Transporte Modalidad Taxis ubicadas en la Provincia de Cotopaxi, período Enero-Diciembre 2012”**

**Autoras:** Jacho Chicaiza Verónica Alexandra  
Pinta Chiluisa Jenny Maricela

## RESUMEN

La presente investigación nace de la necesidad de incorporar a las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Transporte modalidad Taxis domiciliadas en la Provincia de Cotopaxi, un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para mejorar la rentabilidad, ya que presentan necesidades de orden administrativo y financiero. El propósito de esta investigación fue dotar una herramienta de tipo organizacional para dinamizar el trabajo en las diferentes áreas de estas empresas. La parte administrativa se vio fortalecida con los valores corporativos, el proceso administrativo y estructura organizacional, acompañada de una delimitación de funciones y con los principales indicadores. La presente investigación consistió en: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera el mismo que permitió mejorar el proceso administrativo y financiero orientando a la eficiente toma de decisiones para el mejoramiento de los servicios y el aumento de la rentabilidad mediante estrategias claves planteadas a corto y largo plazo. La utilidad del presente trabajo de investigación fue un aporte muy valioso para directivos y socios de las diferentes operadoras de transporte modalidad taxis en la Provincia de Cotopaxi, estudiantes, investigadores y microempresarios, entre otros.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

**TEMA: “Administrative and Financial (Managemet Pattern by the Medium and Short Companies) in the Transport, Taxis Modality Located in Cotopaxi Province, Period: January – December 2012”**

**Autoras:** Jacho Chicaiza Verónica Alexandra  
Pinta Chiluisa Jenny Maricela

## ABSTRACT

The present investigation is given by the necessity to incorporate at Taxis Transport small business, Located in Cotopaxi Province, An Administrative and Financial Management Pattern in order to improve the profitability because present administrative necessities. The purpose of this investigation is to have an administrative and financial tool in order to contribute the administrative and financial work of this companies. The administrative area will be increase in the corporative values; the administrative process and organization structure join with a function delimitation the financial part will contribute with the costs and egress structuration, financial analysis with the main indicators. This investigation consist in: to Design an Administrative and Financial Management Pattern witch will permit to improve the administrative and financial process guided to the efficient making decisions in order to increase the services and profitability through key strategies presented a large and a short plazo. The utility of this work will be very important by the directors and members of the different responsibilities in the Transport taxis modality in Cotopaxi Province.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
**Latacunga – Ecuador**

---

**AVAL DE TRADUCCIÒN**

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Msc. Olga Lorena González Ortiz con C.I. 100237727-1, certifico que he revisado la respectiva revisión del Abstract.

Tema:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS), DEL SECTOR TRANSPORTE MODALIDAD TAXIS UBICADAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2012”**

Latacunga, Enero 2014

Docente:

.....

Msc. Olga Lorena Gonzáles Ortiz

100237727-1

Nº	CONTENIDOS	Pág.
	PORTADA .....	i
	AUTORÍA.....	ii
	AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
	APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TESIS.....	iv
	AGRADECIMIENTO.....	v
	DEDICATORIA.....	vi
	RESUMEN.....	viii
	ABSTRACT.....	x
	AVAL DE TRADUCCIÓN.....	xi
	ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xii
	ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
	ÍNDICE DE TABLAS.....	xvii
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
	ÍNDICE DE ANEXOS.....	xix
	INTRODUCCIÓN.....	xx

## CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	
1.2	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	2
1.3	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	3
1.3.1	GESTIÓN.....	3
1.3.1.1	Elementos de Gestión.....	4
1.3.1.2	Tipos de Gestión.....	5
1.3.2	GESTION ADMINISTRATIVA.....	6
1.3.2.1	Importancia.....	7
1.3.2.2	Propósitos.....	7
1.3.2.3	Proceso Administrativo.....	8

1.3.2.3.1	Planeación.....	8
1.3.2.3.2	Organización.....	14
1.3.2.3.3	Integración del Personal.....	17
1.3.2.3.4	Dirección.....	18
1.3.2.3.5	Control.....	18
1.3.3.	GESTIÓN FINANCIERA.....	20
1.3.3.1	Objetivos.....	20
1.3.3.2	Características.....	21
1.3.3.3	Fundamentos de la Gestión Financiera para el Empresario.....	21
1.3.3.4	Funciones.....	22
1.4	PYMES.....	22
1.4.1	Importancia de las Pymes en el Ecuador.....	23
1.4.2	Características.....	24
1.4.3	Ventajas y Desventajas.....	25
1.4.4	Fortaleza y Debilidades.....	27
1.4.5	Mercado de destino de las Ventas de las Pymes.....	27
1.4.6	Destino de las exportaciones de las Pymes.....	28
1.4.7	Tratamiento Tributario de las Pymes.....	28
1.4.8	Brechas entre las Pymes y las Grandes Organizaciones.....	28
1.4.9	Clasificación de las Pymes.....	29
1.5	CONTABILIDAD.....	30
1.5.1	Objetivo.....	30
1.5.2	Importancia.....	31
1.5.3	Funciones.....	31
1.5.4	Normas que rigen la Contabilidad.....	32
1.5.4.1	PCGA.....	32
1.5.4.1.1	Principales PCGA.....	32
1.5.4.2	NEC.....	34
1.5.4.3	NIC.....	35
1.5.4.4	NIIF.....	35

1.5.5	Estados Financieros.....	37
1.5.6	Niif para Pymes.....	39
1.5.6.1	Descripción de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	39
1.5.6.2	Objetivo de los Estados Financieros de las Pymes.....	40
1.5.6.3	Características cualitativas de la información en los Estados Financieros	40
1.5.7	Presentación de Estados Financieros de las Pymes.....	42
1.6	CONTROL DE GESTIÓN.....	43
1.6.1	Importancia.....	44
1.6.2	Objetivos.....	44
1.6.3	Características.....	45
1.6.4	Etapas Fundamentales.....	46
1.6.5	Principios.....	46
1.6.6	Modelo Control de Gestión.....	47
1.6.7	Los Fines de Control de Gestión.....	48
1.6.8	Instrumentos Control de Gestión.....	49
1.6.9	Niveles de Control de Gestión.....	49
1.6.10	Proceso de Control de Control de Gestión.....	49
1.7	MODELO DE GESTIÓN.....	51
1.7.1	Importancia.....	51
1.7.2	Objetivos del Modelo de Gestión.....	52
1.7.3	Características.....	52
1.7.4	Tipos de Modelos de Gestión.....	53
1.7.5	Fases del Modelo de Gestión.....	54
1.7.6	Partes del Modelo de Gestión.....	55
1.7.7	Modelos Administrativos Contemporáneos.....	56

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

2.1	Breve caracterización Institucional.....	60
2.2	Diseño Metodológico.....	61
2.3	Población o Muestra.....	64
2.4	Diagnostico Institucional.....	65
2.5	Análisis e interpretación de la Matriz FODA.....	66
2.6	Análisis e interpretación de la entrevista realizada.....	67
2.7	Análisis e interpretación de la encuesta realizada.....	71
2.8	Conclusiones y Recomendaciones.....	81

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

3.1.	Antecedentes.....	83
3.2.	Justificación.....	84
3.3.	Objetivos.....	85
3.3.1.	Objetivo General.....	85
3.3.2.	Objetivos Específicos.....	86
3.4.	Descripción de la Propuesta.....	86
3.5.	Diagnóstico Situacional.....	93
3.6.	Giro del Negocio.....	115
3.7.	Organigrama Estructural.....	116
3.8	Organigrama Funcional.....	117
3.9	Mapa Estratégico.....	131
3.10	Pre - Objetivos Estratégicos.....	132
3.11	Objetivos Estratégicos.....	134

3.12	Matriz de Objetivos de las Perspectivas Financieras.....	135
3.13	Matriz de Objetivos de las Perspectiva Cliente.....	135
3.14	Matriz de Objetivos de las Perspectiva Procesos.....	136
3.15	Matriz de Objetivos de las Perspectiva Capital Intangible.....	137
3.16	Indicadores Claves de Gestión.....	138
3.17	Cuadro de Mando Integral.....	141
3.18	Informe.....	144
	Bibliografía.....	145

## ÍNDICE DE CUADROS

N°	CONCEPTO	Pág.
Cuadro 3.1	Manual de Funciones de la Asamblea General.....	118
Cuadro 3.2	Manual de Funciones del Consejo de Administración...	119
Cuadro 3.3	Manual de Funciones del Consejo de Vigilancia.....	120
Cuadro 3.4	Manual de Funciones del Presidente.....	121
Cuadro 3.5	Manual de Funciones del Gerente.....	122
Cuadro 3.6	Manual de Funciones del Departamento Financiero.....	123
Cuadro 3.7	Manual de Funciones del Departamento de Contabilidad	124
Cuadro 3.8	Manual de Funciones de la Secretaria.....	125
Cuadro 3.9	Manual de Funciones del Asesor Legal.....	126
Cuadro3.10	Manual de Funciones Comisión de Asuntos Sociales....	127
Cuadro 3.11	Manual de Funciones de la Comisión de Accidentes.....	128
Cuadro 3.12	Manual de Funciones de la Comisión de Educación.....	129
Cuadro 3.13	Manual de Funciones de la Comisión de Deportes.....	130
Cuadro 3.14	Pre-Objetivos.....	132
Cuadro 3.15	Objetivos Estratégicos.....	134
Cuadro 3.16	Objetivos de la Perspectiva Financiera.....	135
Cuadro 3.17	Objetivos de la Perspectiva Clientes.....	136

Cuadro 3.18	Objetivos de la Perspectiva Procesos.....	137
Cuadro 3.19	Objetivos de la Perspectiva Intangible.....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

N°	CONCEPTO	Pág.
Tabla 1.1	Ventajas y Desventajas de las Pymes.....	26
Tabla 1.2	Fortalezas y Debilidades de las Pymes.....	27
Tabla 1.3	Clasificación de la Pymes.....	29
Tabla 2.1	Políticas y Procedimientos.....	72
Tabla 2.2	Gestión Administrativa.....	73
Tabla 2.3	Gestión Financiera realizada por los directivos.....	74
Tabla 2.4	Información de la Gestión Administrativa y Financiera....	75
Tabla 2.5	Proceso Administrativos de las Operadoras.....	76
Tabla 2.6	Control de la actividad de los servicios.....	77
Tabla 2.7	Amplia gama de Clientes.....	78
Tabla 2.8	Servicios que ofrecen las Operadoras.....	79
Tabla 2.9	Modelo de Gestión Administrativa y Financiera.....	80
Tabla 2.10	Implementación del Modelo de Gestión.....	81
Tabla 3.1	Inflación.....	97
Tabla 3.2	Producto Interno Bruto.....	98
Tabla 3.3	Población.....	103
Tabla 3.4	Población Cantón Latacunga.....	104
Tabla 3.5	Actividades Ocupacionales en la Provincia de Cotopaxi...	105
Tabla 3.6	Congestión Vehicular.....	107
Tabla 3.7	Operadoras de Transporte Modalidad Taxis de Cotopaxi...	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	CONCEPTO	Pág.
Gráfico 1.1	Categorías Fundamentales.....	2
Gráfico 1.2	Proceso Administrativo.....	8
Gráfico 1.3	Fases de la Planificación.....	9
Gráfico 1.4	Organigrama Lineal de una Empresa.....	15
Gráfico 1.5	Organigrama Funcional de una Organización.....	15
Gráfico 1.6	Organigrama de Línea de Staff de una Entidad.....	16
Gráfico 1.7	Clasificación del Control.....	19
Gráfico 1.8	Perspectivas de Cuadro de Mando Integral.....	59
Gráfico 3.1	Macroambiente.....	94
Gráfico 3.2	Cantón Latacunga.....	96
Gráfico 3.3	Parroquias de Latacunga.....	96
Gráfico 3.4	Inflación.....	98
Gráfico 3.5	Producto Interno Bruto.....	99
Gráfico 3.6	Población.....	103
Gráfico 3.7	Población Canto Latacunga.....	104
Gráfico 3.8	Actividades Ocupacionales de la Provincia de Cotopaxi	105
Gráfico 3.9	Giro de Negocio.....	115

## ÍNDICE DE ANEXOS

N°	CONCEPTO	Pág.
Anexo 1	Entrevista.....	
Anexo 2	Encuesta.....	

## INTRODUCCIÓN

El Modelo de Gestión Administrativa y Financiera, en la actualidad se constituye como el instrumento de mayor importancia para todas las actividades administrativas y financieras de las Pequeñas y Medianas Empresas. Para el desarrollo de las mismas en toda clase social es considerada como “el pilar del éxito o fracaso” de las empresas por esta razón se ha considerado necesario realizar el siguiente tema investigativo.

Esta propuesta se realiza porque las Pymes del sector Transporte, modalidad Taxis, no cuenta con una estructura organizacional y financiera, por lo que se pretende sugerir las herramientas o pasos a seguir.

La finalidad que se persigue al elaborar este trabajo, es dotar de herramientas necesarias tanto para el área financiera, como al área administrativa de las operadoras de Taxis, que contribuyan a tomar decisiones de manera más coordinada y a la vez, procurar mejorar los servicios y aumentar su rentabilidad.

Para lograr este propósito es necesario hacer una revisión profunda de teorías que se vinculen con el fenómeno objeto de estudio, a fin de acogerlas y aplicarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa, para lo cual al mismo tiempo es de vital importancia ponerse en contacto con la realidad a través de la observación del fenómeno, para identificar cuáles son los puntos en los que se debe trabajar y nos permita direccionar los esfuerzos de todos sus integrantes al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Con todos estos antecedentes, se propone un **“Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para las Pymes del Sector Transporte modalidad Taxis, en la Provincia de Cotopaxi, periodo enero-diciembre 2012”** documento que dé respuesta a todas las inquietudes de los administradores del transporte, indicándole cual es el camino que debe seguir hasta llegar a la eficaz Gestión Administrativa y Financiera.

En síntesis el trabajo investigativo está estructurado en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, contiene el marco teórico donde se aporta con criterios de varios autores el cual enfocamos temas como: Gestión Administrativa y Financiera, Contabilidad, Pymes, Control de Gestión, y Modelo de Gestión.

El capítulo II, se realiza el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la investigación de campo a través de la aplicación de cuestionarios, encuestas en donde se procede a la verificación de las preguntas científicas. Para luego determinar las conclusiones y recomendaciones que dan paso al Diseño del modelo de Gestión Administrativa y Financiera.

En el capítulo III, se refiere a la propuesta del Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para las Pymes (Pequeñas y Mediana Empresas) del sector Transporte Modalidad Taxis, la misma que contiene; la planeación estratégica, para el diseño del Balanced Scorecard que hace factible para la dirección futura de la compañía, mismo que permitirá convertir las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, en soluciones empresariales a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto, minimizando los problemas existentes, mismas que servirán de guía a las autoridades de una operadora para una toma de decisiones oportuna.

# **CAPÍTULO I**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En el presente capítulo se abordó lo concerniente al fundamento teórico, tomado como base para el estudio de un modelo de Gestión Administrativa y Financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector transporte modalidad taxis de la Provincia de Cotopaxi.

Desde épocas ancestrales donde surgió el trueque las personas empezaron a necesitar cosas, naciendo de esta manera el transporte, a fin de trasladar a personas como bienes de un lugar a otro. Si bien es cierto que las formas de transporte son milenarias, con la Revolución Industrial el transporte toma una gran importancia.

El presente trabajo de investigación despertó gran interés a las investigadoras, debido a que toda organización que perciba ingresos, por la prestación de un servicio, necesariamente requiere la maximización de su inversión, de manera tal que le permita alcanzar un punto de equilibrio, logrando la recuperación de esa inversión y garantizando su permanencia en el mercado.

La Gestión Administrativa y Financiera está enfocada a mejorar la calidad del servicio administrativo de las empresas optimizando los recursos financieros, para maximizar las utilidades al finalizar un período económico.

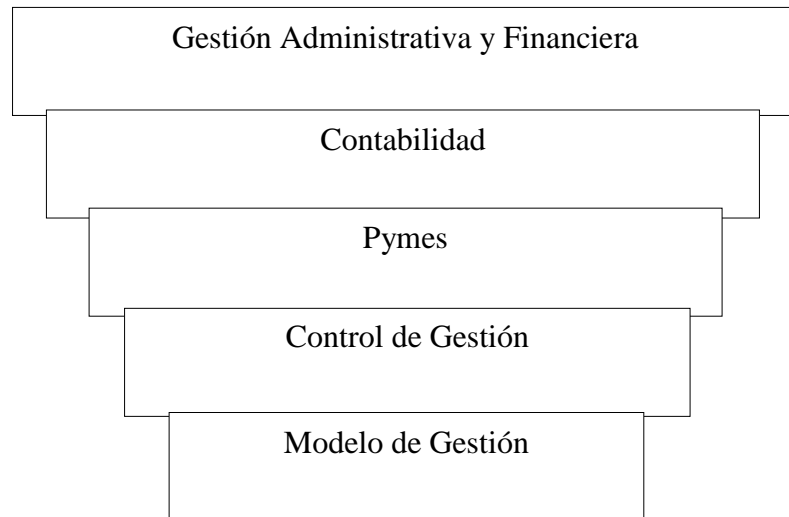
La Empresa constituye un pilar fundamental dentro de la economía de mercado ya que es un ente que se dedica a la producción de bienes o prestación de servicios

para obtener beneficios económico, optimizando los recursos para alcanzar los objetivos e ir paulatinamente cumpliendo la misión de la empresa, la cual estará encaminada hacia la consecución de la visión empresarial.

Por otro lado la Contabilidad es la Ciencia, Técnica y Arte de recopilar, registrar e interpretar todas las transacciones efectuadas por un ente económico a fin de obtener datos cuantitativos y facilitar la toma de decisiones.

### 1.1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

**GRÁFICO N° 1**  
**CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



Elaborado por: Tesistas

## **1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

La Gestión Administrativa y Financiera es la base de las empresas para contribuir al desarrollo académico que se relaciona con la toma de decisiones de la entidad, con el objeto de maximizar los beneficios, recursos, crecimiento competitivo de la institución y así garantice el éxito empresarial.

### ***1.3.1 GESTIÓN***

#### ***Conceptos***

Según ROJAS López, Miguel (2004), manifiesta que la “Gestión es la capacidad que debe tener la organización de actuar y decidir con conocimiento, de medir los riesgos posibles y aceptables que se puedan correr y determinar cuales se pueden evitar, de manera que pueda sobrevivir al ambiente competitivo que impera en el medio, anticipándose a la solución de problemas, realizando acciones y actividades que le permitan obtener unos resultados óptimos” (Pág. 164).

Según FERNÁNDEZ, Miguel (2007) Gestión es: “Un procedimiento para realizar un control histórico previsional y también monetario, ayuda a la alineación de estrategias que se pondrán en marcha dentro de la Empresa o negocio, asegura que todos los recursos se utilizara adecuadamente y se seguirá una revisión y análisis periódico. En otra concepción Gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.” (Pág. 76).

Según ANDRADE, Ramiro(1988) Gestión “Comprende todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma.

Para las tesis, la Gestión es un proceso mediante el cual las entidades aseguran la obtención de recursos administrativos, el empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, logrando la supervivencia y crecimiento de dicha entidad, mediante planes y estrategias que permitan alcanzar resultados satisfactorios.

### ***1.3.1.1 Elementos de Gestión***

Según varios autores manifiestan que las entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados en cuanto a:

- ✓ **Economía:** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- ✓ **Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos financieros.
- ✓ **Eficacia:** Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- ✓ **Ecología:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
- ✓ **Ética:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en la leyes, en las normas constitucionales.
- ✓ **Productividad:** Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

### ***1.3.1.2 Tipos de Gestión***

Según TOVAR, Johana, (2008); disponible en <http://johanatov.blogspot.es/> manifiesta que la gestión se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

- ✓ **Gestión de TIC.-** Las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) son actualmente un factor clave en las organizaciones que les permite mantener su competitividad en un mundo cada vez más globalizado. Actualmente los responsables de las organizaciones no sólo deben ver el tema de los negocios, sino que también deben ver los temas vinculados a las tecnologías de la información.
- ✓ **Gestión Social.-** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- ✓ **Gestión de Proyecto.-** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- ✓ **Gestión de Conocimiento.-** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.
- ✓ **Gestión Ambiente.-** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- ✓ **Gestión Administrativa.-** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

- ✓ **Gestión Gerencial.-** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- ✓ **Gestión Financiera.-** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- ✓ **Gestión Pública.-** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- ✓ **Gestión Estratégica.-** La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- ✓ **Gestión Innovadora.-** Se refiere a los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

### **1.3.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### *Conceptos*

Según el autor MUÑIZ, Luis; (2000), argumenta que “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” ( Pág. 23).

Según la dirección electrónica: [www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327](http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327) 12/10/2012 (11:46).

“La gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales la dirección de una empresa desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”

Por otro lado CALDAS, Eugenia y REYES, Antonio; (2011), la “Gestión Administrativa se encarga, de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible para lo que ha de cumplir una serie de premisa” (Pág. 236)

Para las Investigadoras la Gestión Administrativa, es un soporte empresarial, que mediante el cumplimiento del proceso administrativo en las diferentes actividades de la entidad, permite alcanzar y evaluar los resultados con el adecuado uso de recursos disponibles.

### ***1.3.2.1 Importancia***

La gestión administrativa ha tomado mayor importancia con el transcurso del tiempo, a medida que las actividades de las empresas crecen, su ejecución compromete la utilización de considerables erogaciones lo que obliga a los directivos a una administración técnica y racional de sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

### ***1.3.2.2 Propósitos***

Según varios autores los propósitos de la Gestión Administrativa son:

- ✓ Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- ✓ Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- ✓ Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
- ✓ Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

### 1.3.2.3 Proceso Administrativo

Para GALVAN Escobedo, José, (2009), el proceso administrativo” Se define como el resultado de la integración de los elementos de la función administrativa en una serie de fases sucesivas, de tal forma que nos permita conocer los objetivos inicialmente planteados se están cumpliendo o no.”(Pág. 25).

**GRÁFICO N° 1.2**  
**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos  
**Elaborado por:** Las Tesistas

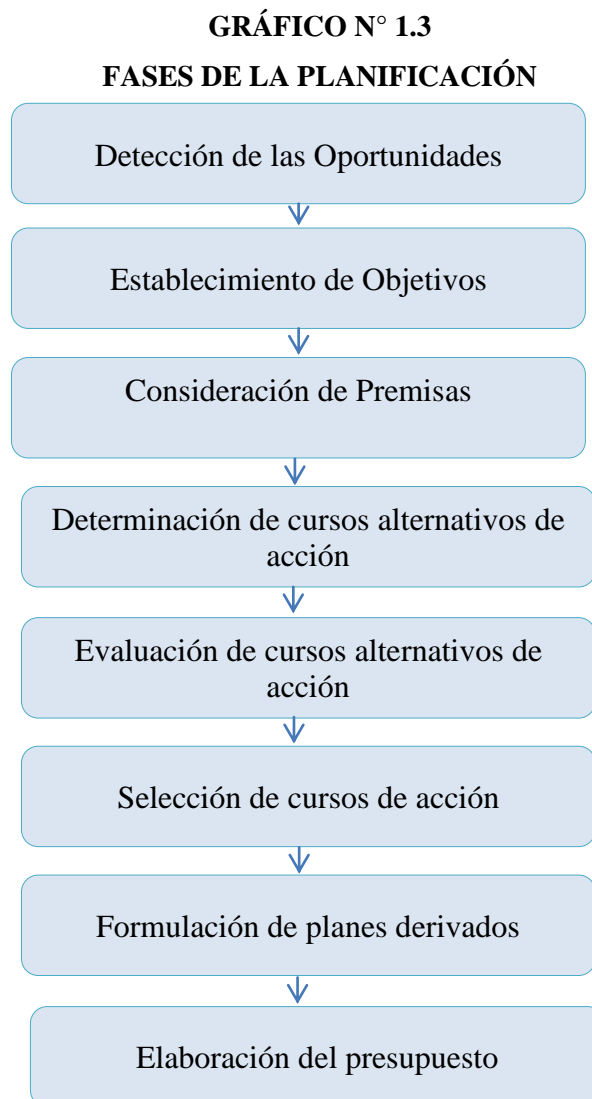
#### 1.3.2.3.1 Planeación

La planeación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planeación incluye elegir y fijar la misión, visión y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros, además:

- ✓ Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- ✓ Resalta los objetivos organizacionales.
- ✓ Determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- ✓ Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- ✓ Evita operaciones inútiles para lograr mejores sistemas de trabajo.

✓ *Fases o etapas de la Planificación*

Varios autores, determina los siguientes pasos o fases para llevar a cabo el proceso de planificación.



**Fuente:** Harold Koontz. Administración una perspectiva global.

**Elaborado por:** LasTesisistas

- ✓ **Detección de las oportunidades:** Analizar las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera compleja; saber dónde se encuentran los puntos débiles y fuertes; comprender qué problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar.
- ✓ **Establecimiento de objetivos:** Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas y finalmente, para cada proceso y actividad, lo cual debe realizarse tanto para largo plazo, como a mediano y corto plazos.
- ✓ **Consideración de premisas:** Es establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planificación tales como: pronósticos, políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.
- ✓ **Determinación de cursos alternativos de acción:** Consiste en buscar estrategias, caminos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.
- ✓ **Evaluación de cursos alternativos de acción:** Es evaluar, ponderando a la luz de las premisas, objetivos y metas previamente fijadas.
- ✓ **Selección de un curso de acción:** Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones.
- ✓ **Formulación de planes derivados:** Se refiere a los programas y todo tipo de instrumentos que sirvan para direccionar la ejecución de la planificación.
- ✓ **Expresión numérica de los planes a través del presupuesto:** Consiste en expresar el plan en términos numéricos.

## ✓ *Planificación Estratégica*

### **Concepto**

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

El propósito de la administración estratégica o planificación estratégica, es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro a largo plazo.

### **Diagnóstico organizacional**

#### ✓ **La dirección Estratégica**

Es la declaración de la Visión y Misión

Toda organización se orienta una misión que la define, en esencial para el tipo de mercado al cual se está proponiendo dar un servicio o producto. El tener bien claro la misión hace que se tenga en cuenta el tipo del negocio a establecer, proyectando la misión para la supervivencia de la organización a futuro.

#### ✓ **El análisis interno y externo**

Una evaluación externa se centra en la identificación y análisis de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población, el envejecimiento de una sociedad, aspectos legales, el miedo de los consumidores a viajar o la volatilidad de los mercados financieros.

Un análisis externo revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

### **Evaluación de las estrategias**

#### **✓ Desarrollo de Objetivos y Estrategias**

Es la presentación de indicadores para determinar cuándo es apropiado seguir los diferentes niveles de estrategias y ofrece una perspectiva general de la administración estratégica en empresas no lucrativas, oficinas gubernamentales y pequeñas empresas.

### **Metodología de Marco Lógico**

#### **✓ Marco Lógico**

Es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

#### **✓ Indicadores**

Los indicadores constituyen una unidad de medida gerencial que permite evaluar la gestión o desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con cada una de las áreas que tiene la empresa.

### ***Importancia***

La importancia de los indicadores radica en que éstos permiten medir el funcionamiento institucional de la empresa y se pueden tomar los controles necesarios para que lo planificado sea llevado a ejecución a cabalidad.

## ***Tipos de Indicadores de Gestión***

### **Índices de gestión corporativa**

Los índices de gestión corporativa son el resultado global del desempeño que existe en la empresa como sistema; es decir, en el conjunto de elementos, de áreas, de departamentos o de unidades estratégicas y operativas.

Son índices de gestión corporativos:

- ✓ Rentabilidad global de la compañía
- ✓ Índices de crecimiento.
- ✓ Participación en el mercado.
- ✓ Índices de satisfacción del cliente.

### **Índice de gestión por unidad estratégica del negocio**

Los índices de gestión por unidades estratégicas de negocios es la medición de los resultados de cada área funcional de la empresa.

Estos índices van a depender bastante del tipo de estructura organizacional y del número de áreas que tiene cada empresa. Si la compañía tiene una estructura funcional, los índices se agrupan por áreas funcionales, de mercadeo, finanzas, producción, administración, recursos humanos, tecnología, etc.

### **Índices de gestión operativa**

Son los llamados micros índices que tiene una empresa. Es la medición del desempeño del resultado de los departamentos o secciones de cada área estructural.

Son índices de gestión operativa los resultados que se producen en áreas tales como: compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

La gestión se mide a todos los niveles organizacionales. Dentro de esta concepción es posible llegar hasta niveles mucho más micro de medición.

Los Indicadores de Gestión también se los puede catalogar de la siguiente manera:

- ✓ **Cuantitativos.-** Numéricos.
- ✓ **Cualitativos.-** No numéricos.
- ✓ **Genéricos.-** Uso general (Principios).
- ✓ **Específicos.-** Usos particulares.
- ✓ **Causales.-** Suma o sucesión de causas.
- ✓ **Históricos.-** Basado en la información de hechos pasados.
- ✓ **Provisionales.-** Basado en la perspectiva de hechos futuros (estratégicos).

#### ***1.3.2.3.2 Organización***

Empresa humana creada y moldeada intencionalmente para alcanzar los objetivos determinados. Las organizaciones pueden ser empresas, organismos públicos, bancos, universidades, industrias, almacenes y comercio en general, prestadores de servicios y un sinnúmero de tipos. La organización como entidad social se puede ver en dos aspectos:

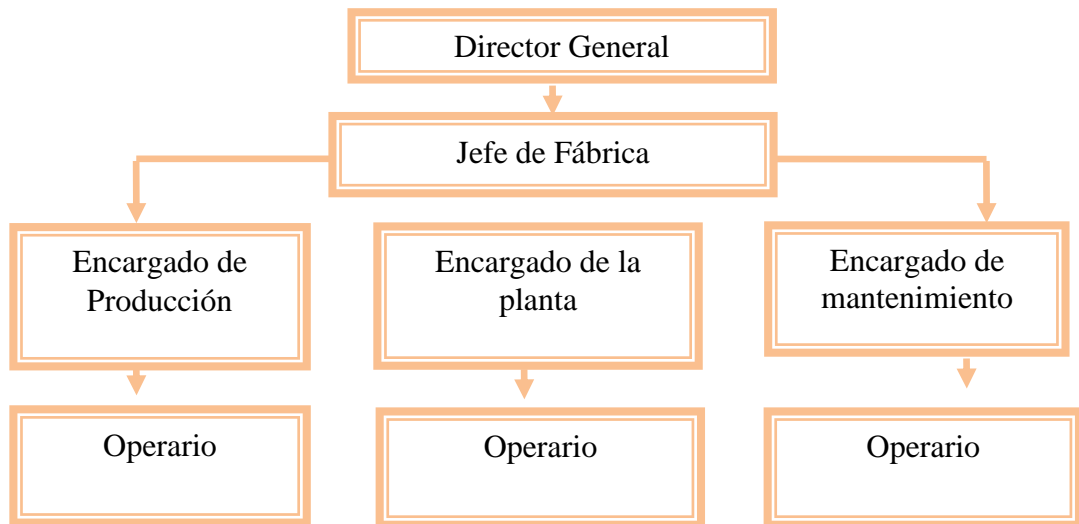
- ✓ **Organización Formal:** Se basa en una división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo al criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones.

La estructura de una empresa básicamente se puede dar de tres formas:

- ✓ De forma lineal
- ✓ De forma funcional
- ✓ De forma de línea de staff

**Deforma Lineal:** Es la que muestra los miembros jerárquicos

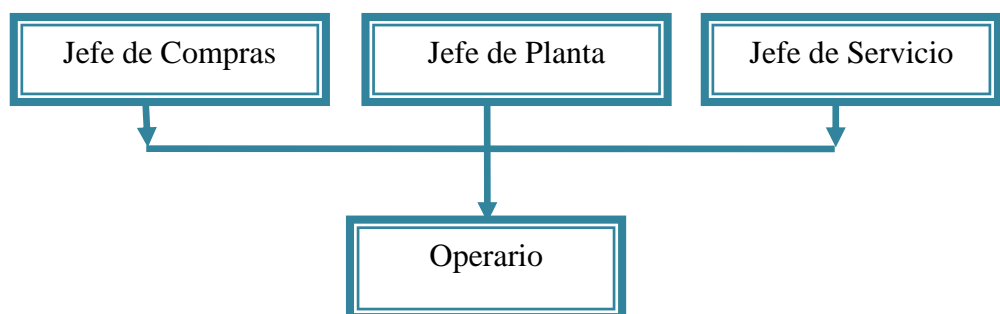
**GRÁFICO N° 1.4**  
**ORGANIGRAMA LINEAL DE UNA EMPRESA**



Fuente: Harold Koontz. Administración una perspectiva global

**Deforma Funcional:** Expresa las relaciones de acuerdo a la actividad que desempeñan.

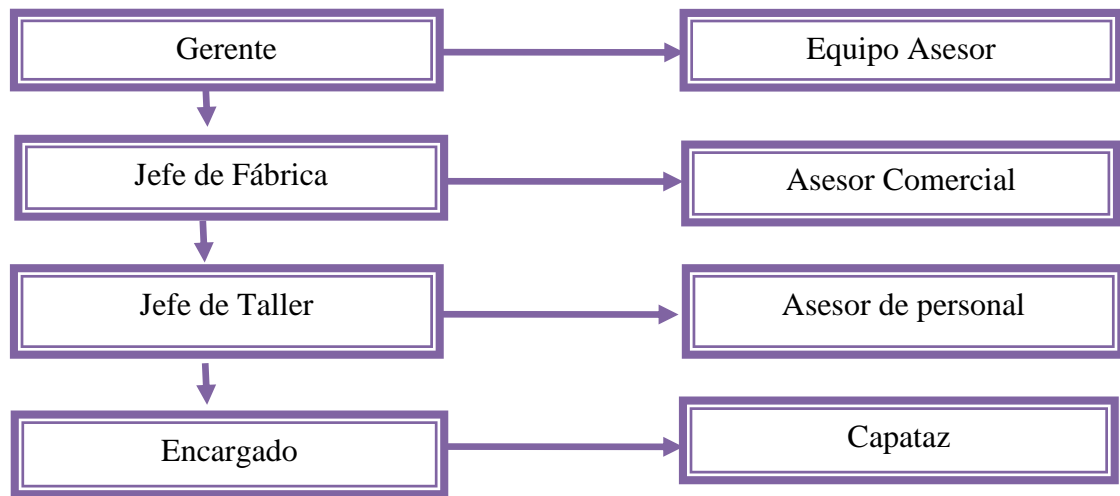
**GRÁFICO N° 1.5**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN**



Fuente: Harold Koontz. Administración una perspectiva global.

**De forma de Línea de Staff:** En donde injiere mucho el hecho de que existen sectores que no tienen un nivel jerárquico y se limitan a asesorar a los diferentes niveles o sectores.

**GRÁFICO N° 1.6**  
**ORGANIGRAMA DE LÍNEA DE STAFF DE UNA ENTIDAD**



**Fuente:** Harold Koontz. Administración una perspectiva global.

### ✓ **Organización Informal**

Es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común.

### **Principios de la organización**

#### **a) Jerarquía administrativa**

Para que los empleados puedan realizar con eficiencia sus tareas y deberes existe la jerarquía administrativa, función principal de ésta es garantizar que las personas ejecuten sus tareas y deberes de manera eficiente y eficaz.

#### **b) División del trabajo**

Las organizaciones desempeñan una amplia variedad de tareas. Un principio fundamental utilizado durante varias décadas en las organizaciones del mundo entero afirma que el trabajo se ejecuta con más eficiencia cuando se especializan los empleados.

### **c) Cadena jerárquica**

Es una línea de autoridad que une todas las personas de una organización e indica quien subordina a quien, asociada a dos principios enunciados por la teoría clásica de la administración: el principio de la unidad de mando y el principio de escalar.

### **d) Autoridad, responsabilidad y delegación**

En una organización, poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las demás personas, aunque éstas se pueden resistir. Vinculado a ello se encuentran los principios de autoridad, responsabilidad y delegación.

#### ***1.3.2.3 Integración del Personal***

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, moverse ágilmente en ella (rotación de puestos) y salir de la empresa.

## **PROCESO DE INTEGRACION DEL PERSONAL**

### **✓ RECLUTAMIENTO**

Es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas para que ocupen puestos vacantes, en consecuencia el reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo, si el reclutamiento sólo se comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

## ✓ SELECCIÓN

La selección sirve como una especie de filtro en donde sólo algunos pueden ingresar en la organización, es decir aquel personal que presente características deseadas para la organización formara parte de ella.

## ✓ INDUCCIÓN

Es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización. La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa.

### ***1.3.2.3.4 Dirección***

Dirigir es encaminar la intención y las operaciones del recurso humano y el uso de materiales a un determinado fin por medio de la influencia en las personas para el cumplimiento organizacional.

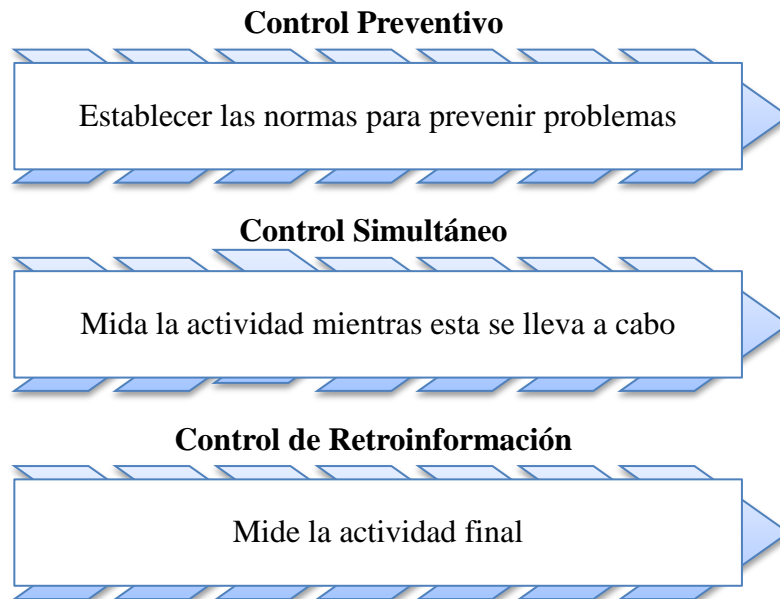
Desde la fundación de una empresa, la dirección debe estar definida en términos de misión de la organización, intemporal e interpersonal. Conceptualizada con una visión de largo alcance que rija las gestiones de los diversos directivos que irán ocupando el puesto de director general.

### ***1.3.2.3.5 Control***

El control es la última etapa del proceso administrativo porque se aplica cuando las otras etapas se han cumplido. Además, está muy ligado a la planeación ya que ésta establece las metas y los métodos para conseguirlo. En resumen el control mide el éxito o fracaso de lo planeado.

De igual forma el control tiene vínculos con las otras etapas ya que ayuda a medir el desempeño de la planeación, la organización, y la dirección. También mide su propia eficacia.

### GRÀFICO N°1.7 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL



**Fuente:** Fundamentos de la Administración Drubin

**Elaborado por:** Las Tesistas

#### ✓ *Finalidad*

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planificado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados.

### **1.3.3 GESTIÓN FINANCIERA**

#### *Conceptos*

Según FAINSTEIN, Héctor y ABADI Mauricio, (2009), “Se denomina Gestión Financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.” (Pág. 45)

Según HILL, McGraw, (1999), la “Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos”. (Pág. 10).

Para las tesoreras la Gestión Financiera es el movimiento económico-contable, en el cual el factor principal es el dinero, para el cumplimiento de la gestión institucional, brindando información financiera suficiente y competente para la toma de decisiones, en cada área funcional de la entidad.

#### **1.3.3.1 Objetivos**

Diferentes autores determinan como objetivos importantes de la gestión financiera los siguientes.

- ✓ Generar información económica- financiera.
- ✓ Gestionar la planificación financiera para la empresa, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que se necesita para lograrlo.
- ✓ Determinar las necesidades de recursos financieros.

- ✓ Lograr financiamiento de la forma más beneficiosa teniendo en cuenta los costes, plazos entre otras condiciones.

### ***1.3.3.2 Características***

Según varios autores las características de la Gestión financiera son:

- ✓ Formular normas y políticas internas para la administración desconcentrada de recursos.
- ✓ Elaborar, en coordinación con el Proceso de Gestión de Planificación, la proforma presupuestaria institucional.
- ✓ Ejecutar el presupuesto institucional
- ✓ Proporcionar servicios financieros.
- ✓ Realizar el seguimiento y control de las recaudaciones de los ingresos

### ***1.3.3.3 Fundamentos de la Gestión Financiera para el Empresario***

Según varios autores consideran los fundamentos de la Gestión Financiera para el Empresario los siguientes:

- ✓ Entender la importancia de la gestión financiera.
- ✓ Saber que la información financiera debe ser registrada.
- ✓ Saber que profesionales, así como el software y recursos en línea que puede aprovechar para la gestión financiera del pequeño negocio.
- ✓ Escoger los recursos de gestión financiera para su negocio.
- ✓ Entender y utilizar los informes de gestión financiera para evaluar el rendimiento y tomar las decisiones sobre el negocio.
- ✓ Reconocer la importancia de llevar los libros contables en forma completa y con exactitud para obtener financiación e inversiones.

#### **1.3.3.4 Funciones**

Según varios autores la función financiera integra:

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa).
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa)
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).
- ✓ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

### **1.4PYMES**

Las Pequeñas y Medianas Empresas ocupan un amplio espacio dentro del mercado, por lo cual deben cumplir con los requerimientos establecidos para el cumplimiento de sus actividades, lo cual fomentan el desarrollo económico de todo un país.

## ***Conceptos***

Según la dirección electrónica: [www.sri.gov.ec/web/guest/32...public](http://www.sri.gov.ec/web/guest/32...public).

Se conoce como “PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”.

Según la dirección electrónica: [www.ecuapymes.com](http://www.ecuapymes.com)

“La Pyme es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador.”

Para las tesis las Pymes son unidades económicas productivas de compra-venta o prestación de servicio, que de acuerdo a su volumen, capital y número de trabajadores que promueven el desarrollo económico de un país generando fuentes de empleo y riqueza en beneficio del mismo.

### ***1.4.1 Importancia de las Pymes en el Ecuador***

Según el Servicio de Rentas Internas las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que:

- ✓ Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- ✓ Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- ✓ Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- ✓ Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, constituyen una parte sustancial de la economía, así como poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán fuentes generadoras de empleo.

#### ***1.4.2 Características***

Según varios autores existen diferentes factores que se han considerado a nivel mundial para poder determinar las PYMES, entre ellos tenemos:

- ✓ Cantidad de personal
- ✓ Monto y volumen de la producción
- ✓ Monto y volumen de las ventas
- ✓ Capital productivo administrado por los propietarios
- ✓ Administración independiente, generalmente los gerentes son los propietarios

- ✓ La mayor parte son empresas familiares que se constituyen como Compañía Limitada y también las que operan como Persona Natural.
- ✓ Otra característica es el mercado al que han orientado sus productos, que básicamente es el local o regional.
- ✓ No cuentan con grandes facilidades de financiamiento, ayudas gubernamentales o socios inversionistas; buscan desarrollarse por medio de la reinversión de sus utilidades.
- ✓ En lo relacionado con la administración el dueño de la empresa es quien está al frente de la misma; no cuenta con áreas definidas como ventas, administración, producción y recursos humanos.
- ✓ Su contabilidad no es tan detallada; debido a que no existe un registro diario de transacciones, balances financieros específicos, estados de resultados que le permitan llevar un estricto control de sus recursos financieros y sus movimientos.
- ✓ Las áreas de mayor importancia y básicamente la base de estas empresas son las de ventas y producción; ya que de ellas depende el proceso de elaboración y colocación del producto o servicio, y la satisfacción que éste genere en el cliente.
- ✓ Año tras año se ha registrado un incremento en las PYMES, tanto como generadoras de empleo como también en su contribución al desarrollo de la economía nacional, registrando un 14% del PIB y un 5% de las exportaciones ecuatorianas; según la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.

### ***1.4.3 Ventajas y Desventajas***

Varios autores consideran como ventajas de las Pymes las siguientes:

**TABLANº1.1**  
**VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recursos sin explotar y útiles</li> <li>✓ Mano de obra hábil y aún barata</li> <li>✓ Posibilidades de sustituir importaciones</li> <li>✓ Movilizar la capacidad de acción de los gremios.</li> <li>✓ Utilizar canales de distribución reconocidos y confiables</li> <li>✓ Utilizar el internet para las ventas</li> <li>✓ Hacer un trabajo de calidad y a tiempo</li> <li>✓ Negociar con proveedores confiables, que aseguren la entrega de materias primas e insumos de calidad y a tiempo</li> <li>✓ Cumplir con las normas de producción limpia, esto da seguridad en el acceso a mercados internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidad de un nuevo equipo de trabajo</li> <li>✓ Expansión del inventario</li> <li>✓ Cambios en la demanda del mercado</li> <li>✓ La preocupación en la competencia</li> <li>✓ Alto índice de fracasos: las pequeñas empresas son importantes en las economías de muchos países, no hay garantía alguna de su éxito.</li> <li>✓ Vulnerabilidad ante la competencia de grandes compañías</li> <li>✓ Descapitalización carencia de fondos para las operaciones normales de una empresa.</li> <li>✓ Inexperiencia o incompetencia administrativa la administración deficiente es la causa del fracaso de muchas empresas.</li> </ul>

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL

**Elaborado por:** Las Tesistas

### 1.4.4 Fortalezas y debilidades de las Pymes

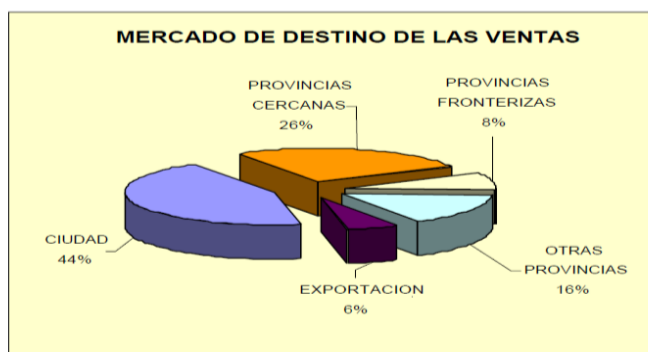
**TABLA N°1.2**  
**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representan el 95% de las unidades productivas</li> <li>✓ Generan el 60% del empleo</li> <li>✓ Participan del 50% de la producción</li> <li>✓ Amplio potencial redistributivo</li> <li>✓ Capacidad de generación de empleo</li> <li>✓ Amplia capacidad de adaptación</li> <li>✓ Flexibilidad frente a los cambios</li> <li>✓ Estructuras empresariales horizontales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos</li> <li>✓ Insuficiente capacitación del personal.</li> <li>✓ Insuficiencia de Financiamiento.</li> <li>✓ Insuficiente cantidad productiva</li> <li>✓ Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.</li> </ul>

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL

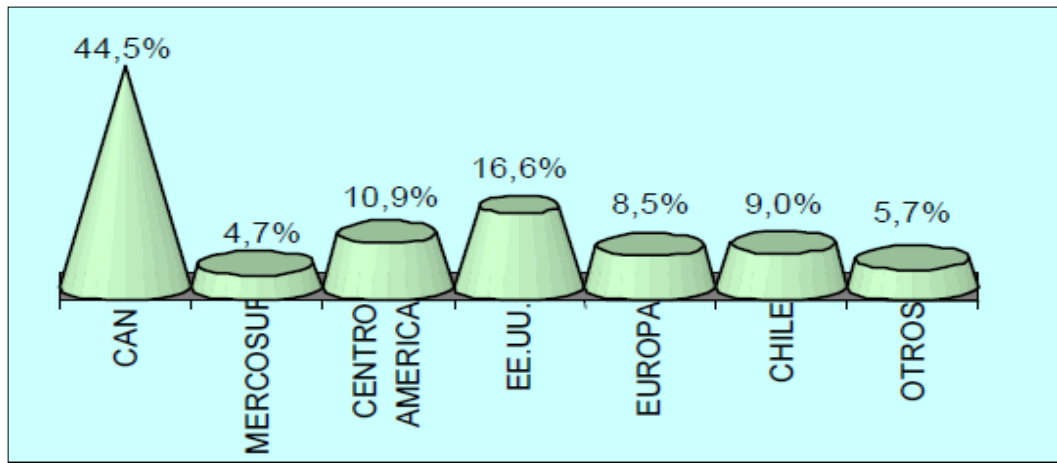
**Elaborado por:** Las Tesistas

### 1.4.5 Mercado de destino de las ventas de las Pymes



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL

#### ***1.4.6 Destino de las exportaciones de las Pymes***



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL

#### ***1.4.7 Tratamiento Tributario de las Pymes***

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades.

De acuerdo a cual sea el caso se podrá encontrar información específica para cumplir con las obligaciones tributarias seleccionando las opciones de Personas Naturales o Sociedades respectivamente.

#### ***1.4.8 Brechas entre las Pymes y las grandes organizaciones***

La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía.

La situación actual de la pequeña industria se resume a continuación:

- ✓ Escaso nivel tecnológico
- ✓ Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos
- ✓ Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso

- ✓ Mano de obra sin calificación
- ✓ Producción se orienta más al mercado interno
- ✓ Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- ✓ Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- ✓ Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- ✓ El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

#### ***1.4.9 Clasificación de las Pymes***

En el Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- ✓ **Microempresas:** Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- ✓ **Talleres artesanales:** Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- ✓ **Pequeña Industria:** Puede tener hasta 50 obreros
- ✓ **Mediana Industria:** Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

**TABLA N° 1.3**

#### **CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>
Microempresa	Emplean de 1 a 9 trabajadores
Pequeña	Emplean de 10 a 49 trabajadores
Mediana	Emplean de 50 a 99 trabajadores

**Elaborado por:** Las Postulantes

**Fuente:** Glosario de términos del Consejo Nacional de

## **1.5 CONTABILIDAD**

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus actividades financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio.

### ***Conceptos***

Según BRAVO, Mercedes (2009), menciona que la Contabilidad “Es la ciencia, el arte y la técnica que permite el análisis, clasificación, registro, control e interpretación de las transacciones que se realizan en una empresa con el objeto de conocer su situación económica y financiera al término de un ejercicio económico o periodo contable”. (Pág. 1).

Según SARMIENTO, Rubén (2005), Contabilidad “Es la técnica que analiza, interpreta y registra cronológicamente los movimientos o transacciones comerciales de una empresa.” (Pág. 5).

Para las investigadoras la Contabilidad es la ciencia, técnica y arte de registrar e interpretar todas las transacciones que efectúa un ente económico de forma cronológica a fin de obtener resultados cuantificables al término del ejercicio económico, por otro lado la contabilidad es de gran ayuda para las empresas para el buen desarrollo de sus actividades, permitiendo obtener información necesaria para la toma de decisiones en un cierto periodo.

### ***1.5.1 Objetivo***

El principal objetivo es conocer la situación económico-financiera de una empresa en un periodo determinado, el que generalmente es de un año; así como también analizar e informar sobre los resultados obtenidos, para poder tomar decisiones adecuadas a los intereses de la empresa, es por ello que la Contabilidad merece objetivos como:

- ✓ Brindar en cualquier momento información ordenada, sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de una empresa.
- ✓ Establecer en términos monetarios la cuantía de los bienes, deudas como el patrimonio que posee la empresa.
- ✓ Llevar un control de los ingresos y los egresos.
- ✓ Facilitar la planeación, organización y dirección de los negocios, pues no solo da a conocer los efectos de una operación mercantil, sino que permite presagiar situaciones futuras.
- ✓ Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo contable.
- ✓ Servir de fuente fidedigna de información ante terceros (proveedores, banco, Estado).
- ✓ Ejercer control sobre las operaciones del ente económico, fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.

### ***1.5.2 Importancia***

La importancia de la contabilidad radica en:

- ✓ Sirve de instrumento de control y dirección de la actividad financiera.
- ✓ Sirve de instrumento de programación y planificación de las actividades económicas en el proceso de desarrollo de las empresas y de la economía mundial.

### ***1.5.3 Funciones***

Según varios autores las funciones de la Contabilidad son:

- ✓ ***Función histórica.***- Registro cronológico de hechos que van apareciendo en la vida cotidiana de la empresa; por ejemplo: la anotación de todas las ventas y compras que se van realizando, por fechas.

- ✓ **Función estadística.-** Es el reflejo de los hechos que se producen en cantidades, que dan una visión real de la forma como se encuentra la empresa.
- ✓ **Función económica.-** Estudia el proceso que se sigue para obtener el producto, es decir los precios de la adquisición de materia prima, los gastos incurridos y las ventas.
- ✓ **Función financiera.-** Analiza la obtención de recursos monetarios, para hacer frente a los gastos incurridos por la empresa en un período x de tiempo.
- ✓ **Función fiscal.-** La contabilidad debe saber cómo afectan las disposiciones del Servicio de Rentas Internas en la vida fiscal de una microempresa.
- ✓ **Función legal.-** Conocer los artículos del Código de Comercio, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Compañías y otras leyes que puedan afectar a la empresa.

#### ***1.5.4 Normas que rigen la Contabilidad***

##### ***1.5.4.1 PCGA***

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son un listado de normas de observancia, son pautas a seguir en la valuación, registro y exposición de los distintos hechos económicos relacionados con la empresa en marcha. Se le denomina principios generalmente aceptados por que está implícita su aceptación general por el profesional contable.

##### ***1.5.4.1.1 Principales PCGA***

Entre los principales Principios de Contabilidad Generalmente aceptados tenemos:

- ✓ **Ente contable.-** El ente contable lo constituye la empresa como entidad que desarrolla la actividad económica.
- ✓ **Equidad.-** La Contabilidad y su información financiera deben basarse en el principio de equidad, de tal manera que el registro de los hechos económicos y su información se basen en la igualdad para todos los sectores sin preferencia para ninguno en particular.
- ✓ **Partida doble.-** El principio de la partida Doble o dualidad es la base del método contable, se le define como: "A toda partida registrada en el Debe le corresponde otra partida registrada en el Haber" o "No hay deudor sin acreedor, ni acreedor sin deudor". Esta duplicidad presenta siempre una igualdad entre las sumas que figuran en el Debe y el Haber, lo que permite la comprobación de la igualdad de los registros.
- ✓ **Bienes económicos.-** Los estados financieros se refieren siempre a bienes económicos, es decir bienes materiales e inmateriales que posean valor económico y por ende susceptible de ser valuados en términos monetarios.
- ✓ **Unidad monetaria.-** Los hechos económicos, que conforman los estados financieros deben ser registrados en una sola moneda con la finalidad de poder compararlos y homogeneizarlos.
- ✓ **Empresa en marcha.-** Todo organismo económico se considera en marcha cuando tiene continuidad, es decir que sigue operando, esto se refleja en el éxito, el cual se mide por la diferencia entre el valor de lo que vende o del servicio que se presta y el costo de los recursos que se usan para obtener esos ingresos.
- ✓ **Valuación al costo.-** Es un concepto fundamental de la contabilidad en que los activos se registran al precio que se pagó por adquirirlos, cuyo concepto se relaciona con la continuidad de la empresa.

- ✓ **Período contable.-** La contabilidad provee información acerca de las actividades económicas de una empresa por períodos específicos. Normalmente los períodos de tiempo de un ejercicio y otro son iguales, con la finalidad de poder establecer comparaciones y realizar análisis que permitan una adecuada toma de decisiones.
  
- ✓ **Devengado.-** Se refiere a los derechos y obligaciones que habrá de vencer en fecha normal del ejercicio y/o posterior al cierre del ejercicio económico que tienen que ser regularizados al cierre del periodo económico, teniendo en cuenta el tiempo ya sea a corto o mediano plazo.
  
- ✓ **Uniformidad.-** Se refiere a que las operaciones que se registran en una empresa deben estar de una manera uniforme, es decir que si se ha decidido en uso de un método entonces deberá manejarse todas las subsecuentes operaciones iguales en la misma forma y aplicables uniformemente de un ejercicio a otro.

#### ***1.5.4.2 NEC***

Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) tienen como objetivo el prescribir las bases de presentación de los estados financieros, para asegurar la comparabilidad con los estados financieros de períodos anteriores, ya sea de la misma empresa o con estados de otras empresas.

Para lograr este objetivo se debe establecer consideraciones generales para la presentación de estados financieros, orientación para su estructura y requerimiento mínimo para el contenido de los estados financieros.

Estas normas fueron creadas en base a las Normas Internacionales de Contabilidad y tienen como fin regular el marco profesional para el ejercicio de la contabilidad en el país. La aplicación de estas normas evita ciertas controversias que se

presentaba en resoluciones individuales por parte de cada entidad, muchas veces interpretadas de diferente forma y conducentes a un mismo objetivo.

#### ***1.5.4.3 NIC***

Las NIC son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados.

##### **✓ Objetivo**

Consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad de ejercicios anteriores, como con los de otras entidades diferentes.

Son normas de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa.

#### ***1.5.4.4 NIIF***

Las Normas internacionales de información financiera es un conjunto de normas e interpretaciones de carácter técnico, aprobadas y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), en las que se detalla criterios para el reconocimientos, valuación, presentación y revelación de la información que contienen los estados financieros.

El IASB está comprometido con el desarrollo, el interés público, de un conjunto único de normas contables mundiales de elevada calidad, que lleven a requerir información comparable y transparente en los estados financieros elaborados para propósitos generales

Las principales entidades que promueven la adopción e implementación de las NIIF tenemos:

- ✓ El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB)
- ✓ La Federación Internacional de Contadores (IFAC)
- ✓ La Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC)
- ✓ El Fondo Monetario Internacional (FMI)
- ✓ El Foro para el Desarrollo de la Contabilidad (IFAD)
- ✓ La Organización de Naciones Unidas (ONU)
- ✓ La Organización Mundial de Comercio (OMC)
- ✓ El Banco Mundial (BM)
- ✓ El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- ✓ La Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO)
- ✓ Los Colegios Profesionales de Contadores Públicos

Entre las principales Normas Internacionales de Información Financiera vigentes y que deben implementarse en las empresas tenemos:

- ✓ **Adopción por primera vez de las NIIF.-** Esta norma regula que empresas deben aplicar las normativa, los objetivos, el procedimiento a aplicar, las exenciones de aplicar alguna NIIF.
- ✓ **Pagos basados en acciones.-** El objetivo de esta NIIF consiste en especificar la información financiera que ha de incluir una entidad cuando lleve a cabo una transacción con pagos basados en acciones. Requiere a la empresa los efectos de las transacciones con acciones y los gastos asociados a la operación.
- ✓ **Combinación de negocios.-** El fin de esta norma es aclarar la información financiera que debe ser dada por una empresa cuando tenga una combinación de negocios. Va destinado a negocios conjuntos o combinaciones de negocios entre entidades.
- ✓ **Contratos de seguros.-** El objetivo de esta NIIF consiste en especificar la información que debe dar una empresa a cerca de los contratos de seguro.

Esta norma va destinada a la empresas que tengan un contrato de seguro, es decir todas prácticamente.

- ✓ **Activos no corrientes mantenidos para la venta y actividades interrumpidas.-** La norma define los activos que cumplen con el criterio para ser clasificados como mantenidos para la venta. La medición de dicho valor será al más bajo entre su valor neto y su valor razonable, menos los costes de venta y su depreciación a fecha de anulación del activo.
- ✓ **Exploración y evaluación de recursos minerales.-** EL objetivo de esta NIIF es especificar la información financiera relativa a la explotación y la evaluación de los recursos minerales.
- ✓ **Instrumentos financieros: información a revelar.-** La norma pretende que se conozcan los riesgos de la financiación, y el rendimiento obtenido a dicha financiación.

### ***1.5.5 Estados Financieros***

Los estados financieros son informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.

#### ***Balance de Situación***

También se conoce como un balance general o balance contable, informa sobre los activos de una empresa, pasivos y patrimonio neto o fondos propios en un punto momento dado.

#### ***Estados de Resultados***

El Estado de Resultados es un informe contable que presenta en forma ordenada las cuentas de Rentas, Costos y Gastos, para determinar el resultado económico de una empresa, obtenido durante un período de tiempo dado.

### ***Estado de flujo de efectivo***

Informa sobre los movimientos de flujos de efectivo de la empresa en contraposición con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengo y no tiene en cuenta los movimientos ocasionados por la inversión y financiación.

Permite a los usuarios evaluar el impacto de esas actividades sobre la situación financiera de la empresa y el monto de su efectivo y de los equivalentes del efectivo. Esta información también puede usarse para evaluar las relaciones entre dichas actividades.

### ***Estado de evolución del Patrimonio***

El estado de evolución de patrimonio neto, también denominado Estado de cambio en el patrimonio neto, es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de la institución y de cómo este varía a lo largo del ejercicio contable.

Por separado se debe presentar un estado que indique:

- a) La utilidad o pérdida neta del período;
- b) Cada partida de ingreso y gasto, ganancia o pérdida que es requerido por otras Normas, son reconocidas directamente en el patrimonio, y el total de estas partidas.
- c) Transacciones de capital con propietarios y distribuciones a propietarios;
- d) El saldo de la utilidad o pérdida acumulada al inicio del período y a la fecha del balance general, y el movimiento del período; y
- e) Una conciliación entre el monto registrado de cada clase de capital accionario, primas en emisión de acciones y de cada reserva al inicio y final del período, por separado revelando cada movimiento.

### ***Notas a los Estados Financieros***

Para las grandes empresas, la declaración de los estados financieros es compleja y por lo que incluyen un amplio conjunto de notas con la explicación de las políticas financieras y los distintos criterios que se han seguido. Las notas suelen describir cada elemento en el balance de situación, cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo con mayor detalle y son parte integrante de los estados financieros.

Además de lo anteriormente expuesto, y con objeto de una más fácil interpretación de los estados financieros, incluimos otras secciones donde definiremos cuales son los objetivos de los estados financieros, y como calcular los estados financieros proyectados, como se confeccionan los estados financieros consolidados y comparativos, así como en que consiste su análisis.

#### ***1.5.6 Niif para Pymes***

El IASB también desarrolla y publica una norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como **pequeñas y medianas entidades** (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. Esa norma es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

El término PYMES se usa para indicar o incluir entidades muy pequeñas sin considerar si publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

##### **1.5.6.1 Descripción de las pequeñas y medianas entidades**

Las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- (a) No tienen obligación pública de rendir cuentas, y

(b) Publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.

### **1.5.6.2 Objetivo de los estados financieros de las pequeñas y medianas entidades**

El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

### **1.5.6.3 Características cualitativas de la información en los estados financieros**

#### **✓ Comprensibilidad**

La información proporcionada en los estados financieros debe presentarse de modo que sea comprensible para los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales y de la contabilidad, así como voluntad para estudiar la información con diligencia razonable.

#### **✓ Relevancia**

La información proporcionada en los estados financieros debe ser relevante para las necesidades de toma de decisiones de los usuarios.

#### **✓ Materialidad o importancia relativa**

La información es material y por ello es relevante, si su omisión o supresión errónea pueden influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros.

✓ **Fiabilidad**

La información proporcionada en los estados financieros debe ser fiable. La información es fiable cuando está libre de error significativo y sesgo, representa fielmente lo que pretende representar o puede esperarse razonablemente que represente.

✓ **La esencia sobre la forma**

Las transacciones y demás sucesos y condiciones deben contabilizarse y presentarse de acuerdo con su esencia y no solamente en consideración a su forma legal. Esto mejora la fiabilidad de los estados financieros.

✓ **Prudencia**

Las incertidumbres que inevitablemente rodean muchos sucesos y circunstancias se reconocen mediante la revelación de información acerca de su naturaleza y extensión, así como por el ejercicio de prudencia en la preparación de los estados financieros.

✓ **Integridad**

Para ser fiable, la información en los estados financieros debe ser completa dentro de los límites de la importancia relativa y el costo. Una omisión puede causar que la información sea falsa o equívoca, y por tanto no fiable y deficiente en términos de relevancia.

✓ **Comparabilidad**

Los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo, para identificar las tendencias de su situación financiera y su rendimiento financiero.

✓ **Oportunidad**

Implica proporcionar información dentro del periodo de tiempo para la decisión.

✓ **Equilibrio entre costo y beneficio**

La información financiera ayuda a los suministradores de capital a tomar mejores decisiones, lo que deriva en un funcionamiento más eficiente de los mercados de capitales y un costo inferior del capital para la economía en su conjunto.

*1.5.7 Presentación de Estados Financieros de las Pymes*

Explica la presentación razonable de los estados financieros, los requerimientos para el cumplimiento de la NIIF para las PYMES que es un conjunto completo de estados financieros.

✓ **Estado de Situación Financiera**

El estado de situación financiera (que a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica al final del periodo sobre el que se informa.

✓ **Estado del Resultado Integral y Estado de Resultados**

Presenta su resultado integral total para periodo es decir, su rendimiento financiero para el periodo en uno o dos estados financieros.

✓ **Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas**

Presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio.

✓ **Estado de resultados y ganancias acumuladas**

Permite a una entidad presentar un estado de resultados y ganancias acumuladas en lugar de un estado del resultado integral y un estado de cambios en el patrimonio si los únicos cambios en su patrimonio durante los periodos en los que se presentan estados financieros surgen del resultado, pago de dividendos, correcciones de errores de los periodos anteriores y cambios de políticas contables.

✓ **Estado de Flujos de Efectivo**

Proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

✓ **Notas a los Estados Financieros**

Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos.

## **1.6 CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y encaminar a la consecución de sus objetivos.

### ***Conceptos***

Para ESPUPIÑAN, Rodrigo y ESTUPIÑAN, Orlando (2008), el “Control de Gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones realizadas dentro del proceso

administrativo, están acordes con los presupuestos identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento de los objetivos propuestos del ente económico”(Pág. 247).

Según HILL, McGraw, (1999), el “Control de gestión debe establecer medidas concretas de los resultados que se desean obtener encada una de las actividades y centros de responsabilidad, que servirán de base al sistema informativo contable para establecer las desviaciones”. (Pág. 24).

Por otro lado NUÑIZ, Luis (2000), el “Control de Gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas”. (Pág. 30).

Para las investigadoras el Control de Gestión, es un conjunto de proceso que la empresadebe aplicar para asegurarse de que las tareas estén encaminadas a la consecución de sus objetivos, brindando información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.

### ***1.6.1 Importancia***

Dentro de los diferentes controles específicos que están interrelacionados con el Control de Gestión en general podemos mencionar los de control de calidad, de la mano de obra, de la producción, de los costes indirectos de la producción, de los gastos de distribución, de materiales, de resultados, estratégico, interno y externo, etc.

El sistema de control de gestión, ya sea activo o proactivo, es aquel que sirve para detectar y lograr un adecuado funcionamiento de la gestión del ente económico.

### ***1.6.2 Objetivos***

Según varios autores se enfocan específicamente en los objetivos del Control de Gestión los siguientes:

- ✓ Asegurar la idoneidad y eficiencia del personal que está involucrado en la ejecución de cada uno de los procesos de la empresa
- ✓ Garantizar que se realice en forma permanente la verificación, evaluación y análisis de los resultados de la gestión.
- ✓ Propender por el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias establecidas por la organización en su función de planeación.
- ✓ Garantizar el mantenimiento y actualización de la información para que sea ágil y confiable.
- ✓ Proteger los recursos de la organización verificando su adecuada utilización.
- ✓ Provenir los posibles errores que se puedan presentar en la organización.

### ***1.6.3 Características***

El Control de Gestión debe cumplir las siguientes características:

- ✓ Debe fundamentarse en datos reales
- ✓ La frecuencia con la cual se debe ejercer el control tiene que ser de naturaleza tal que permita identificar las desviaciones a tiempo para poder tomar acciones correctivas.
- ✓ Debe ser económico, es decir, escoger las variables más importantes para llevar a cabo el control.
- ✓ Se debe proyectar en el tiempo, es decir, debe hacerse una planeación del control para conocer la magnitud de la acción correctiva que se hace necesaria.
- ✓ Los controles deben ser comprensibles, claros y deben ser ejecutables frente a los planes cambiantes.

- ✓ Los controles deben ser dinámicos y evolucionar con el proceso.

#### ***1.6.4 Etapas Fundamentales***

Según varios autores para el buen funcionamiento de la gestión empresarial, lo estructuran en etapas fundamentales del Control de Gestión las siguientes:

- ✓ Establecer objetivos jerarquizados de corto, mediano y largo plazo de la empresa con relación al análisis de la situación propia y del entorno competitivo.
- ✓ Formular planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos y riesgos previsivos de las diferentes variables.
- ✓ Crear una estructura organizativa, con sus formas concretas de ejecución y control de tareas, así como la asignación clara de funciones y responsabilidades.
- ✓ Medir registrar y controlar los resultados reales obtenidos.
- ✓ Calcular las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos previstos y de los valores reales, complementados con análisis horizontal y vertical en valores relativos e implantación de indicadores de gestión.
- ✓ Investigar los orígenes y causas de las desviaciones, que den lugar a su correcta interpretación y si es posible, a la determinación de responsabilidades.
- ✓ Tomar decisiones correctoras de las situaciones más alarmantes, adoptando las previsiones más impactantes y estimulando a la organización en general para conseguir los resultados esperados.

#### ***1.6.5 Principios***

Según varios autores los principios del control de Gestión son:

- ✓ **La economía.-** Es la adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales del ente público para que sean utilizados de tal forma que permitan maximizar los resultados, es decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para logra satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos.
  
- ✓ **Eficiencia.-** Se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de conocimientos de calidad y oportunidad.
  
- ✓ **Eficacia.-** Es el logro de un resultado de manera oportuna y que guarda relación con los objetivos y metas planteadas.
  
- ✓ **Equidad.-** Se ocupa del estudio del desarrollo de la administración, identifica los receptores de su acción económica y la distribución de los costos y beneficios entre los diferentes agente económica, productora de bienes y servicios y entre los individuos de una misma categoría esencial, dejando alternativas iguales para todos los sectores que beneficien del producto o servicio prestado.
  
- ✓ **Efectividad.-** Controla y mide si el producto cumple con el propósito final para lo cual fue diseñado. Es el resultado total de la eficiencia y la eficacia dirigido hacia el objetivo final en la prestación del servicio o en la distribución o vena del producto.

#### ***1.6.6 Modelo de Control de Gestión***

Según varios autores el Modelo de Control de Gestión que puede ser aplicado en cualquier organización, consta de los siguientes pasos:

- ✓ **Determinación de objetivos.**-Definir claramente que es lo deseado con cada proceso y que la realización de éste no se aparte de los objetivos corporativos que persigue la organización.
- ✓ **Determinación de estándares y metas.**- Sin la existencia de una meta definida para cada proceso o cada objetivo, no existiría el control.
- ✓ **Determinación de indicadores de control.**- Determinar que la información es necesaria para la evaluación de la ejecución de cada proceso.
- ✓ **Realización y cumplimiento de metas y objetivos.**- Es la razón de ser del control, verificar que las metas establecidas se cumplan.
- ✓ **Comparación y evaluación de los resultados con los estándares.**- El control no debe ejercerse sólo al final del proceso sino debe estar presente a lo largo del mismo, para tomar decisiones correctivas pertinentes y obtener un producto de óptima calidad.

#### ***1.6.7 Los Fines del Control de Gestión***

Según varios autores los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son los siguientes:

- ✓ **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- ✓ **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

- ✓ **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- ✓ **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de gran importancia para la consecución de los objetivos.

#### ***1.6.8 Instrumentos del sistema de control de gestión***

- ✓ Contabilidad financiera
- ✓ Auditoría externa
- ✓ Contabilidad de gestión
- ✓ Análisis de ratios
- ✓ Auditoría
- ✓ Control interno

#### ***1.6.9 Niveles de Control de Gestión***

Según varios autores establecen los Niveles de Control de Gestión los siguientes:

- ✓ **Existencia de un Mínimo Control.-** Es el nivel mínimo de control que debe poseer la empresa para poder ser gestionada de forma eficiente; es un proceso previo a la fijación de objetivos y a la utilización de presupuestos, pues estos necesitan de una base de información fiable muy actual y de una estructura organizativa, eficiente y competitiva.
- ✓ **Control Presupuestario y Previsiones.-** El control presupuestario y realización de provisiones en el que se deben asignar responsabilidades y los objetivos en valores económicos a cada departamento o responsable en forma de presupuesto.

- ✓ **Control Integrado de Gestión.-** Establecimiento de un sistema de análisis y evaluación de forma continua de las estrategias futuras de la empresa.

#### ***1.6.10 Proceso del Control de Gestión***

Para implantar un sistema de control de gestión en una organización, el proceso más recomendable es:

- ✓ **Conocer:** Acabadamente la organización
- ✓ **Obtener:** Información completa de cada área en cuanto a su organización y actividades (organigrama, manuales de normas y procedimientos, de puestos y funciones).
- ✓ **Conocer:** Los insumos utilizados o servicios prestados por cada área en todos sus aspectos (características, volúmenes, costos, mercado, consumidores o usuarios, proveedores).
- ✓ **Evaluar:** La existencia y lo adecuado de los controles administrativos como tales, y como respaldo a los objetivos de la dirección superior (mecanismos de control interno).
- ✓ **Conocer:** Evaluar los sistemas de información, qué información producen y quién la utiliza.
- ✓ **Obtener:** Del contexto toda la información necesaria vinculada a las actividades de la empresa.
- ✓ **Analizar:** Las necesidades de información para un adecuado control integral.

- ✓ **Definir:** Los indicadores fundamentales para el control de la gestión.
- ✓ **Analizar:** Objetivos versus resultados obtenidos para llegar a un diagnóstico. Determinar si los resultados obtenidos se ajustan a los principios de eficiencia y eficacia.
- ✓ **Elaborar:** Un informe que contenga las recomendaciones a la dirección superior.

## 1.7 MODELO DE GESTIÓN

### *Conceptos*

Según GITMAN, Lawrence, (2000), menciona que “Modelo de Gestión es una herramienta de tipo organizacional encaminada a gestionar un negocio para que con el tiempo pueda alcanzar el éxito y mejora la rentabilidad de la empresa, además de estos resultados se espera tener logros en la parte administrativa, social, económica y empresarial”. (Pág.47).

Según la dirección electrónica: [definicion. de/modelo-de-gestion/\(12/10/2012\)](#), (12:52).

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública

Para las investigadoras un Modelo de Gestión comprende una serie de pasos, funciones y procedimientos las mismas que componen un proceso total e integral de administración con el propósito de alcanzar las metas, estrategia empresarial y eficiencia establecida para la organización

### ***1.7.1 Importancia***

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto de decisiones.

Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos dada la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias. La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos como en:

- ✓ La maximización de las ventas o de las de mercado
- ✓ Proporcionar productos y servicios de calidad

En el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad. La empresa debe estar gestionada de acuerdo con los intereses de los accionistas.

### ***1.7.2 Objetivos del Modelo de Gestión***

Para varios autores los objetivos de que persigue un Modelo de Gestión son:

- ✓ Optimización en los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- ✓ Mejorar los productos o servicios que ofrecen los clientes
- ✓ Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que facilite la toma de

decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

### ***1.7.3 Características***

Las principales características de un Modelo de Gestión son las siguientes:

- ✓ Homogenización funcional.
- ✓ Identificación de necesidades de información.
- ✓ Definición del negocio.
- ✓ Definición de ajustes funcionales.
- ✓ Definición de herramientas de gestión.

### ***1.7.4 Tipos de modelos de gestión***

Según varios autores los modelos de gestión de empresas más típicos son:

#### **1.7.4.1 Modelo de Gestión de Arriba/Abajo**

Este modelo se aplica cuando existe una jerarquía claramente definida entre directivos y subordinados. Esta jerarquía condiciona el sistema de planificación, fijando las actividades y la comunicación entre los miembros.

En este sistema se puede caer en el error de practicar una supervisión intensa y que puede convertirse en algo insoportable para las personas subordinadas.

#### **1.7.4.2 Modelo de Gestión de Dirección por Objetivos**

Es una forma de planificación participativa que fomenta la motivación y la movilización ya que la gente se muestra más participativa.

Las principales características son:

- ✓ Se definen áreas de responsabilidad individual
- ✓ Se implica tanto a directivos como a subordinados

- ✓ Identifica los objetivos globales y particulares de la organización, a partir de ellos se fijan los objetivos individuales

El modelo de gestión por objetivos y resultados está constituido por dos subsistemas principales: el de responsabilización y el de gestión estratégica.

- ✓ El **subsistema de responsabilización**.-Expresa los compromisos que deben asumir los distintos niveles de decisión y operación de las reparticiones públicas por la producción institucional.
- ✓ **El subsistema de gestión estratégica**.-Está compuesto por el conjunto de herramientas de Alta Dirección destinado a sistematizar el proceso de conducción y gerenciamiento de las instituciones públicas.

#### **1.7.4.3 Modelo de Gestión de Planificación de Proyectos**

Este modelo de gestión se puede emplear si existe un proyecto perfectamente definido y es totalmente independiente al resto de actividad de la organización.

El proyecto puede ser un nuevo producto, una actividad de investigación, un nuevo servicio, etc.

Este tipo de planificación se caracteriza por:

- ✓ El proyecto es de duración limitada
- ✓ Es posible dividirlo en tareas perfectamente especificadas
- ✓ Capacidad de determinar la duración de cada tarea
- ✓ Existen interdependencias entre las tareas

El modelo de gestión se basa en el control del tiempo, costes y recursos.

#### **1.7.4.4 Modelo de Gestión Presupuesto de base cero**

Parte de la hipótesis de que no hay que considerar como válidos los presupuestos de años anteriores.

Se basa en la idea que en ciertos momentos es conveniente partir de cero y reconsiderar todos los aspectos para redefinir los presupuestos o la planificación.

Estos modelos son válidos tanto para pymes (Pequeñas y medianas empresa) y autónomos como para grandes empresas

### ***1.7.5 Fases del Modelo de Gestión***

Varios autores determinan como fases de un Modelo de Gestión las siguientes:

#### **1.7.5.1 Primera fase**

Aquí se establece la constitución de la empresa misma, donde se determina sus objetivos, estrategias, metas, desarrollo de planes y organización administrativa.

#### **1.7.5.2 Segunda fase**

Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales destacando sus ventajas competitivas y calidad de productos basados en la diferenciación.

#### **1.7.5.3 Tercera fase**

Se determina de difusión del modelo a través de sus resultados beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos naturales.

### ***1.7.6 Partes del Modelo de Gestión***

Según varios autores las partes de un Modelo de Gestión son:

#### **1.7.6.1 Recolección y análisis de datos**

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección dentro de la empresa. Incluye métodos y técnicas para describir el

sistema empresarial y la relación entre los elementos o subsistemas y los modos de identificar problemas y temas más importantes.

#### **1.7.6.2 Diagnostico empresarial**

Se dirige principalmente hacia en proceso de solución de problemas.se busca identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias y establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnostico también se verifican las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

#### **1.7.6.3 Acción de intervención**

Es la parte de implementación del desarrollo organizacional.

La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo presupuestado que sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema empresarial particular. La acción de intervención puede afectarse mediante diversas técnicas.

#### ***1.7.7 Modelos administrativos contemporáneos***

Se presentan a continuación algunos modelos administrativos de carácter contemporáneo, ellos son:

##### **✓ Reingeniería**

Es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso, es decir reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo, además ordena la empresa alrededor de los procesos.

### ✓ **Administración de la calidad total**

Es un enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, de forma de ajustarse o superar las expectativas del cliente esto puede ser integrando todas las funciones y procesos relacionados con la calidad en una compañía.

### ✓ **Benchamarking**

Consiste en un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas, y compararlas contra los competidores más exitosos o con aquellas empresas reconocidas como líderes en el sector.

Herramienta de gran valor o llave de éxito como técnica administrativa, la cual requiere ser aprovechada en el camino correcto y con los recursos y el tiempo necesarios, de manera que se pueda ser más competitivo y tener éxito en un mercado cambiante y global.

### ✓ **Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión creada en 1990 por Robert Kaplan y David Norton bajo el nombre TheBalancedScorecard (Kaplan y Norton, 1992, 2001). Estos investigadores se cuestionan la adecuación de medir la gestión empresarial en base a indicadores financieros únicamente.

Pretenden medir la gestión incluyendo también otros factores, tales como las actividades relacionadas con los clientes, con los empleados, los procesos internos y el aprendizaje e innovación. El CMI también permite alinear las variables a medir con la estrategia de la empresa al contemplar las cuatro perspectivas citadas: financiera, cliente, interna, y aprendizaje y crecimiento.

Para cada una de ellas se definen objetivos, indicadores, metas y planes de acción. Por todo ello, el CMI se ha venido utilizando por las empresas con la finalidad no

sólo de medir, sino también de servir de vehículo de comunicación de la estrategia empresarial entre los distintos empleados. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Balanced Scorecard es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de estrategias de las organizaciones. La planificación por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos.

El Balanced Scorecard, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas generen problemas costosos e irreversibles.

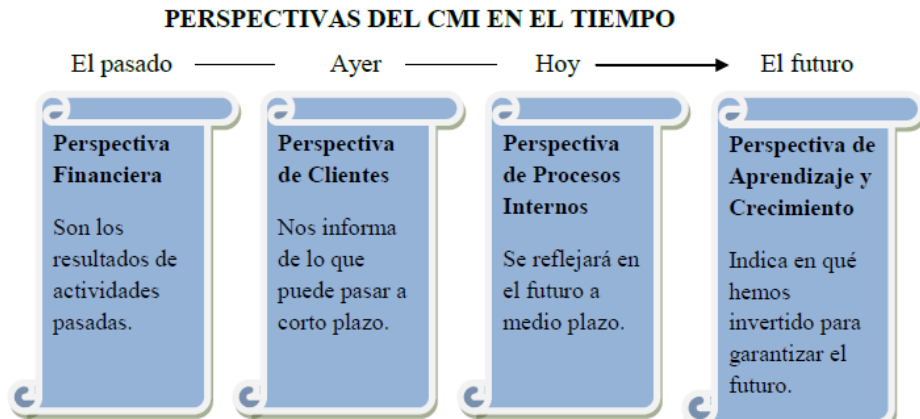
“El Balanced Scorecard es comparado con el control de mando de un avión. En él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los gerentes y directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial”.

Balanced Scorecard o Tablero Integral de Mando es una técnica moderna de control y administración empresarial que le ofrece al ejecutivo moderno contar con los siguientes beneficios para una correcta dirección y consecución de objetivos.

La metodología del Balanced Scorecard es un concepto alineado a la consecución de las estrategias del negocio, orientándose en las perspectivas de la parte financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

Para Muñiz y Monfort hay una relación entre cada perspectiva y su momento en el tiempo, como se muestra en la siguiente figura.

**GRÁFICO N° 1.8**



Elaborado por: Las Postulantes

Fuente: Adoptado por Muñiz y Monfort

#### ✓ **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera, mediante los indicadores financieros dentro del Balanced Scorecard, refleja lo que ocurre con las inversiones, esto se expresa en la parte económica de una organización, las causas y efectos en los índices culminan con la actuación financiera.

#### ✓ **Perspectiva Clientes**

Se identifica el mercado en el cual se plantea entrar con el servicio o producto, el cliente es quien proporciona información en base a la adquisición, satisfacción, participación del mercado, rentabilidad, entre otros.

#### ✓ **Perspectiva Procesos Internos**

Los procedimientos internos de una organización permiten alcanzar objetivos que dan vida a la empresa, estos procesos deben estar direccionados a la consecución de las expectativas de inversionistas y clientes.

✓ **Perspectiva Formación y Crecimiento**

Potenciar el crecimiento de una organización con resultados a largo plazo dentro del Balanced Scorecard. Hay que lograr una formación y crecimiento en áreas como: capacitación del personal, sistemas y clima organizacional.

## **CAPITULO II**

### **2.1 BREVE CARACTERIZACION INSTITUCIONAL**

Desde hace mucho tiempo, las personas que vivían en aquella época ya realizaban sus primeros viajes, la mayoría de estas personas iban a pié, otras utilizaban caballos, y para cruzar los ríos y mares viajaban en unas balsas construidas de maderas por ellos mismos. Se desplazaban así porque no existían los barcos, los coches, ni autobuses. Al pasar los años las personas de aquella época ya estaban cansadas de andar y de remar por lo que se pusieron a pensar como viajar más rápido sin cansarse que inventaron la rueda, es así que nace el transporte para satisfacer las necesidades de las personas.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector transporte modalidad taxis, desempeñan un importante papel en la economía de la Provincia de Cotopaxi, en vías de desarrollo. Contribuyen de forma importante a la creación de nuevos puestos de trabajo, a la recuperación económica de ciertas regiones y también al progreso tecnológico.

El servicio de taxis es una buena forma de trasladarse de un lugar a otro. En general el servicio es bueno, las unidades son nuevas y los taxistas están dispuestos a ayudar a los turistas. En Cotopaxi y en sus cantones particularmente se puede tomar taxis en la calle o llamando a las cooperativas de taxis para servicio a domicilio las 24 horas del día. El costo se determina por un taxímetro.

El TAXI, según la Ley vigente, es un servicio de transporte comercial cuya finalidad es procurar la satisfacción de las necesidades de transporte de los ciudadanos brindando condiciones idóneas de seguridad. Este servicio, está sujeto

a regulación a través de la Comisión Nacional de Tránsito del Ecuador y otras Entidades Gubernamentales, que se encargan de armonizar el desenvolvimiento de todas y cada una de las Operadoras, evitando la competencia desleal, y protegiendo el derecho de libre elección del usuario y la libertad de gestión de las Cooperativas y Compañías.

## 2.2 DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio es de tipo descriptivo, debido a que se ocupa en describir y delimitar los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación. También ayudará analizar las diferentes actividades involucradas en la Gestión Administrativa y Financiera de las Pymes del sector Transporte modalidad taxis de la Provincia de Cotopaxi, en la cual se logrará conocer posibles falencias y descubrir aciertos y desaciertos que tienen estas unidades económicas

### MÉTODOS

- ✓ **INDUCTIVO:** La inducción es una manera de empezar de los hechos particulares a fin de llegar a hechos generales en base a los sucesos observados, en la presente investigación se utilizará este método ya que en base a los resultados de las empresas observadas se diagnosticará la realidad administrativa y financiera de las Pymes del sector transporte modalidad taxis, en la Provincia de Cotopaxi, en forma general para que nos permita dar respuestas y solución a las diversas inquietudes, requerimientos y expectativas de los beneficiarios.
  
- ✓ **DEDUCTIVO:** Por ser un método que parte de lo general a lo particular se considerara su utilización para el marco teórico de la investigación ya que se partirá de definiciones generales sobre las concepciones teóricas hasta llegar a lo particular respecto a la gestión administrativa y financiera para determinar cuál fue su impacto en las Pymes del sector transporte.

- ✓ **ANALÍTICO:** Este método permitirá analizar el objeto de estudio descomponiéndolo en partes y estudiarlos, de esta manera ayudará al procesamiento de toda información teórica suficiente para fundamentar las categorías primordiales y correctas de la investigación, que permitirá realizar un análisis de la problemática planteada y este facilitará estructurar soluciones de acuerdo a las necesidades de las Pymes del sector Transporte.

## **TÉCNICAS**

- ✓ **LA ENTREVISTA:** Es una técnica de investigación que permitirá obtener información de gran importancia en base a preguntas verbales entre dos o más personas, es indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir, el instrumento que se utilizara será la guía de entrevista y será aplicado a los Presidentes de las Pymes de Transporte modalidad Taxis, para así obtener información que se acerque a la realidad que se necesita conocer en el ámbito educativo-práctico.
- ✓ **ENCUESTA:** Es una técnica más personal destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales son de mucho interés en la investigación, el instrumento que se utilizara será cuestionarios, la misma que estará aplicada a Gerentes y Socios de las diferentes Operadoras de Transporte modalidad Taxis de la Provincia de Cotopaxi, con la finalidad de que proporcionen información que permita conocer las necesidades y requerimientos reales de la Gestión Administrativa y Financiera.
- ✓ **LA OBSERVACION:** Consiste en observar personas, fenómenos, hechos, causas, objetos, acciones, situaciones, con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación, este método permitirá al desarrollo de la investigación para obtener conocimientos sobre cómo se desarrollan las actividades administrativas y financieras dentro de las unidades económicas del sector transporte.

## 2.3 POBLACIÓN O UNIVERSO

Para esta propuesta investigativa la población está compuesta de la siguiente manera:

**TABLA N° 1.4**

**OPERADORAS DE TRANSPORTE MODALIDAD TAXIS DE COTOPAXI**

<b>N° OPERADORA</b>	<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACION</b>	<b>N. Soc.</b>
1	COOP"VICENTE LEON"	23
2	COOP"CINCO DE JUNIO"	24
3	COOP"SAN AGUSTIN"	21
4	COOP"CHILE"	23
5	COOP"LA MERCED"	20
6	COOP"ECUATORIANA DE TAXIS"	25
7	COOP"AV. RUMIÑAHUI"	21
8	COOP"ELOY ALFARO"	28
9	COOP"EL SALTO"	26
10	COOP"JUAN MONTALVO"	19
11	COOP"PADRE SALCEDO"	25
12	COOP"PANAMERICANA NORTE"	24
13	COOP"FILANTROPIA"	22
14	COOP"ANTONIA VELA"	20
15	COOP"OCCIDENTAL LATACUNGA"	26
16	COOP"AEROPUERTO"	27
17	COOP"HOSPITAL DEL SEGURO"	29
18	COOP"JUAN ABEL ECHEVERRIA"	22
19	COOP"DR. CAMILO GALLEGOS DOMÍNGUEZ"	22
20	COOP"NEVADOS DEL COTOPAXI"	23
21	COOP"LAGO FLORES"	27
22	COOP"CENTRAL BELISARIO QUEVEDO"	26
23	COOP"MULTIFAMILIARES FAE"	24
24	COOP"AV. UNIDAD NACIONAL"	22
25	CIA"ATEXREV S.A"	28
26	CIA"COCHATRASTAXI S.A"	26
27	CIA"CONTRANSTAXIS S.A"	23
28	CIA"DINOTAXIS CIA. LTDA"	21
29	"TAXIS UNIVERSIDAD TAXIUTC S.A"	19
30	CIA" RAMÓN BARBA NARANJO C.A"	20
31	CIA" MERMACO S.A"	38
32	CIA" UNIVERSIDAD DE COTOPXI"	24
33	CIA"EMPRETRANSTAY CIA. LTDA"	17
34	CIA"SILVERTAXI S.A"	22
35	CIA "TAXSEG"	28
36	CIA "SERVIFASTSAN"	22
37	CIA "INTRACC"	19
38	CIA "FRONTERAS DE COTOPAXI"	24
39	LAMANTAXIS	22
40	TAXIS LA MANA CIA. LTDA	21
	<b>TOTAL</b>	<b>943</b>

**FUENTE:** Superintendencia de Compañía de Cotopaxi  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

Debido a la extensa población en el sector de los socios procedemos a calcular la muestra.

**FÓRMULA:**

Se tiene  $N = 943$ , para el 95% de confianza  $Z = 1,96$ , y como no se tiene los demás valores se tomará  $\sigma = 0,5$ , y  $e = 0,05$ .

$$n = \frac{943(0.5)^2 1.96^2}{(943 - 1)0.05^2 + 0.5^2 1.96^2}$$

$$n = \frac{943(0.25)^2 3.84^2}{(942)0.0025^2 + 0.25^2 3.84^2}$$

$$n = \frac{905.28}{2.35 + 0.96}$$

$$n = \frac{905.28}{3.31}$$

**$n = 273$  Socios**

## 2.4 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

### ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los socios poseen una clara definición del negocio.</li> <li>2. Ubicación estratégica de la oficina y las unidades de transporte.</li> <li>3. Buena disposición por parte de los socios parar invertir dinero en el negocio.</li> <li>4. Disponibilidad de unidades en buen estado.</li> <li>5. Posee una economía estable.</li> <li>6. Conocimiento de las leyes de tránsito por parte del conductor para la seguridad de su vida y la de los usuarios.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de un plan de capacitación para el personal que labora la Compañía.</li> <li>2. No existen manuales de procedimiento para las áreas.</li> <li>3. Falta de cultura organizacional.</li> <li>4. La estructura organizacional funcional no satisface las expectativas totalmente.</li> <li>5. No cuenta con indicadores de gestión que permitan conocer su desempeño.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes Satisfechos</li> <li>2. Incremento del mercado</li> <li>3. Disponibilidad del cliente para cubrir el costo de los servicios</li> <li>4. Predisposición de las personas para utilizar servicios que les ofrezcan seguridad.</li> <li>5. Facilidad de convenios y acuerdos para brindar una mejor atención</li> <li>6. Favorece al turismo y comercio del país</li> <li>7. Genera un alto porcentaje de empleo en la Provincia.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia es desleal</li> <li>2. Escaza labor de los organismos de control</li> <li>3. Aumento de la competencia</li> <li>4. Accidentes de Tránsito</li> <li>5. El medio ambiente se ve afectado por la producción de gases de los vehículos</li> <li>6. Elevación de los precios de los combustibles</li> <li>7. La modernización de las unidades por parte de otras operadoras de transporte</li> <li>8. Inestabilidad de la economía por los cambios políticos y financieros.</li> </ol>

**FUENTE:** Pymes del Sector Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

## 2.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Luego de haber realizado la Matriz FODA se puede concluir que los mayores problemas que enfrentan las Pymes del Sector Transporte modalidad Taxis son a nivel interno como la inexistencia de un plan de capacitación para el personal que labora la Compañía, no existen manuales de procedimiento para las áreas, falta de cultura organizacional, la estructura organizacional funcional no satisface las expectativas totalmente y no cuenta con indicadores de gestión. Lo que amerita una amplia y exhaustiva reestructuración en los métodos de trabajo y en la organización una delimitación de funciones que garanticen el mejor desempeño de la empresa.

Por otro lado cuentan con fortalezas entre estas están los socios poseen una clara definición del negocio, tienen ubicación estratégica de la oficina y las unidades de transporte, la buena disposición por parte de los socios para invertir dinero en el negocio, cuentan con una economía estable que les permite permanecer en el mercado competitivo.

De igual forma las Pymes del sector Transporte cuentan con oportunidades tales como clientes satisfechos, el incremento del mercado, disponibilidad del cliente para cubrir el costo de los servicios, favorece al turismo y comercio del país y la generación de un alto porcentaje de empleo en la Provincia. De la misma manera existen amenazas entre estas tenemos: la competencia desleal, la escasa labor de los organismos de control, el aumento de la competencia, la elevación de los precios de los combustibles y la inestabilidad de la economía por los cambios políticos y financieros. Mismos que no permiten un buen desarrollo es las Operadoras de Transporte.

## 2.6 APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

La presente entrevista fue realizada al Presidente de la Unión de Taxis de Cotopaxi, a través de 10 preguntas previamente estructuradas, a fin de detectar como se está llevando a cabo el aspecto administrativo y financiero en las Pequeñas y Medianas Empresas del sector transporte modalidad taxis en la Provincia de Cotopaxi.

### **Preguntas:**

#### **1. ¿Qué entidades regula las Operadoras de Transporte?**

R: Por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, anteriormente por la Dirección de Cooperativas conjuntamente por el MIES,

R: A nivel nacional tenemos lo siguiente:

- ✓ Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- ✓ Dirección Nacional de Tránsito
- ✓ Superintendencia de Compañías
- ✓ Dirección Nacional de Cooperativas
- ✓ Ministerio de Obras Públicas.

En lo que concierne a provincial tenemos:

- ✓ Consejo Provincial de Tránsito
- ✓ Dirección Provincial de Tránsito
- ✓ Comisión de Tránsito del Guayas
- ✓ Delegación Provincial
- ✓ Consejos Provinciales

#### **2. ¿Se ha diseñado políticas, estrategias para el eficiente funcionamiento de las Compañías de transporte?**

R: Si, se han establecidos políticas internas que han permitido un mejor manejo administrativo en las diferentes Compañías de Taxis de la Provincia.

**3. ¿La operadora de Transporte modalidad taxis cumplen con lo establecido en la Ley de Tránsito?**

R: Si, en la mayoría de las operadoras se da cumplimiento pero igual existen operadoras que teniendo conocimiento de la ley no cumplen.

**4. ¿Considera que el personal administrativo de las operadoras de transporte se encuentran debidamente capacitados en los cargos que desempeñan?**

R: No, ya que los administrativos son caducos, egoístas y no dan apertura a nadie para desempeñar de mejor manera la función, en muchos de los casos los administrativos han realizado su función durante varios años y se los reelige por creer que por la experiencia que tienen van a desarrollar sus funciones de manera eficiente.

**5. ¿Cree usted que el manejo de la parte económica de su Compañía es eficiente?**

R: Se puede decir que de manera eficiente la parte económica tiene varias falencias debido a que los recursos económicos como el dinero es manejado de forma incorrecta ya que todos los gastos no tienen sus justificativos.

**6. ¿El personal administrativo conoce por escrito las funciones que debe cumplir?**

R: No, en muchos de los casos ejercen su función cuando hay un porque o cuando es necesario para tramites de las Compañía.

**7. ¿Conoce lo que es un modelo de Gestión Administrativo y Financiero?**

R: No, pero puede ser una herramienta que sirva de guía en la parte administrativa y financiera de las Compañías, facilitando el trabajado de los administrativos y socios.

**8. ¿Considera usted que un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero es una herramienta para el manejo eficiente de la Compañía de Transporte?**

R: Si para la toma de las decisiones y así realizar un plan estratégico, operativo y financiero para mejorar las actividades diarias a corto y a largo plazo de la empresa.

**9. ¿Cree que se aumentara la rentabilidad en las Operadora de transporte con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero?**

R: Si ya que con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero, serviría como herramienta de apoyo a la gestión administrativa y financiera, ante la evidente ausencia de un apropiado esquema de coordinación y evaluación dentro de sus procesos operativos y financieros, y así buscar optimizar el proceso desde la planeación como respuesta organizacional a las exigencias del mercado.

**10. ¿Qué aspectos importantes debería contener un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para las Pymes del sector Transporte?**

R: Dentro del aspecto administrativo el Control Interno, estructura organizacional, en el aspecto financiero, el análisis financiero, análisis estratégico empresarial, gastos de personal debidamente justificados, estrategias para el cobro de multas y sanciones para los socios, estrategias de marketing para mejorar los ingresos económicos, un control adecuado sobre de llamadas a los dirigentes de las operadoras ya que estos gastos no son de las Compañías.

### **2.6.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

El Presidente de la Unión de Taxistas de Cotopaxi manifestó que no conoce un diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero y serviría de mucha utilidad ya que es una herramienta útil para una operadora que brindará un soporte administrativo y financiero a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos.

En lo respecto al área Administrativa de las Operadoras de Transportes manifiesta que no cuenta con una planificación anticipada en la toma de decisiones y actividades, no se lleva a cabo en forma estadística, sino en base a suposiciones y a la aplicación de la experiencia, no cuentan con estructura organizacional ya que los manuales y reglamentos son obsoletos.

La Operadoras de Transporte no cuenta con un sistema de control adecuado, que le permita evaluar la productividad respecto a sus rutas y horarios en atención al cliente y de la empresa en sí. Por otro lado en el departamento de Talento Humano que se encuentra en las operadoras son personas con estudios terminales a nivel primario y bachillerato, pero tiene experiencia ganada a través de los años de servicio dentro de las unidades económicas al igual que los conductores que actualmente laboran en la operadoras cuentan con un nivel primario y bachillerato.

En el área financiera la situación económica de las Operadoras de Transporte es estable con aporte de \$ 20 cada socio y \$200 por operadora mensualmente y se proyecta un crecimiento en un período de corto plazo ya que las operadoras poseen una estructura financiera de acuerdo a los Principios Generalmente Aceptados, las normativas impuestas por el Gobierno y Organismos de Control al momento de realizar las respectivas transacciones y al momento de efectuar los respectivos balances.

## 2.7 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1.- ¿Tienen políticas, normas, procedimientos y principios administrativos que regulen las actividades económicas en su operadora de transporte?

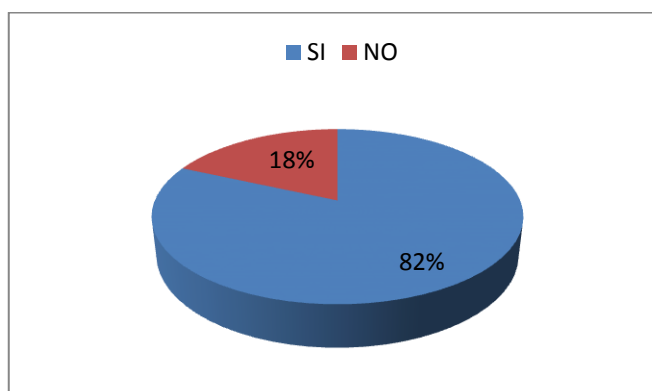
**OBJETIVO:** Conocer si las Operadoras de transporte tiene políticas, normas y principios, las mismas que permitan regular las actividades económicas de las mismas.

TABLA N° 2.1  
POLITICA, NORMAS, PROCEDIMIENTOS Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	223	82%
NO	50	18%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
ELABORADO POR: LasTesisistas

GRÁFICO N° 2.1  
PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS



FUENTE: Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
ELABORADO POR: LasTesisistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 82% de los socios encuestados de las operadoras de transporte manifiestan que si tienen políticas, normas, procedimientos y principios administrativos que regulan las actividades económicas, mientras que el 18% no poseen estas reglas de regularización.

## 2.- ¿Cómo califica la gestión administrativa realizada por los directivos de la operadora de transporte a la cual usted pertenece?

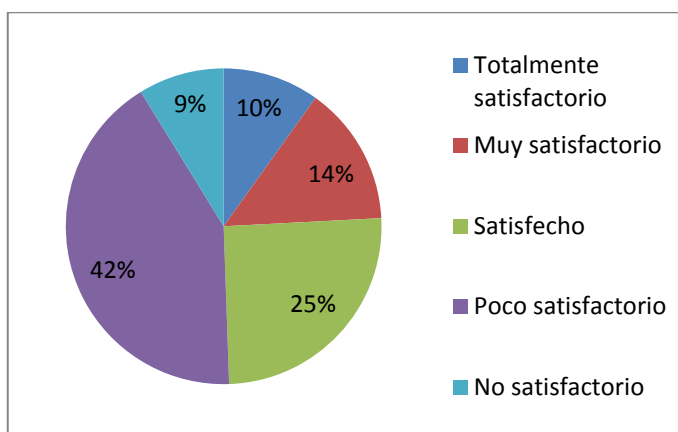
**OBJETIVO:** Calificar la gestión administrativa realizada por los directivos de las diferentes operadoras de transporte del cantón Latacunga

**TABLA N° 2.2**  
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente satisfactorio	27	10%
Muy satisfactorio	39	14%
Satisfecho	69	25%
Poco satisfactorio	114	42%
No satisfactorio	24	9%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

**GRÁFICO N° 2.2**  
**CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 10% de los encuestados señalan que es totalmente satisfactorio con la gestión administrativa de los directivos de las operadoras a la cual ellos pertenecen, un 14% manifiesta estar muy satisfecho, el 25% dice que se encuentra satisfecho con la gestión, mientras que un 42% se encuentra poco satisfecho, de igual manera para un 9% no es satisfactoria dicha gestión.

### 3.- ¿Cómo califica la gestión financiera realizada por los directivos de la operadora de transporte a la cual usted pertenece?

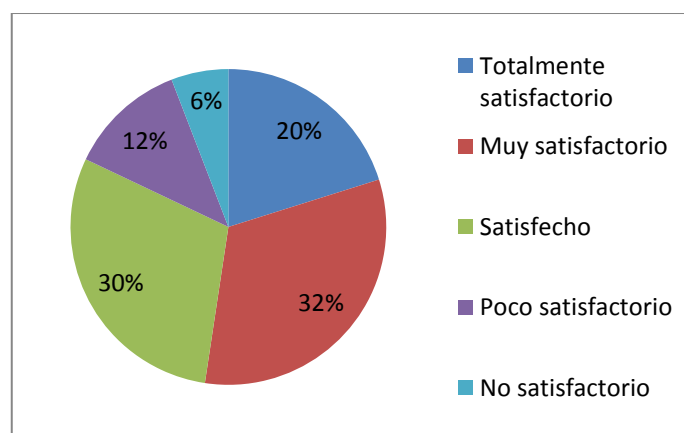
**OBJETIVO:** Calificar la gestión financiera realizada por los directivos de las diferentes operadoras de transporte del cantón Latacunga.

**TABLA N° 2.3**  
**GESTIÓN FINANCIERA REALIZADA POR LOS DIRECTIVOS**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente satisfactorio	55	20%
Muy satisfactorio	88	32%
Satisfecho	81	30%
Poco satisfactorio	33	12%
No satisfactorio	16	6%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** LasTesis

**GRÁFICO N° 2.3**  
**CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA**



**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** LasTesis

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 20% de los encuestados señalan que es totalmente satisfactorio con la gestión financiera de los directivos de las operadoras a la cual ellos pertenecen, un 32% manifiesta estar muy satisfecho, el 30% dice que se encuentra satisfecho con la gestión, mientras que un 12% se encuentra poco satisfecho, de igual manera para un 6% no es satisfactoria dicha gestión.

**4.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión administrativa y financiera?**

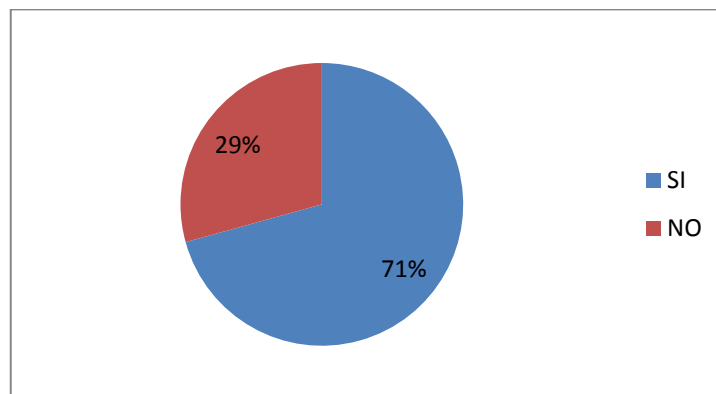
**OBJETIVO:** Conocer el criterio de los socios de las operadoras si se debe mejorar la información de la gestión administrativa y financiera para una buena toma de decisiones.

**TABLA N° 2.4**  
**INFORMACIÓN ACERCA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	193	71%
NO	80	29%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

**GRÁFICO N° 2.4**  
**TOMA DE DECISIONES**



**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 71% de los encuestados consideran que si se debe mejorar la información acerca de la gestión administrativa financiera para la toma de decisiones en cualquier entidad de esta manera mejorar la rentabilidad, mientras que el 29% no lo considera necesario.

**5.- ¿Se utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo para la mejora de su operadora de transporte?**

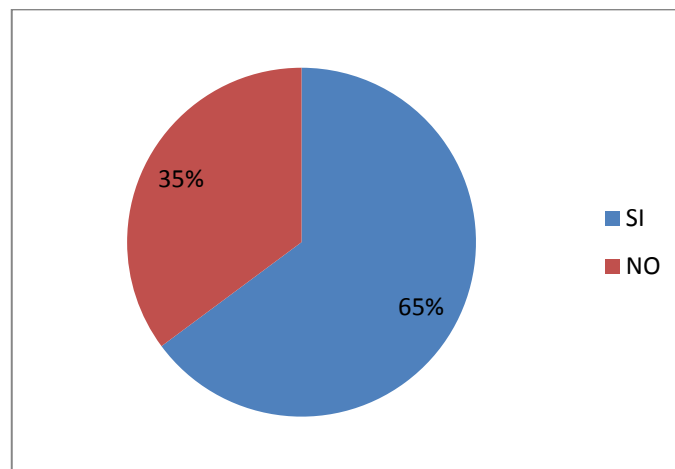
**OBJETIVO:** Determinar si las operadoras de transporte utilizan al proceso administrativo como una herramienta de apoyo con fines de mejora.

**TABLA N° 2.5**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	177	65%
NO	96	35%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

**GRÁFICO N° 2.5**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO**



**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del cuadro anterior se desprende lo siguiente el 65% de los encuestados consideran que si se utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo para la mejora de la operadora de transporte, de igual manera un 35% no lo utiliza para dicho fin.

**6.- Con qué frecuencia los directivos hacen control de las actividades de servicios ejecutadas por los socios?**

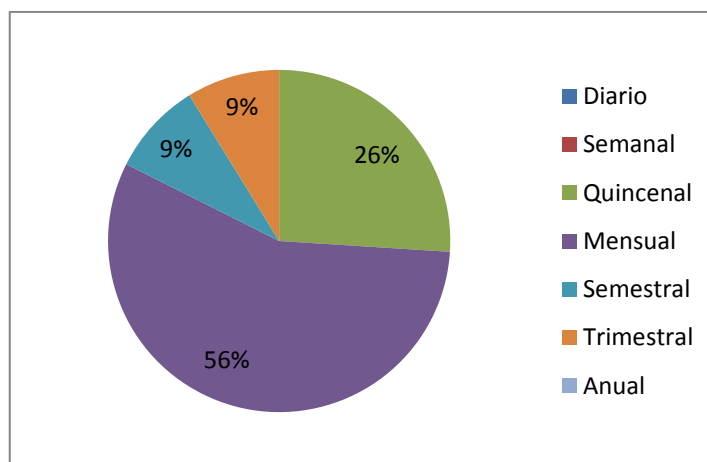
**OBJETIVO:** Conocer con qué frecuencia los directivos de las operadoras de transporte realizan el control de las actividades de servicios ejecutados por los socios.

**TABLA N° 2.6**  
**CONTROL DE ACTIVIDADES DE LOS SERVICIOS**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	71	26%
Mensual	154	56%
Semestral	24	9%
Trimestral	24	9%
Anual	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

**GRÁFICO N° 2.6**  
**CONTROL DE ACTIVIDADES**



**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Un 26% de los encuestados mencionan que los directivos hacen el control de las actividades de servicio ejecutados por los socios de forma quincenal, el 56% mensual, el 9% semestral y un 9% de carácter trimestral.

## 7.- ¿Cuenta con una amplia gama de clientes su operadora de transporte?

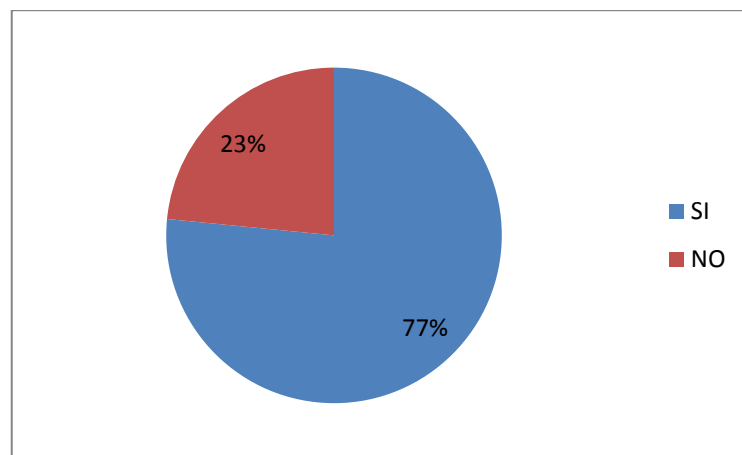
**OBJETIVO:** Conocer si las operadoras de transportan cuentan con una amplia gama de clientes los mismos que permiten mantenerse a la operadora en el mercado.

TABLA N° 2.7  
AMPLIA GAMA DE CLIENTES LA OPERADORA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	209	77%
NO	64	23%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
ELABORADO POR: Las Tesistas

GRÁFICO N° 2.7  
CLIENTES



FUENTE: Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
ELABORADO POR: Las Tesistas

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 77% de los socios encuestaron coincidieron que si cuentan con una amplia gama de clientes, lo cual significa que su operadora tiene la suficiente acogida en el mercado local, mientras que un 23% no cuenta en algunos casos por no encontrarse en un sector estratégico.

**8.-Los servicios que su operadora de transporte ofrece a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?**

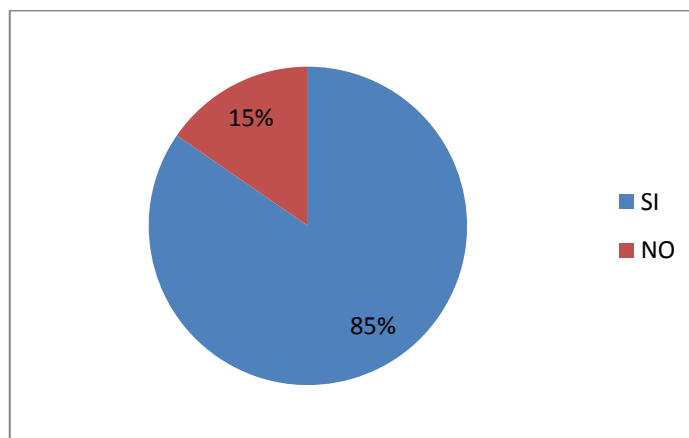
**OBJETIVO:** Diagnosticar si los servicios que ofrecen las operadoras son reconocidos en el mercado local.

**TABLA N° 2.8**  
**SERVICIOS QUE OFRECE LA OPERADORA RECONOCIDOS EN EL MERCADO**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	231	85%
NO	42	15%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** LasTesisistas

**GRÁFICO N° 2.8**  
**SERVICIOS QUE OFRECE LA OPERADORA**



**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** LasTesisistas

## **ANALISIS E INTERPRETACION**

Del total de los encuestados el 85% coinciden que los servicios de su operadora de transporte son reconocidos en el mercado por la calidad, de igual forma el 15% no lo considera de esa forma porque en algunos casos son nuevos en el mercado.

## 9.- ¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero en su operadora de transporte?

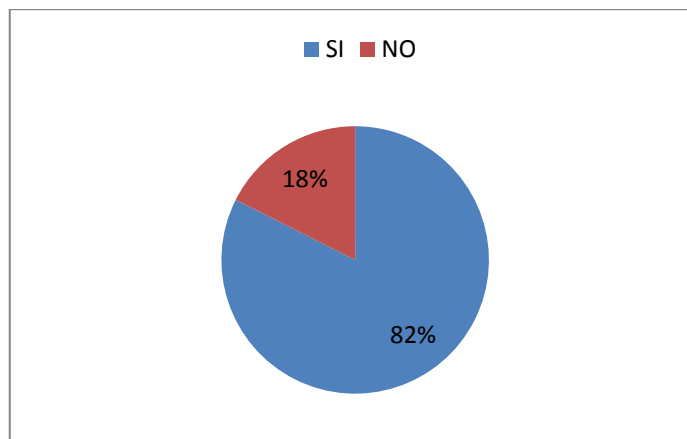
**OBJETIVO:** Conocer si las Operadoras de Transporte cuentan con un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero.

**TABLA N° 2.9**  
**EXISTE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	225	82%
NO	48	18%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

**GRÁFICO N° 2.9**  
**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**



**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

## ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Un 82% afirman que si existe un modelo de Gestión Administrativo y financiero en su operadora de transporte pero lo consideran como un modelo a seguir el Código de Economía Popular y Solidaria mientras que en el 18% no existe dicho modelo.

**10.- ¿Estaría de acuerdo que su operadora de transporte cuente con un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero el mismo que permita mejorar los ingresos económicos?**

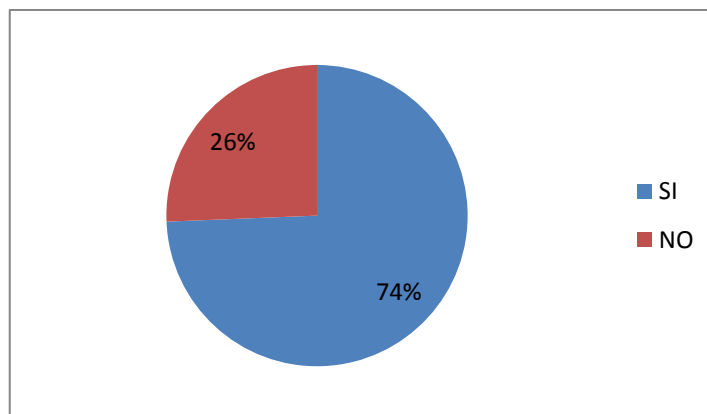
**OBJETIVO:** Determinar el grado de aceptación que tendría un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera, en las operadoras de transporte del cantón Latacunga.

**TABLA N° 2.10**  
**IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	203	74%
NO	70	26%
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

**GRÁFICO N° 2.10**  
**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**



**FUENTE:** Gerentes y Socios de las Operadoras de Transporte modalidad Taxis  
**ELABORADO POR:** Las Tesistas

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 74% de los socios encuestados estarían de acuerdo que su operadora de transporte cuente con un modelo de Gestión Administrativo y financiero el mismo que permita mejorar sus ingresos económicos, mientras un 26% no lo requiere debido a que tendría algún costo y la operadora no tiene la suficiente liquidez para implementarlo.

## **2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- ✓ Los directivos no cuentan con una herramienta de gestión administrativa y financiera, como guía para la eficiente administración, orientada hacia las actividades que desarrollan las operadoras de transporte.
- ✓ El desarrollo organizacional en las Operadoras de Transporte no existe, pues mantiene una administración empírica, no posee una estructura definida, efecto de ello no se respeta las jerarquías lo cual crea una brecha que los debilita frente a la competencia.
- ✓ La organización no tiene claro los objetivos que persigue la entidad por lo que las personas que trabajan en ella, no están orientados al cumplimiento de estos.

### **RECOMENDACIONES**

- ✓ Implementar una herramienta de gestión administrativa y financiera, en base a las actividades que desarrollan las operadoras de transporte el mismo que pueda servir de guía para los directivos y el buen funcionamiento de las operadoras.
- ✓ Es necesario implementar manuales de funciones para mejorar los procesos administrativos y financieros en las operadoras de transporte modalidad taxis el cual sería de gran utilidad en la administración con el fin evaluar el rendimiento de sus directivos.
- ✓ Es necesario determinar los objetivos, ya que en la consecución de ellos se encuentra el éxito de una empresa, de esta manera cumpliendo los objetivos a corto plazo se puede buscar nuevas oportunidades.

## **CAPÍTULO III**

**TEMA:** “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS), DEL SECTOR TRANSPORTE MODALIDAD TAXIS UBICADAS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO ENERO- DICIEMBRE DEL 2012”

### **3.1 ANTECEDENTES**

La Provincia de Cotopaxi, es una de las 24 provincias de la República del Ecuador, localizada en la región sierra del país, al centro-norte del país. Su capital es Latacunga. La provincia toma el nombre del volcán más grande e importante de su territorio, el volcán Cotopaxi tiene una población de 276.324 habitantes

Esta provincia es conocida por su gente que mantiene una cultura comercial debido al fluido comercio se encuentra muy bien comunicado en lo que se refiere al transporte terrestre gracias a la Panamericana.

Existen 43 Pequeñas y Medianas Empresas del sector transporte modalidad taxis, que mantiene rutas urbanas y suburbanas que atraviesan desde el Norte al Sur la ventaja de ser una provincia ubicada en el centro del país abre una gran puerta comercial y turística destacando así la importancia del transporte local esto conlleva que las iniciativas de crear nuevas iniciativas de desarrollo y fuentes de trabajo son muchas aprovechado de oportunidades para sus pobladores.

Es por eso que la siguiente investigación radica en que en la Provincia de Cotopaxi en donde existen empresas dedicadas al servicio de transporte que está dirigido a todo tipo de público en donde se observa que dichas entidades capacitan

periódicamente a sus asociados sin obtener resultados favorables razón por la cual el servicio que prestan es ineficiente.

El proceso de servicio de transporte es deficiente por los bajos resultados en la capacitación para brindar o mejorar la calidad del servicio, otra de las razones es que los choferes no mantiene la cultura necesaria para poder identificarse con su operadora debido a que la mayoría no tienen un nivel de educación ni preparación para desempeñar este trabajo.

Existen varias operadoras dedicadas a brindar servicio de transporte pero ninguna es destinada para un solo público, el origen de esta necesidad radica en que la mayoría de las empresas públicas y privadas no cuentan con un medio de transporte propio para sus funcionarios destacando que constantemente requieren de la trasportación de un lugar a otro o asistir eventos de cualquier tipo en la empresas matrices o sucursales tomando en cuenta que muchas veces deben contratar servicio de transporte que no está acorde a su horario de trabajo o no está a disposición en el tiempo requerido.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Transporte modalidad Taxis que sirva de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectarán las operadoras y que posibilite la generación y el uso adecuado de recursos de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad, complementado con una guía que permita realizar una evaluación financiera del negocio.

Este estudio tiene su justificación en las deficiencias existentes en la gestión administrativa de las del sector Transporte modalidad Taxis en todas las áreas de dicho proceso, es decir planificación, organización, dirección, coordinación y

control; que han permitido una baja determinante en su progreso y final consolidación en el mercado local.

La necesidad de contar con información contable financiera confiable y oportuna para una adecuada toma de decisiones, hace necesaria la implementación de un manual de funciones que permitirá a la empresa guiarse con organización y transparencia, a través de un adecuado desempeño y procedimiento de cada una de las tareas y funciones, tanto del personal, como del departamento de financiero mismo que estará formado por todas las leyes y reglamentos que rigen al ejercicio contable.

El propósito del modelo administrativo y financiero es ofrecer las herramientas válidas y eficaces que le permita a las Pymes del sector transporte modalidad taxis objeto de estudio contrarrestar las consecuencias negativas que originan las deficiencias organizacionales y los efectos del ambiente que los rodea y con el cual se interrelacionan.

El presente modelo de gestión administrativo y financiero para las Pymes del sector transporte modalidad taxis permitirá la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios, la incorporación de un modelo de gestión al proceso administrativo permitirá una reducción en el tiempo empleado en los tramites y consultas así como una mayor calidad en el servicio prestado que es recibido por el usuario.

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) del sector Transporte modalidad TAXIS, ubicada en la Provincia de Cotopaxi, período Enero-Diciembre 2012, con el propósito de orientar al mejoramiento de las operaciones y la rentabilidad.

### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Proporcionar a las Pymes del Sector Transporte modalidad Taxis de una herramienta Administrativa y Financiera que permita obtener información Eficiente y Eficaz para la toma de decisiones gerenciales.
- ✓ Crear un manual de funciones acorde a las necesidades que presentan las operadoras de fácil aplicación para el recurso humano que labora en el departamento de la empresa.
- ✓ Preparar una planificación estratégica con la finalidad de establecer indicadores de gestión que nos permitan evaluar el desempeño de la Compañía de Taxis.
- ✓ Realizar un modelo de Balance Scorecard para la empresa las Operadoras de Transporte de la ciudad de Latacunga ayudará positivamente al mejoramiento de toma de decisiones y disminución de problemas.

## **3.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **3.4.1 Generalidades**

La finalidad del proyecto es crear un modelo de Gestión Administrativo Financiero para las Operadoras de Transporte modalidad taxis y así proveer de información oportuna y eficaz para la toma de decisiones por parte del consejo de administración. El proceso administrativo integrado por la planeación, organización, dirección y control permite una administración eficaz y eficiente orientada a conseguir objetivos organizacionales; para el cumplimiento del propósito, el desarrollo de esta tesis se fundamenta en tres elementos necesarios.

El primero de ellos consiste en formular un direccionamiento estratégico a través de la formulación de misión, visión, objetivos y principios corporativos; el segundo elemento corresponde a una guía de funciones de organización para los cargos involucrados en el negocio y la siguiente fase es la elaboración de una serie de formatos necesarios en la ejecución de los distintos procesos que se llevan a cabo en el negocio.

El modelo de Gestión Financiera para las Operadoras de Transporte modalidad Taxis, se basa principalmente en incrementar el nivel de ingresos así como las utilidades, para los cual se plantean herramientas ( actividades estratégicas ).

En la actualidad el transporte es un problema en la mayoría de capitales del mundo, especialmente en los países en vías de desarrollo, pero en una coyuntura de globalización y competitividad empresarial la mayor parte de la problemática recae en las empresas. Las leyes, autoridades, mecanismos y otros elementos del servicio pueden ser buenos o malos; sin embargo la actividad empresarial debe sobreponerse a todo esto y presentar una oferta competitiva.

### **3.4.2 Alcance**

El presente manual de funciones fue desarrollado para las Operadoras de Transporte modalidad taxis de la Provincia de Cotopaxi. Para poder ser utilizado en el área administrativa y financiera.

### **3.4.3 Misión**

#### **Elementos claves:**

- ✓ **Naturaleza del Negocio:** Prestación del servicio de transporte
- ✓ **Razón para existir:** Satisfacer la necesidad de movilización
- ✓ **Mercado al que sirve:** Cantón Latacunga
- ✓ **Características generales del servicio:** Transporte de pasajeros en Taxis.
- ✓ **Principios y Valores:** Seguridad y calidad

### **MISIÓN**

*“Prestar el servicio de transporte de pasajeros en taxis a la ciudadanía del Cantón Latacunga, garantizando seguridad y calidad en el servicio.”*

### **3.4.4 Visión**

#### **Elementos claves**

- ✓ **Posición en el Mercado:** líder
- ✓ **Mercado:** Cantón Latacunga
- ✓ **Productos o Servicios:** Servicio de transporte de pasajeros en taxis
- ✓ **Valores y principios :** Eficiencia y seguridad

### **VISIÓN**

*“Ser una Compañía líder en el Transporte de pasajeros en taxis dentro del Cantón Latacunga, proporcionando un servicio eficiente y seguro.”*

### 3.4.5 Objetivos

#### ✓ Objetivo Empresarial

#### **OBJETIVO EMPRESARIAL**

*Fortalecer la Cooperativa de Taxis San Agustín como una organización competitiva en el servicio de transporte de pasajeros en taxis dentro del Cantón Latacunga, respaldada en la seguridad, excelencia en el servicio y en el trabajo en equipo de sus colaboradores que garanticen el desarrollo permanente y sostenido de esta empresa.*

#### Objetivos Corporativos

#### ✓ Objetivos Corporativos

<b>EJE</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>COBERTURA</b>	Satisfacer la demanda de transporte incremento paradas en otros lugares.
<b>SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	Ofrecer un servicio de calidad en la atención a l cliente.
<b>RENTABILIDAD</b>	Incrementar los ingresos de la cooperativa.
	Conocer y cumplir con las obligaciones, deberes y haberes de cada uno de los grupos de acción de la cooperativa.
<b>RESPONSABILIDAD Y RESPETO</b>	Vender el servicio a un precio justo, sin aprovecharse de las necesidades de nuestros clientes.

✓ **Objetivos Específicos**

	<b>EJE</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>Planificación</b>	Desarrollar tareas diarias así como la planificación de turnos de las unidades para mejorar la atención a los clientes.
	<b>Gestión Interna</b>	Desarrollar un mejoramiento continuo de los procesos administrativos y operacionales hasta el 2013.
<b>CRECIMIENTO</b>	<b>Tecnología</b>	Crear un fondo capitalización para la adquisición de unidades nuevas.
	<b>Mercado</b>	Incorporar tecnología sofisticada que nos permita mejorar el nivel y calidad del servicio.
	<b>Productividad</b>	Diversificar los servicios a medida de las necesidades de los clientes.
	<b>Talento Humano</b>	Desarrollar las capacidades y logros de los socios através de capacitación, motivación e incentivos (paseos).
<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>Mantenimiento</b>	Obtención de nuevos servicios para el mantenimiento de las unidades.
		Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional.
		Conservar el medio ambiente a través de programas de cuidado e incentivo.
<b>DISMINUCIÓN</b>	<b>Disminución</b>	Mejorar los tiempos de llegada de las unidades al lugar de destino para evitar pérdida de clientes.
		Reducir los costos operativos y administrativos de la cooperativa.

### 3.4.6 Principios

#### Con los Directivos:

**Responsabilidad.-** Cumplimiento de las obligaciones atribuidas, dentro de sus funciones respecto de la toma de decisiones para la consecución de objetivos corporativos.

**Compañerismo.-** Procurar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos, manteniendo un liderazgo democrático que permita la comunicación directa entre directivos.

**Calidad.** Lograr que las actividades se desarrollen correctamente para de esta manera comprometer a los socios en la consecución de metas propuestas.

#### Con los Socios:

**Responsabilidad.-** Cumplimiento de las tareas asignadas y establecidas a los socios y para los conductores la correcta aplicación de las leyes de tránsito.

**Calidad.-** Es el trabajo eficiente, evitando los cuellos de botella en los diversos procesos de las actividades.

**Compañerismo.-** Lugar donde reine la armonía y el éxito, evitando especulaciones y erradicando el chisme.

#### Con los Proveedores:

**Responsabilidad.-** Exigir la entrega de un producto y servicio de calidad a bajo precio.

**Calidad.-** Lograr que nuestros requerimientos entreguen a tiempo y con las especificaciones solicitadas.

### **Con el Estado:**

<b>Responsabilidad:</b> En cuanto a contribuir con el desarrollo del país.
--

<b>Puntualidad.-</b> En el cumplimiento de las obligaciones atribuidas, respecto de los permisos de operación y obligaciones tributarias.
---

### **Con la Sociedad:**

<b>Responsabilidad.-</b> Proporcionando servicios de calidad, con un precio accesible y seguridades apropiadas.
---

<b>Calidad.-</b> Para satisfacer las necesidades mantendremos nuestras unidades de trabajo en buen estado, la atención será delicada y adecuada.
--

### **3.4.7 Valores**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Ética
- ✓ Seguridad
- ✓ Compañerismo

### **3.4.8 Políticas**

- ✓ Incentivar el compañerismo y la colaboración con la administración en el emprendimiento de las actividades encaminadas al mejoramiento de la situación de la Cooperativa.
- ✓ Colaborar con el mantenimiento y mejoramiento de la Sede Social.
- ✓ Aportar al desarrollo de actividades en la comunidad con oportunidades.
- ✓ Llegar al lugar de atención a los clientes con una desviación máxima promedio de 5 minutos.

### **3.4.9 Servicios**

La Cooperativa de Taxis San Agustín, presta el servicio de transporte en la modalidad de Taxi Convencional y Ejecutivo los servicios son con eficiencia, responsabilidad y con la conducción de choferes profesionales en vehículos de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca de subdesarrollo social y económico.

#### **✓ Servicio de Transporte Puerta a Puerta**

La central telefónica de la cooperativa recibe la llamada solicitando una unidad para realizar el servicio de transporte puerta a puerta para lo cual vía radio contacta la unidad más cercana a esa dirección y le concede la carrera, para realizar el transporte utilizando el taxímetro como medio de control y respaldo del usuario para su cobro.

#### **✓ Turismo Regional**

La central telefónica de la compañía recibe la llamada solicitando una unidad para realizar el viaje a los distintos lugares, encontrándose ya fijada la tarifa desde su domicilio, hasta el lugar solicitado y retorno al domicilio.

## **3.5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **3.5.1 Análisis del Ambiente Externo**

Este análisis está representado por los factores que están fuera de la organización para lo cual incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con las cuales una compañía interactúa. Generalmente las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante éstas pueden ser influenciadas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial.

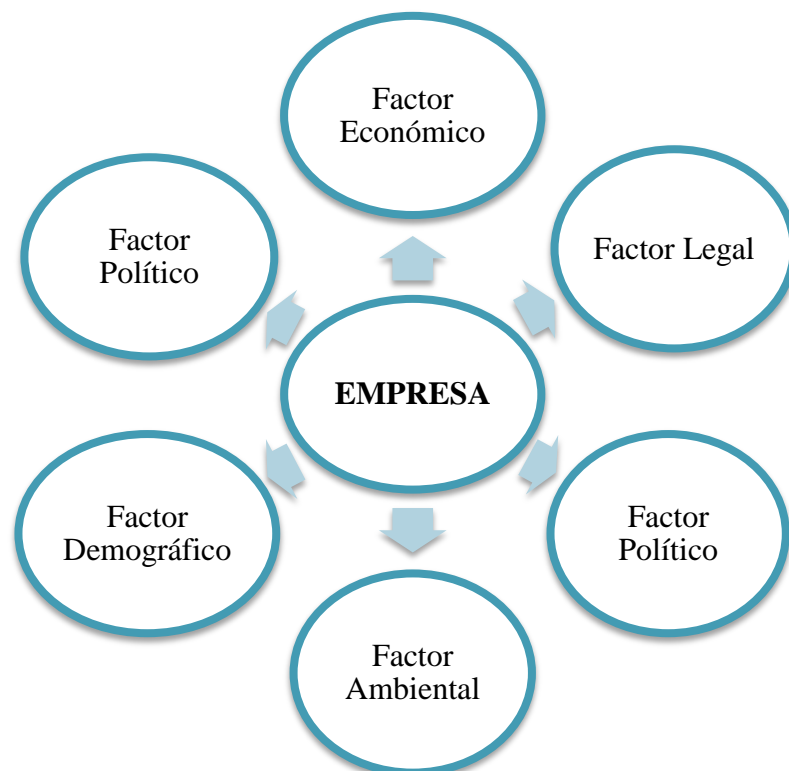
Así es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo.

Es así que, este análisis se encuentra dividido en macroambiente y microambiente los mismos que se detallan a continuación:

### 3.5.1.1 Macroambiente

Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa, estas fuerzas incluyen los demográficos, condiciones económicas, sociales, políticos, legales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

**Gráfico N° 3.1  
Macroambiente**



ELABORADO POR: Las Tesisistas

### ✓ **Factor Demográfico**

El cantón Latacunga al igual que las demás localidades ecuatorianas, se rige por una municipalidad según lo estipulado en la Constitución Política Nacional. La Municipalidad de Latacunga es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central.

La municipalidad está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del consejo cantonal siendo el Alcalde la máxima autoridad administrativa y política del Cantón Latacunga es decir es la cabeza del cabildo y representante del Municipio.

El cantón se divide en parroquias que pueden ser urbanas o rurales y son representadas por las Juntas Parroquiales ante el Municipio de Latacunga.

#### **Parroquias urbanas**

- ✓ La Matriz
- ✓ Eloy Alfaro (San Felipe)
- ✓ Ignacio Flores (La Laguna)
- ✓ Juan Montalvo (San Sebastián)
- ✓ San Buenaventura

#### **Parroquias rurales**

- ✓ Toacaso
- ✓ San Juan de Pastocalle
- ✓ Mulaló
- ✓ Tanicuchí
- ✓ Guaytacama
- ✓ Alaquez
- ✓ Poaló
- ✓ Once de Noviembre
- ✓ Belisario Quevedo

✓ Joseguango Bajo

**Gráfico N° 3.2**  
**Cantón Latacunga**



FUENTE: GAD Municipal del Cantón Latacunga  
ELABORADO POR: Las Tesistas

**Gráfico N° 3.3**  
**Parroquias de Latacunga**



FUENTE: GAD Municipal del Cantón Latacunga  
ELABORADO POR: Las Tesistas

La cooperativa de Taxis San Agustín se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga, parroquia La Matriz, en las calles Marquez de Maenza y Quito.

### ✓ **Factor Económico**

La economía ecuatoriana, después de haber tocado fondo en el año 2000, con la inflación más alta y sin lograr salir de la recesión, con relación a los demás países de América Latina (inflación en el Ecuador 91% frente a 9.5% promedio de América Latina; y crecimiento del PIB del 0.4%, frente al 4% de crecimiento promedio de América Latina), ha comenzado a registrar signos de convalecencia en el año 2001, apoyada en el mayor volumen de exportaciones de petróleo, en la inversión prevista para la construcción del oleoducto de crudos pesados y en las remesas de los emigrantes ecuatorianos que se vieron obligados a buscar fuentes de trabajo para garantizar su subsistencia y la de su familia, fuera del país.

Durante los últimos años comenzó la reactivación de la economía del país, ya que los precios del petróleo en los mercados internacionales se han mantenido muy por encima de los niveles registrados en la década pasada, adicionalmente las remesas de los emigrantes ecuatorianos, también han consolidado como una de las principales fuentes de financiamiento de la economía, sin duda ambos elementos han contribuido al crecimiento y estabilidad del país.

Dentro del factor económico se encuentran las siguientes variables:

#### **Inflación**

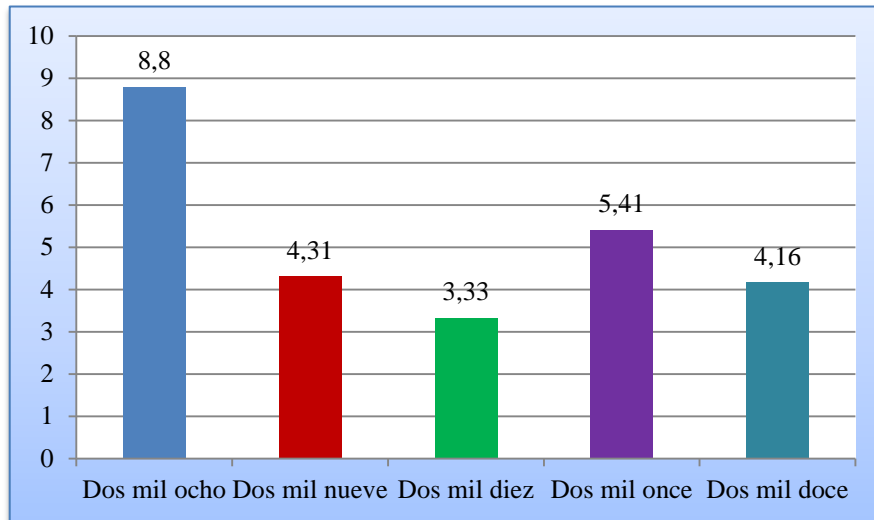
La inflación en nuestro país durante los últimos cinco años refleja las siguientes cifras:

**TABLA N° 3.1**  
**INFLACION AÑO 2008- 2012**

<b>AÑO</b>	<b>VALOR%</b>
Dos mil ocho	6.53
Dos mil nueve	3.57
Dos mil diez	3.58
Dos mil once	7.78
Dos mil doce	4.8

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**GRÁFICO N° 3.4  
INFLACIÓN 2008-2012**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

### **PIB (Producto Interno Bruto)**

El Producto Interno Bruto antes de la dolarización presento tasas de crecimientos positivas cada vez menores, hasta caer drásticamente en el año 1999, cuando su decrecimiento fue de 6.3%. A partir del año 2000, el producto ecuatoriano muestra crecimiento, con una relativa estabilidad. Este factor es importante ya que en cierta medida involucra a la compañía siendo parte del sistema de producción del país, por medio de este indicador económico la cooperativa puede proyectar decisiones a futuro ya que el PIB refleja el nivel de económico del país de manera general.

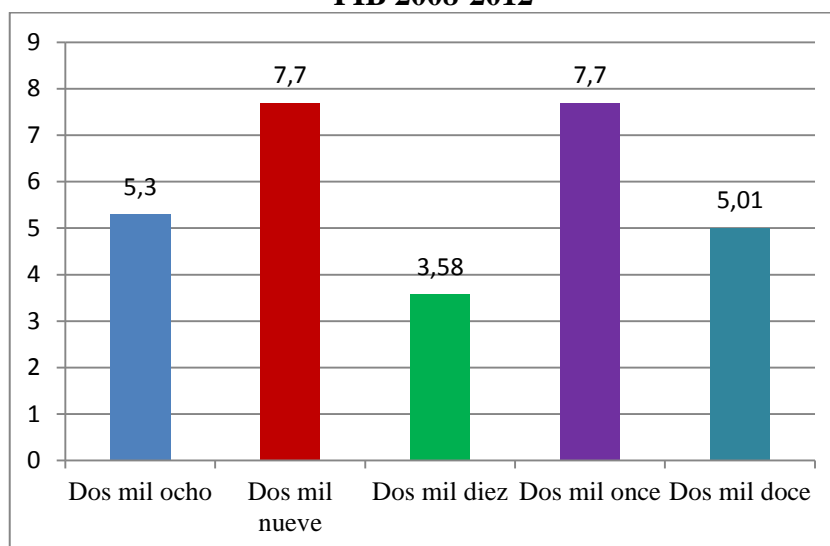
**Tabla N° 3.2**

#### **Producto Interno Bruto PIB**

<b>AÑO</b>	<b>VALOR%</b>
Dos mil ocho	5,3
Dos mil nueve	7,7
Dos mil diez	3,58
Dos mil once	7,7
Dos mil doce	5,01

FUENTE: Banco Central del Ecuador

**Gráfico N° 3.5  
PIB 2008-2012**



FUENTE: Banco Central del Ecuador

### **Análisis**

Se puede observar que el PIB ha experimentado un crecimiento desde el 2008 hasta la actualidad, esto es beneficioso para el país ya que la producción es mayor por lo que los ingresos son mayores y facilitan las obligaciones del país.

Tomando en cuenta que el PIB mantiene un crecimiento constante, se puede decir que se mantendrá la inversión extranjera, esto representa una oportunidad para el sector del transporte, es beneficioso ya que se promueve el ahorro y el desarrollo de las operadoras de servicio de transporte del país.

### **✓ Factor Político**

#### **Gobierno**

El gobierno ecuatoriano, al mando del economista Rafael Correa, es de una tendencia de izquierda, nacionalista y bolivariana, criticado por prácticas de tinte populista, y públicamente declarado partidario de la línea del Socialismo del siglo XXI, modelo de estado socialista revolucionario, cuya esencia radica en la

filosofía y economía marxista basadas en la dinámica social y la lucha de clases, y sustentadas en cuatro ejes:

- ✓ Desarrollo democrático regional
- ✓ Economía de equivalencias
- ✓ Democracia participativa y protagónica
- ✓ Organizaciones de base.

✓ **Factor legal**

Está definido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones.

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, éstas son de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal originarias en la misma constitución política y otras especiales, según a la actividad a la que se dedica la empresa.

En nuestro caso las leyes y reglamentos que nos competen son:

- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Ley de Tránsito y Transporte Terrestre
- ✓ Reglamento Secretaría de Telecomunicaciones SENATEL
- ✓ Servicio de Rentas Internas

**RESOLUCIÓN DEL SRI ACERCA DE LAS EXONERACIONES Y  
REBAJAS AL IMPUESTO ANUAL SOBRE LA PROPIEDAD DE LOS  
VEHÍCULOS**

**RESOLUCIÓN No. 0078**

LA DIRECTORA GENERAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Considerando:**

Que, la Ley de Reforma Tributaria, promulgada en el Registro Oficial No. 325 de 14 de mayo de 2001, que regula el Impuesto Anual sobre la Propiedad de los Vehículos Motorizados, destinados al Transporte Terrestre, establece los casos en los que procede la exoneración o rebaja del referido impuesto.

Que, los artículos 7, 8 y 9 del Reglamento General para la aplicación del impuesto anual de los vehículos motorizados, expedido a través del R.O. 460 de 23 de noviembre de 2001, facultan al Servicio de Rentas Internas la aplicación de las exoneraciones y rebajas al impuesto.

Que, de conformidad con el Art. 8 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, publicada en el Registro Oficial No. 206 de 2 de diciembre de 1997, el Director General del Servicio de Rentas Internas, expedirá, resoluciones de carácter general y obligatorio, necesarias para la aplicación de las normas legales y reglamentarias y;

En uso de sus atribuciones legales:

Resuelve:

REQUISITOS QUE DEBERÁN SER OBSERVADOS PARA EL RECONOCIMIENTO DE LAS EXONERACIONES Y REBAJAS AL IMPUESTO ANUAL SOBRE LA PROPIEDAD DE LOS VEHÍCULOS MOTORIZADOS DESTINADOS AL TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAS O CARGA, TANTO DE USO PARTICULAR COMO DE SERVICIO PÚBLICO.

Art. 5.- Requisitos para el otorgamiento del 80% de rebaja del impuesto:

**Para Sociedades:**

Certificado de inscripción de la Cooperativa o Compañía de Transporte Público ante la Superintendencia de Compañías u otro organismo competente.

Declaración juramentada del Contador General y del representante legal, respecto de la propiedad del o los vehículos.

b.1. Para vehículos nuevos y los anteriormente matriculados:

Copia del Certificado del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.

b.2. Para vehículos que se matriculan en el cantón Quito:

Copia de la habilitación para transporte público otorgado por la Unidad de Planificación y Gestión del Transporte (UPGT).

b.3. Para vehículos que se matriculan en la provincia del Guayas:

Copia del Permiso de Operación emitido por la Comisión de Tránsito del Guayas.

En el caso de vehículos nuevos, la referida certificación deberá ser entregada en la Dirección Regional o Provincial del Servicio de Rentas Internas en la que se realizó el trámite, en un plazo máximo de 45 días posteriores al reconocimiento de la exoneración, de lo contrario el SRI realizará la liquidación respectiva del impuesto y notificará al contribuyente para el pago inmediato de la diferencia adeudada.

2.- Los vehículos de una tonelada o más, de propiedad de personas naturales o de empresas, que los utilicen exclusivamente en sus actividades productivas o de comercio, como es el caso de transporte colectivo de trabajadores, materias primas, productos industrializados, alimentos, combustible y agua.

## ✓ Factor Social

Dentro del factor social se encuentran las siguientes variables:

### Población

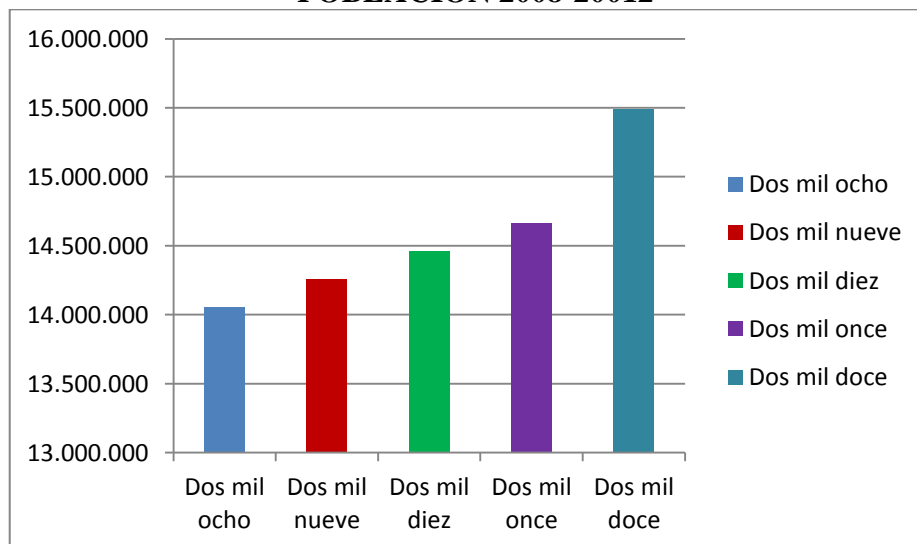
Población, total de habitantes de un área específica (ciudad, país o continente) en un determinado momento.

**TABLA N° 3.3**  
**POBLACIÓN 2008-2012**

AÑO	HABITANTES
Dos mil ocho	14.056.740
Dos mil nueve	14.261.566
Dos mil diez	14.464.739
Dos mil once	14.666.055
Dos mil doce	15.492.264

FUENTE: INEC

**GRÁFICO N° 3.6**  
**POBLACIÓN 2008-2012**



FUENTE: INEC

## Análisis

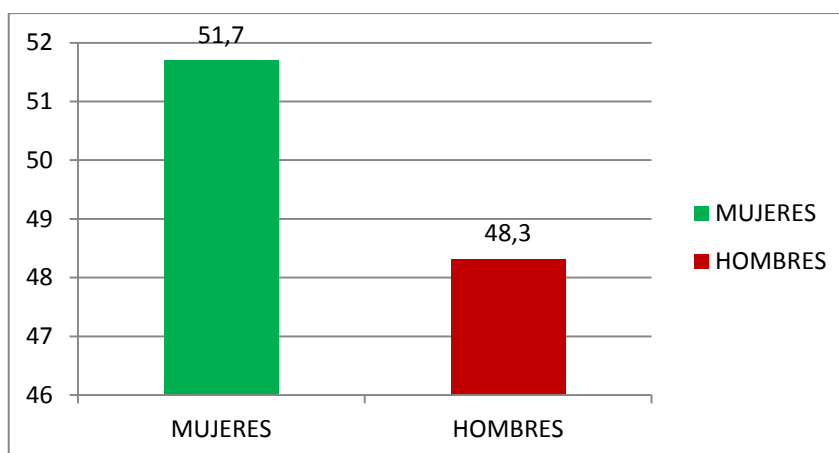
Ecuador en el año 2012 con una población de 15.492.264 personas, lo que supone un incremento de 826.209 habitantes respecto a 2011, en el que la población fue de 14.666.055 personas. Ecuador presenta una densidad de población moderada, con 60 habitantes por Km<sup>2</sup>, está en el puesto 66 en cuanto a densidad se refiere.

**TABLA N° 3.4**  
**POBLACIÓN CANTÓN LATACUNGA**

SEXO	POBLACIÓN	VALOR%
MUJERES	74.43714	51,7
HOMBRES	69.541.86	48,3
TOTAL	143.979	100

FUENTE: INEC: Censo de Población y Vivienda

**GRÁFICO N° 3.7**  
**POBLACIÓN CANTÓN LATACUNGA**



FUENTE: INEC: Censo de Población y Vivienda

## Análisis

Latacunga es la capital de la provincia de Cotopaxi, posee una población de 143.979 habitantes distribuido en 74.437,14 mujeres y 69.541, 86 hombres. La población urbana en el cantón Latacunga es de 46.992 en la zona urbana y en la zona rural es de 81.697 habitantes según censo de población año 2001.

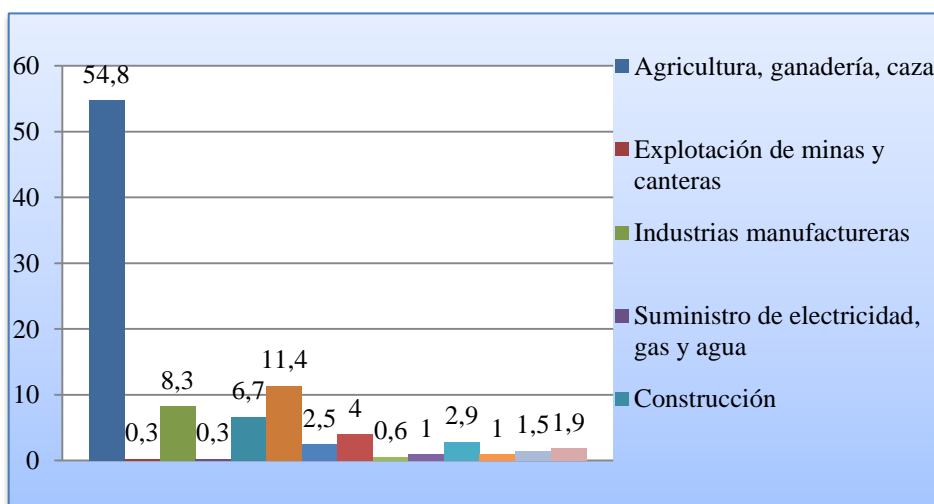
A continuación se presenta la población económicamente activa del Cantón Latacunga distribuida por ocupaciones:

**Tabla N° 3.5**  
**Actividades ocupacionales en la Provincia de Cotopaxi**

RAMA/ACTIVIDAD	VALOR%
Agricultura, ganadería, caza	54,8
Explotación de minas y canteras	0,3
Industrias manufactureras	8,3
Suministro de electricidad, gas y agua	0,3
Construcción	6,7
Comercio al por mayor y menor	11,4
Hoteles y restaurantes	2,5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,0
Intermediación financiera	0,6
Actividades inmobiliarias, empresas y de alquiler	1,0
Enseñanza	2,9
Servicios sociales y de salud	1,0
Otras actividades de servicios comunitarios	1,5
Actividades de hogares privados	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

FUENTE: INEC: Censo de Población y Vivienda

**GRÁFICO N° 3.8**  
**Actividades ocupacionales en la Provincia de Cotopaxi**



FUENTE: INEC: Censo de Población y Vivienda

## **Seguridad ciudadana**

Los índices de criminalidad son muy altos y su tendencia es decrecimiento, se espera que nuevas reformas sociales y económicas frenen un poco este proceso. Si bien los índices económicos han mejorado en el corto plazo, no se puede decir lo mismo de los índices sociales y peor aún pretender mejorarlos en tan poco tiempo. Es importante considerar que dentro de seguridad ciudadana no solo está involucrada la delincuencia sino la falta de profesionalismo que presentan los señores conductores al no respetar las leyes de tránsito.

Los robos a los transeúntes preocupan a los habitantes de la ciudad de Latacunga, capital de la provincia de Cotopaxi. Así, en la ciudadela Las Bethlemitas, al sur de Latacunga, se han registrado casos tanto en el día como en la noche, con jóvenes estudiantes o padres de familia que son abordados súbitamente por un grupo de delincuentes, quienes proceden a robarles las pertenencias y a golpearlos. En el puente Cinco de Junio y el sector de La Estación, al ingreso a la ciudad, también ocurren asaltos con mucha frecuencia, así como también en la plaza El Salto, sobre todo en los días de feria.

## **Vialidad**

Entre las causas para este incremento están la imprudencia, exceso de velocidad y la falta de una cultura entre los conductores. Es de lamentar el incremento de los accidentes en las carreteras de la provincia -a pesar de que las mismas se encuentran en excelente estado pese al continuo llamado de las autoridades a los conductores para que conduzcan respetando las normas de tránsito, sin embargo, existen conductores y peatones que incumplen con dicha normativa. Entre los meses de julio y lo que va de septiembre, se han registrado unos 180 accidentes: 76 en julio, 52 en agosto y 52 en lo que va del presente mes, cifras que corresponden a los cantones de Latacunga y Saquisilí.

Hace falta una cultura de respeto a las normas vigentes por parte del conductor, a ello se suma la imprudencia de los peatones, quienes también son culpables de los

accidentes de tránsito. Están identificados los sitios más conflictivos donde se generan los accidentes, se exige realizar sugerencias a las autoridades de Panavial, para que realicen la ubicación de señalización en todos los sentidos, además de establecer playones para el estacionamiento de las unidades de transporte, para que puedan dejar y recoger pasajeros.

Se debe realizar recorridos por la parte norte de la Panamericana de ingreso a la ciudad de Latacunga, aplicar algunas recomendaciones a las autoridades respectivas, que ayuden a reducir los accidentes de tránsito, a saber, pedir la instalación de los foto radares, señales que permiten ir anticipando al conductor a cuantos kilómetros de velocidad está circulando.

Así como también, trabajar en procesos de capacitación a los conductores sobre el tema de tránsito, en los diferentes ámbitos de la población. Se debe invitar a las escuelas de conducción de los diferentes sindicatos de choferes, a trabajar en procesos de capacitación, promoviendo el respeto por las normas de tránsito

Las zonas de mayor congestión vehicular son:

**TABLA N° 3.6**  
**CONGESTIÓN VEHICULAR**

N°	Calles o avenidas
1	Calle Quito
2	Calle Guayaquil
3	Av. Amazonas
4	Calle Quijano y Ordoñez
5	A calle Antonia Vela
6	Calle Félix Valencia
7	Calle 2 de mayo
8	Sector El Salto

**FUENTE:** Dirección de Seguridad Ciudadana

### ✓ **Factor Ambiental**

En nuestro medio cada vez es más frecuente la presencia de enfermedades como alergias, asma, gripe, y otros tipos de afecciones que se presentan en el organismo de las personas, a causa de la contaminación ambiental, por lo que son consideradas un indicador real del aire que respiramos.

El aire de la capital de la Provincia de Cotopaxi, se encuentra afectado por la contaminación de acuerdo con un estudio realizado por la Fundación Natura, que encontró altos niveles de carboxihemoglobina (compuesto dañino que se forma cuando la sangre entra en contacto con altos niveles de monóxido de carbono) en la población infantil escolar.

El costo de la contaminación atmosférica con relación a la salud de los ecuatorianos requirió del país una inversión de USD 34 millones (EUR 27,7 millones), durante el periodo 2000 y el primer trimestre del año 2011.

El parque automotor de taxis y transporte ha tenido un crecimiento acelerado llegándose a determinar que provoca una serie de problemas, como:

- ✓ Incremento de la contaminación ambiental.
- ✓ Congestión y saturación vehicular en vías públicas generando un alto riesgo de accidentes.
- ✓ Operación antieconómica debido al incremento de costos de operación y mantenimiento.

#### **3.5.1.2 Microambiente**

### ✓ **Clientes**

Los clientes de la Cooperativa de Taxis San Agustín son personas domiciliadas o que desempeñan sus actividades diarias en la ciudad de Latacunga que adquieren

los servicios que proporciona esta organización y a cambio de ello efectúan un pago.

Los clientes de la Cooperativa de Taxis San Agustín están divididos en:

- ✓ Hostales y Hosterías
- ✓ Conjuntos Residenciales
- ✓ Empresas
- ✓ Otros: dentro de este punto se consideran a las familias, personas que no pertenecen a ninguno de los grupos anteriores, principalmente se encuentran las personas que acceden al servicio de la Cooperativa desde los siguientes puntos de trabajo.

✓ **Proveedores**

Dentro de los proveedores de la Cooperativa de Taxis San Agustín están:

**Proveedores de Vehículos:** dentro de este aspecto se consideran lascasas comerciales en las cuales se adquieren los vehículos para lapuesta en operación, entre estos proveedores tenemos:

- ✓ Chevrolet: Casa Comercial Latacunga
- ✓ Hyundai: Casa Comercial Ambato

**Proveedores de Repuestos:** Comprende la adquisición de repuestos automotrices para los vehículos de la compañía de Taxis San Agustín es:

- ✓ Repuestos Álvarez Hnos. S.A.
- ✓ Rodamientos Salazar

**Proveedores de Materiales de Oficina:** se denomina así a los proveedores de todo tipo de artículos de papelería sean éstos resmas de hojas de papel bond,

grapadoras perforadoras, carpetas, archivadores, así como la impresión de formatos, entre otros, por lo que, en este aspecto sus principales proveedores son:

- ✓ Imprenta Carrillo.
- ✓ Comercial Popular
- ✓ Comercial la Rebaja

**Proveedores de Equipos de Oficina:** dentro de este aspecto se consideran elementos tales como teléfonos, computadores, impresoras. Los principales proveedores son:

- ✓ AJ Computación
- ✓ Comercial San Pedro
- ✓ REDEMAX

**Proveedores de Equipos de Operación:** en este punto se consideran aspectos como la radio frecuencia así como los equipos manuales y portátiles para la transmisión de la comunicación .Su principal proveedor es:

- ✓ Unitaxi

**Proveedores de Seguridad:** en este aspecto se considera tanto la seguridad interna como externa.

Seguridad Interna: Ambaseg S.A.

Seguridad Externa: Bigegasip

**Proveedores de Publicidad:** La empresa que provee de publicidad es:

- ✓ Punto Gráfico

✓ **Competidores**

De entre los competidores de la Cooperativa de Taxis San Agustín tenemos

**TABLA 3.7**  
**OPERADORAS DE TRANSPORTE MODALIDAD TAXIS DE COTOPAXI**

<b>Nº OPERADORA</b>	<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACION</b>
1	COOP"VICENTE LEON"
2	COOP"CINCO DE JUNIO"
3	COOP"CHILE"
4	COOP"LA MERCED"
5	COOP"ECUATORIANA DE TAXIS"
6	COOP"AV. RUMIÑAHUI"
7	COOP"ELOY ALFARO"
8	COOP"EL SALTO"
9	COOP"JUAN MONTALVO"
10	COOP"PADRE SALCEDO"
11	COOP"PANAMERICANA NORTE"
12	COOP"FILANTROPÍA"
13	COOP"ANTONIA VELA"
14	COOP"OCCIDENTAL LATACUNGA"
15	COOP"AEROPUERTO"
16	COOP"HOSPITAL DEL SEGURO"
17	COOP"JUAN ABEL ECHEVERRIA"
18	COOP"DR. CAMILO GALLEGOS DOMÍNGUEZ"
19	COOP"NEVADOS DEL COTOPAXI"
20	COOP"LAGO FLORES"
21	COOP"CENTRAL BELISARIO QUEVEDO"
22	COOP"MULTIFAMILIARES FAE"
23	COOP"AV. UNIDAD NACIONAL"
24	CIA"ATEXREV S.A"
25	CIA"COCHATRASTAXI S.A"
26	CIA"CONTRANSTAXIS S.A"
27	CIA"DINOTAXIS CIA. LTDA"
28	"TAXIS UNIVERSIDAD TAXIUTC S.A"
29	CIA"RAMÓN BARBA NARANJO C.A"
30	CIA" MERMACO S.A"
31	CIA" UNIVERSIDAD DE COTOPAXI"
32	CIA"EMPRETRANSTAY CIA. LTDA"
33	CIA"SILVERTAXI S.A"
34	CIA "TAXSEG"
35	CIA "SERVIFASTSAN"
36	CIA "INTRACC"
37	CIA "FRONTERAS DE COTOPAXI"
38	LAMANTAXIS
39	TAXIS LA MANA CIA.LTDA

FUENTE: Superintendencia de Compañías de Cotopaxi

ELABORADO POR: Las Tesistas

### 3.5.2 Análisis del Ambiente Interno

#### ✓ Capacidad de Comercialización

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

- ✓ **Servicio:** La Cooperativa de Taxis San Agustín para la prestación del servicio de transporte que es su actividad principal cuenta con 30 unidades de las cuales 14 unidades poseen colaboradores conductores y las 16 unidades restantes son conducidas por sus dueños accionistas.
- ✓ **Precio:** esta organización posee una tabla de precios la misma que está fijada de acuerdo al lugar de destino y considerando las tarifas de sus competidores.
- ✓ **Plaza:** los servicios que proporciona la Cooperativa de Taxis San Agustín está dirigido a las familias, empresas domiciliadas en el Cantón Latacunga.
- ✓ **Promoción:** hasta el momento la Cooperativa de Taxis San Agustín no ha establecido una campaña de difusión empresarial formal.

#### Capacidad Administrativa

El estilo de Dirección Gerencial en la Cooperativa de Taxis San Agustín, es de carácter democrático entre los accionistas pero autocrático entre los empleados y colaboradores, es así que las decisiones son tomadas en consenso entre el Presidente, Gerente y accionistas, estas decisiones se basan en experiencias anteriores las mismas que no poseen un análisis bien estructurado y detallado y como se mencionó anteriormente no participa toda la organización.

Esta organización goza de una excelente comunicación informal, esto se debe principalmente por la existencia de un personal limitado, por el bajo grado de complejidad del sistema y por el adecuado clima laboral que se maneja dentro de la organización.

La Cooperativa de Taxis San Agustín en el área administrativa cuenta con un personal de siete personas las mismas que conocen bien sus obligaciones y funciones a desarrollar, no obstante esta organización no cuenta con un manual de análisis y descripción de puestos que determine con claridad y objetividad la función de cada empleado dentro de la organización.

### **Capacidad Financiera**

La Cooperativa de Taxis San Agustín cuenta con un capital que proviene exclusivamente del aporte mensual de sus socios cuota fue fijada y designada por los accionistas la misma que es de 45 USD., además es importante mencionar que otra fuente de ingresos es el cobro de arriendo mensual de un local que es propiedad de todos los accionistas el mismo que se encuentra en el C.C. La Maltería Plaza planta alta cuyo valor es de 200 USD, estos recursos se manejan a través de una cuenta bancaria en el Banco del Pichincha

Para el manejo y control de los recursos financieros Cooperativa de Taxis San Agustín cuenta con una persona, la misma que maneja dichos recursos fuera de la organización. La empresa tiene un manejo periódico de sus operaciones, realiza balances anuales, los mismos que son presentados a la Junta General de Accionistas y a la Superintendencia de Compañías de forma anual.

Además en esta organización se realiza un presupuesto anual el mismo que no posee una estructura sólida, en dicho presupuesto se detallan las proyecciones de los ingresos y egresos que se esperan durante el año de operaciones, este

presupuesto para su puesta en práctica debe ser debidamente aprobada por todos sus accionistas.

### **Capacidad Tecnológica**

Para el área administrativa la Cooperativa de Taxis San Agustín cuenta con un software básico, es decir, es un Windows XP que contiene Word, Excel y Power Point.

Para el área financiera esta organización cuenta con un software obsoleto como lo es el TMAX razón por la cual la persona encargada del desempeño de esta función no realiza sus actividades dentro de la organización sino fuera de ella.

En cuanto al área operativa o de comercialización no cuenta con un equipo que le permita mantener una base de datos para sus clientes, así como también un sistema que les permita tener ubicadas a sus unidades, esta organización en esta área únicamente cuenta con una radiofrecuencia central y cada unidad posee una radio manual o Motorola para la transmisión de la comunicación así como dos teléfonos uno normal y otro inalámbrico con identificador de llamadas.

### **Capacidad de Talento Humano**

En la Cooperativa de Taxis San Agustín el señor presidente, el señor gerente, el señor contador y la señora secretaria se destacan por poseer un nivel de estudios superior y por un cierto grado de experiencia y manejo de relaciones públicas. En cuanto al personal operativo o de comercialización así como las señoritas operadoras poseen un nivel de instrucción bachiller.

El promedio de edad del personal administrativo es de 30 a 45 años en cuanto al nivel operativo o de comercialización operan personas cuyas edades van entre los 24 y 60 años cada una de estas personas demuestran responsabilidad en sus actividades.

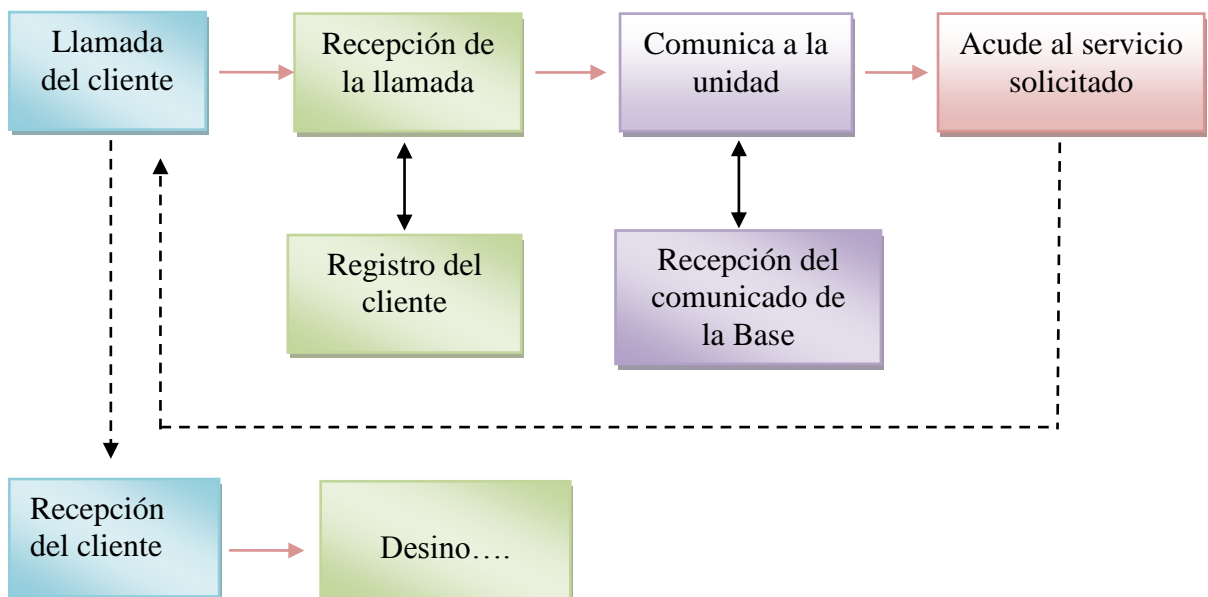
Lamentablemente en la Cooperativa de Taxis San Agustín no se desarrolla cursos o seminarios de capacitación y motivación para ninguna de las áreas de la organización.

Los sueldos de los empleados de esta organización se encuentran entre los 150 y 163 USD mensuales esto para el Sr. Gerente, secretaria y las señoritas operadoras, en el caso del señor contador se le retribuye con 100USD mensuales puesto que acude a la compañía por ciertas horas a la semana.

### 3.6 GIRO DEL NEGOCIO

GRÁFICO N° 3.9

Giro del Negocio de la Cooperativa de Taxis "San Agustín"

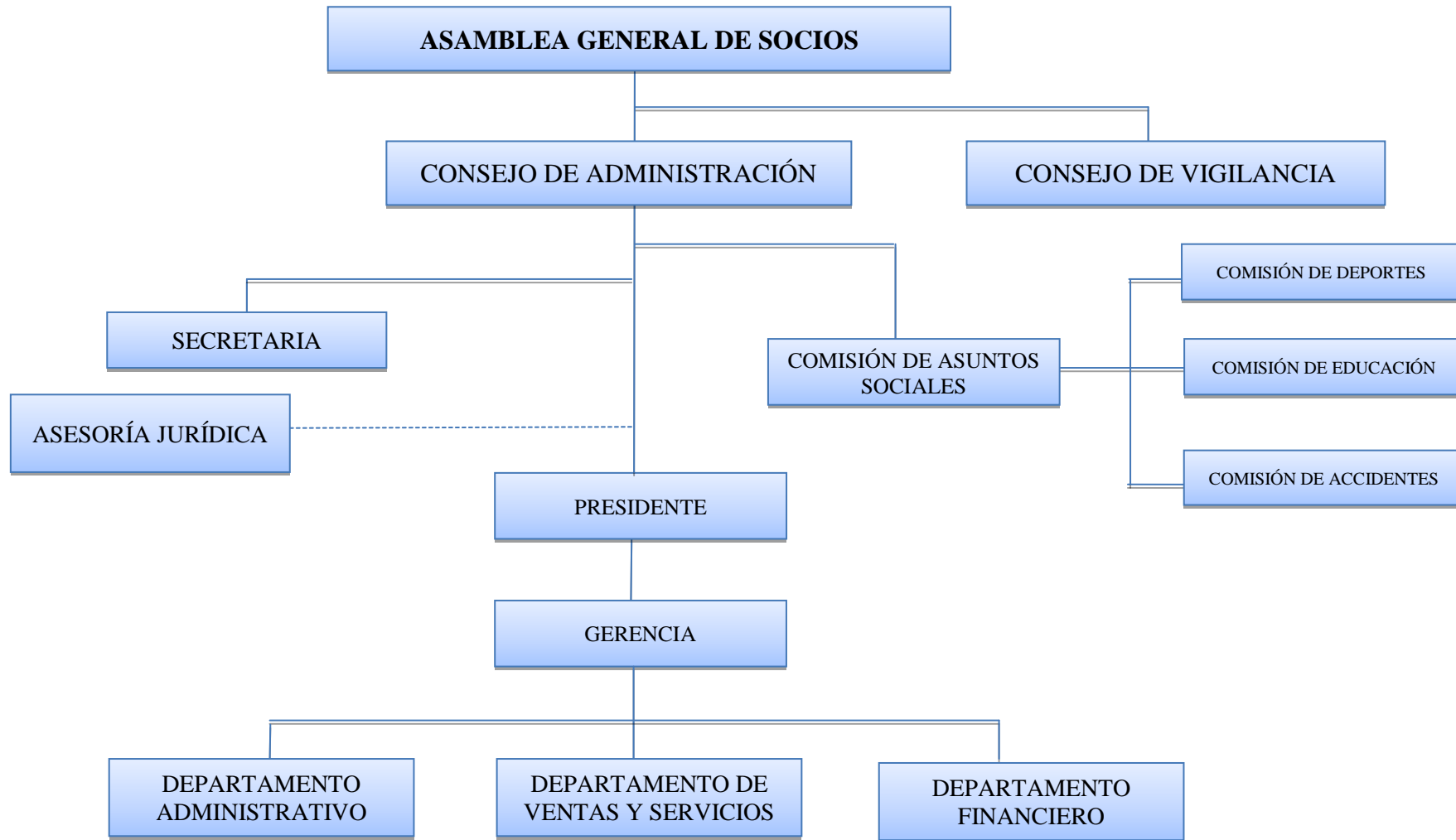


Descripción del giro del negocio de la Cooperativa "San Agustín":

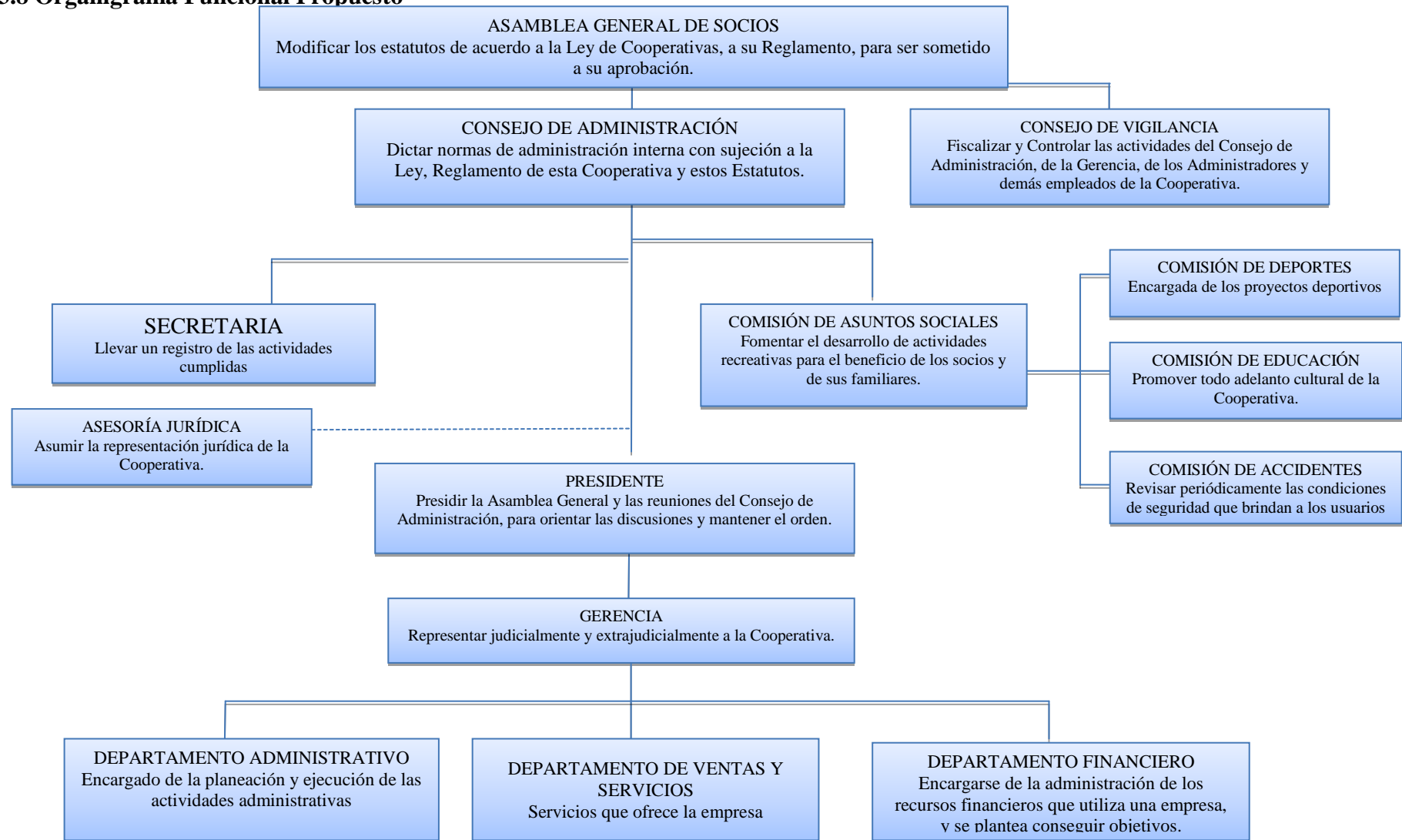
- ✓ Llamada del Cliente solicitando el servicio de taxi "San Agustín".
- ✓ Recepción de la llamada del cliente
- ✓ La base central registra en la base de datos de la Cooperativa la llamada del cliente. (Número telefónico, Nombre, Dirección).
- ✓ La base comunica a la unidad disponible y/o a la que se encuentra más cerca a la dirección del cliente solicitado.

- ✓ La unidad receptiona la orden de la base y acude a la dirección del cliente.
- ✓ La unidad receptiona al cliente.
- ✓ La unidad se pone a disposición del cliente.

### 3.7 Organigrama Estructural Propuesto



### 3.8 Organigrama Funcional Propuesto



Del organigrama expuesto anteriormente se desprenden las siguientes funciones:

**CUADRO N°3.1**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Asamblea General
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	La asamblea General es el Organismo Máximo de la Cooperativa, tiene el poder para resolver todos los asuntos relativos al giro del negocio y tomar decisiones que estimen convenientes para beneficio de la Cooperativa.
<b>FUNCIONES</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podrá sesionar con la concurrencia de la mayoría de los socios de la cooperativa.</li> <li>2. Las asambleas generales pueden ser ordinarias y extraordinarias y serán convocadas por el presidente de la Cooperativa. Las primeras se reunirán dos veces al año en el mes posterior a la realización del balance semestral y las segundas se llevarán a efecto, a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de vigilancia, del gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.</li> <li>3. El plan general de operaciones de la entidad estará elaborado por el consejo de administración y será aprobado en asamblea después de discutir, modificar o reformar.</li> <li>4. Se formularán y dictarán las normas generales de administración y el proyecto de la proforma presupuestaria en que globalmente se determinarán las cantidades tanto de ingresos como de egresos.</li> <li>5. Conocer y aprobar las modificaciones requeridas por los estatutos sociales.</li> <li>6. Conocer y aprobar el informe anual de cuentas y actividades</li> </ol>

**CUADRO N° 3.2**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Consejo de Administración
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General.
<b>FUNCIONES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Regular la vida interna de la Institución, dictando normas y resoluciones de tipo social, administrativo y disciplinario.</li><li>✓ Buscar nuevos métodos más eficientes para la tecnificación del transporte.</li><li>✓ Velar porque exista las mejores relaciones con los poderes públicos, sean estos provinciales, nacionales e internacionales, así mismo entre socios; y,</li><li>✓ Designar o remover al Gerente de la Cooperativa, con causa justa. o permanentemente, en el orden de su elección. Cuando un vocal faltare sin justificación, se hará acreedor a una multa de acuerdo a las políticas de las Operadoras de Transporte.</li><li>✓ El orden del día a tratarse para la sesión del Consejo de Administración, se señalará en la convocatoria.</li><li>✓ El socio que fuere excluido o expulsado, tendrá derecho a su liquidación de acuerdo a las normas legales vigentes.</li></ul>

**CUADRO N°3.3**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Consejo de Vigilancia
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley
<b>FUNCIONES</b>	
<p>a) Elegir un Presidente de entre sus miembros de igual manera se nombrará un secretario.</p> <p>b) Emitir su dictamen sobre los balances y ponerlos en consideración de la Asamblea General por intermedio del Consejo de Administración.</p> <p>c) Vigilar que el Gerente no se exceda de los gastos ya presupuestados, salvo la autorización de la Asamblea General.</p> <p>d) Cuando un socio venda su unidad, presentará u oficio al Consejo de Administración notificando, debiendo el socio entregar su unidad borrado el sello, caso contrario se hará acreedor a la multa establecida.</p> <p>e) De considerar necesario el Consejo de Vigilancia solicitará por escrito al Consejo de Administración la remoción del cargo de Gerente en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por irregularidades en el manejo de los fondos de la Cooperativa.</li> <li>✓ Por realizar inversiones no autorizadas.</li> <li>✓ Por irregularidades en el desempeño de sus funciones.</li> <li>✓ Por no informar cualquier anomalía o novedad que exista en la contabilidad o en el manejo de fondos de la entidad, se oficiará al Consejo de Administración o a la Asamblea General sobre este particular; y;</li> <li>✓ Realizar arqueos de caja.</li> </ul>	

**CUADRO N° 3.4**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL PRESIDENTE</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Presidente
<b>CARGO:</b>	Presidente
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Consejo de Administración Negociable
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Presidir la Asamblea General y las reuniones del Consejo de Administración, para orientar las discusiones y mantener el orden
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	
<p>a) Será el representante en todos los actos oficiales de la cooperativa y será designado de entre los vocales del Consejo de Administración, durará entre sus funciones un año de conformidad con el estatuto de la entidad.</p> <p>b) A falta del Presidente de la Cooperativa le sustituirá el vocal inmediato del Consejo de Administración en orden de elección.</p> <p>c) Además de las funciones que consten en el Presidente tiene las siguientes obligaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener con cautela y energía el orden y disciplina durante el desarrollo de las asambleas.</li> <li>✓ Coordinar todo cuánto se refiera con el mantenimiento de las relaciones íntimas y óptimas con los cuáles la cooperativa depende.</li> <li>✓ Vigilar el cumplimiento de la ley de cooperativas, su reglamento general, el presente estatuto, reglamentos especiales y resoluciones de asamblea general y de los consejos de administración.</li> </ul>	

**CUADRO N° 3.5**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL GERENTE</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Gerencia
<b>CARGO:</b>	Gerente General
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Presidente Negociable
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	El gerente será la persona que organice las actividades de la empresa y se encargará de la toma de decisiones importantes para la operadora, además de estar en relación directa con Ventas para la captación de clientes para la prestación de servicios.
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir y mantener la empresa en un desarrollo eficiente y correcto</li> <li>2. Firmar todos los documentos relacionados con la empresa como cheques</li> <li>3. Revisión de informes</li> <li>4. Revisión constante de procesos administrativos que ayuden a un correcto funcionamiento de la empresa</li> <li>5. Control del personal para que se cumpla en forma adecuada con todos los contratos firmados.</li> <li>6. Estar permanentemente controlando los informes contables tributarios ya que la responsabilidad que tiene tanto el contador como el Gerente es directa.</li> </ol>	
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los informes y cuentas contables de la empresa para mantener un control óptimo de la institución.</li> </ol>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión con los otros socios para dar un informe de las actividades económicas de la Empresa.</li> <li>2. Reuniones con empresas de la ciudad Cursos y eventos que la empresa sea tomado en cuenta y necesiten la presencia del Gerente.</li> </ol>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA Y OTROS</b>
Título Profesional En Administración de Empresas.	Conocimientos en administración de empresas entre otros.

**CUADRO N° 3.6**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Área Financiera
<b>CARGO:</b>	Contador General
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente General
<b>SUBALTERNOS:</b>	Auxiliar Negociable
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Organizar, sistematizar la contabilidad en la empresa estar inmerso directamente en la organización contable de la empresa. Comprobar y verificar los estados financieros de la empresa, evaluar e interpretar movimientos financieros de la empresa, preparar y suscribir declaraciones tributarias y todas las actividades inherentes al cargo.
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir y mantener el departamento financiero en completo orden y al día en los movimientos contables de la empresa.</li> <li>2. Mantener archivados todos los documentos de soporte que garantice que las transacciones ingresadas en los sistemas contables coinciden con los documentos.</li> <li>3. Mantener un control adecuado de la cuenta de bancos y emitir los cheque a los proveedores de acuerdo a los cronogramas de la empresa.</li> <li>4. Realizar las declaraciones mensuales de impuestos y anexos para el SRI</li> <li>5. Controlar el movimiento del efectivo dentro de la institución</li> </ol>	
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar informes periódicos sobre la situación financiera de la institución</li> </ol>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intervenir en reuniones con los socios para dar informes financieros</li> <li>2. Intervenir en la toma de decisiones cuando así lo consideren necesario el gerente y los Socios</li> </ol>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA Y OTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título Profesional de Contador Público</li> <li>✓ Conocimientos en Administración y Finanzas, Legislación Laboral y Tributaria, Contabilidad</li> <li>✓ Establecer políticas, estrategias para el manejo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia en funciones similares de 2 años.</li> </ul>

**CUADRO N°3.7**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Contabilidad General
<b>CARGO:</b>	Auxiliar Contable
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Contador A convenir
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Ayudar en la organización de la contabilidad en la empresa, preparando la información contable y financiera para una adecuada elaboración y presentación.
<b>FUNCIONES DIARIAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar los gastos de cajachica</li> <li>2. Reportar a su jefe inmediato las novedades ocurridas en el desarrollo del trabajo</li> <li>3. Participar en los arqueos de caja</li> <li>4. Elaboración de los registros contables</li> <li>5. Elaboración de retenciones en la fuente.</li> </ol>	
<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentar la documentación requerida por sus superiores.</li> </ol>	
<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseguir cotizaciones para adquisiciones</li> </ol>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA Y OTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contador Básico Autorizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos sólidos de contabilidad de servicios y Microsoft Office.</li> </ul>

**CUADRO N° 3.8**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA SECRETARIA</b>	
<b>UNIDAD:</b> <b>CARGO:</b> <b>JEFE INMEDIATO:</b>	Secretaria Secretaria Gerente A convenir
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Apoyar en la funciones de digitación computarizada, administrar el archivo documentado a su cargo, atender las llamadas telefónicas, coordinar el trabajo con la contadora, además de recaudar los dineros provenientes de la Operadora de Transporte.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender las llamadas telefónicas y hacer lo que disponga la Gerencia</li> <li>✓ Receptar y archivar toda la documentación de respaldo para la elaboración de los registros de ingreso y egreso.</li> <li>✓ Recibir y administrar adecuadamente el fondo de caja general.</li> <li>✓ Redactar las actas de posesión y nombramiento de los directivos de la Cooperativa en el libro de actas.</li> <li>✓ Recibir los informes de comisiones, proyectos, comunicaciones y otros documentos que se dirijan a la Asamblea General.</li> </ul> <p>Llevar bajo su responsabilidad el archivo de secretaría.</p>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es responsable por el sistema de archivo de la documentación a su cargo.</li> <li>✓ Es responsable por la recepción y custodia de valores, por la confidencia de la información que maneja, por los materiales, equipo y mobiliario que utiliza en el desempeño de sus funciones.</li> </ul> <p>Llevar un cuidadoso control de todos los cheques girados por la compañía y que no han sido cobrados y reportar a contabilidad para que se refleje en el balance.</p>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA Y OTROS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título de Bachiller en Ciencias Contables y Administración, con estudios académicos a nivel superior especialidad en Secretariado.</li> </ul> <p>Cursos de capacitación en Contabilidad, Secretariado, Computación, Relaciones Humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia mínima de un año en funciones similares</li> </ul>

**CUADRO N° 3.9**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA ASESORIA LEGAL</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Asesoría Legal
<b>CARGO:</b>	Asesor Legal
<b>SUELDO:</b>	Negociable
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Tiene como responsabilidad garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente, para lo cual debe analizar y proponer resoluciones sobre casos particulares y documentos legales
<b>FUNCIONES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prestar asesoramiento legal cuando lo requiera la Alta Dirección y los demás órganos de la cooperativa.</li> <li>✓ Preparar proyectos de dispositivos legales y visar las resoluciones y directivas Administrativas de la cooperativa.</li> <li>✓ Emitir opinión legal respecto a las normas legales que se sometan a su consideración, pudiendo solicitar los alcances técnicos que estime necesario a los órganos de línea para la mejor comprensión de los temas en cuestión.</li> <li>✓ Efectuar el análisis legal de todas las iniciativas legales y reglamentarias que se sometan a su consideración.</li> <li>✓ Compilar, concordar y sistematizar la legislación de competencia de la cooperativa.</li> <li>✓ Cumplir con otras funciones y atribuciones que le asigne la Dirección Nacional de Cooperativas.</li> <li>✓ Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualquier otra resolución que se relacione con las actividades de la empresa</li> <li>✓ Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la institución y de los contratos, de tal manera que se busque siempre la eficiencia y la eficacia.</li> </ul>

**CUADRO N°3.10**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA COMISION DE ASUNTOS SOCIALES</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Asuntos Sociales
<b>CARGO:</b>	Asuntos Sociales
<b>SUELDO:</b>	Negociable
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Fomentar el desarrollo de actividades recreativas para el beneficio de los socios y de sus familiares.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estudiar y tratar de solucionar los problemas sociales que se presenten en la Cooperativa.</li><li>✓ Procurar las relaciones sociales para que existan intima comprensión entre los asociados.</li><li>✓ Tomar bajo la iniciativa cualquier acto social en que deba intervenir la Cooperativa, en común acuerdo con el Consejo de Administración.</li><li>✓ Vigilar la asistencia de los socios de la Cooperativa en los eventos deportivos y sociales a realizarse.</li><li>✓ Solidarizarse en el regocijo o dolor de los socios, con demostraciones prácticas de compañerismo y cooperativismo.</li></ul>	

**CUADRO N°3.11**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE ACCIDENTES</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Comisión de Accidentes
<b>CARGO:</b>	Comisión de Accidentes
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Revisar periódicamente las condiciones de seguridad que brindan a los usuarios
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar el informe de los accidentes de tránsito con la narración del accidente y de la apreciación del valor de los daños de los beneficios sociales a que el socio afectado puede hacerse acreedor.</li> <li>✓ Planificar y dirigir organizadamente el trabajo, para que los socios cumplan de conformidad con lo establecido por los organismos de la Cooperativa.</li> <li>✓ Cuidar que los vehículos guarden relación con el trabajo a efectuarse.</li> <li>✓ Revisar periódicamente las unidades en servicio de la Cooperativa, a fin de comprobar su buen estado de funcionamiento y las condiciones de seguridad que brindan a los usuarios, si encontraren que alguna unidad, no estuviere apta para el servicio, será suspendido hasta que cumpla con las reparaciones necesarias.</li> <li>✓ Todos los socios o empleados de la Cooperativa deberán guardar respeto y obediencia a la Comisión.</li> </ul>	

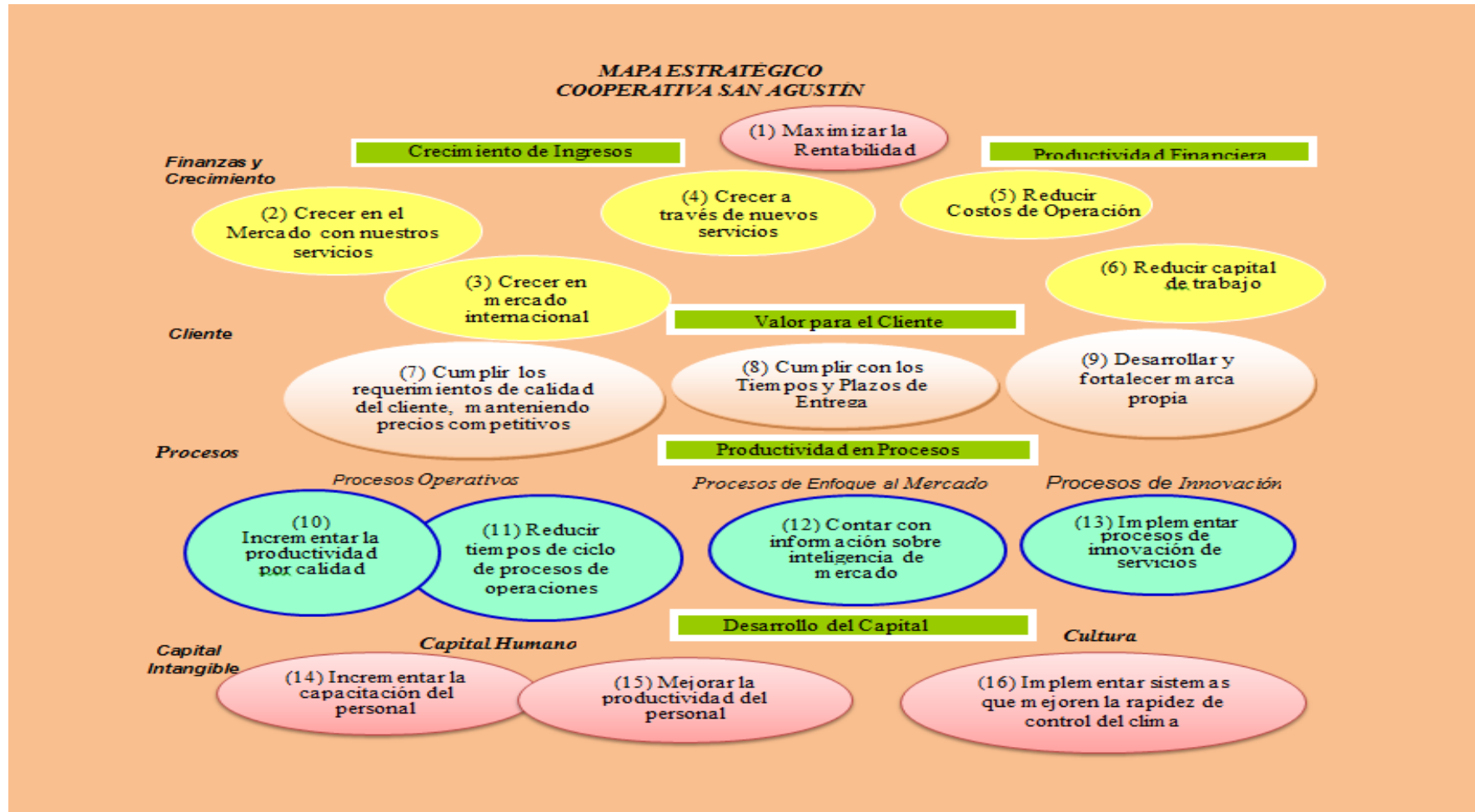
**CUADRO N° 3.12**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA COMISION DE EDUCACIÓN</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Comisión de Educación
<b>CARGO:</b>	Comisión de Educación
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Promover todo adelanto cultural de la Cooperativa
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Preocuparse por la educación y cultura de los socios</li><li>✓ Fomentar la creación de una biblioteca.</li><li>✓ Conseguir o proporcionar becas para capacitar a los socios sobre los aspectos cooperativos y tecnificación sobre las actividades que realiza la entidad.</li><li>✓ Organizar cursos y conferencias a nivel técnico o cooperativo.</li><li>✓ Difundir por medio de la literatura escrita el cooperativismo.</li></ul>	

**CUADRO N° 3.13**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA COMISION DE DEPORTES</b>	
<b>UNIDAD:</b>	Comisión de Deportes
<b>CARGO:</b>	Comisión de Deportes
<b>DESCRIPCION GENERICA</b>	Encargada de los Proyectos Deportivos
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Planificar y desarrollar las actividades deportivas anuales, tanto internas como interinstitucionales y presentar a consideración de la Asamblea General de socios para su aprobación.</li><li>✓ Organizar los equipos con los mejores recursos humanos disponibles.</li><li>✓ Programar, dirigir, controlar y desarrollar los encuentros deportivos.</li><li>✓ Presentar informes mensuales de la inasistencia de los socios.</li></ul>	

### 3.9 MAPA ESTRATÉGICO



### 3.10 Pre - Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos Cooperativa de Taxis "San Agustín"							
Establecimiento de Pre - Objetivos Estratégicos							
Nº	Perspectiva	Eje	Factor específico	Factor medible	Asignable	Recursos	Tiempo de ejecución
1	C & D	Modelo de Gestión	a) Desarrollar un modelo de gestión basado en el BSC	Índice de cumplimiento de Objetivos	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
				Índice de cumplimiento de planes y programas			
2	I	Control de Gestión	a) Establecer alianzas estratégicas b) Programas de Gestión Vehicular c) Gestionar la calidad del servicio	Alianzas Estratégicas	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
				Índice V. útil Unidades Calidad del servicio proporcionado			
3	C & D	Capacitación y Gestión del Talento Humano	Mejorar la gestión del Talento Humano	Índice de capacitación	Procesos Administrativos	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	6 meses
				Índice de satisfacción de los empleados			
4	C & D	Comunicación	Optimizar la comunicación Organizacional	Efectividad de Información en tiempo real	Procesos Administrativos	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
5	C	Mercado	a) Diseñar un plan de marketing b) Incrementar la satisfacción del	Índice de Satisfacción del Cliente	Procesos de Investigación	Tecnológicos Financieros	6 meses

			cliente para conseguir su fidelidad c) Determinar nuevas oportunidades de mercado	Crecimiento del Mercado		Humanos	
6	C & D	Tecnología	a) Adquisición de un software contable b) Implementación de un sistema tecnológico satelital	Implementación de nuevas tecnologías	Proceso de Investigación y Desarrollo	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
7	F	Gestión financiera	a) Adquisición de un software contable b) Implementación de un sistema tecnológico satelital	Crecimiento de Utilidad Rentabilidad sobre las aportaciones	Procesos Administrativos y Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses
8	C	Gestión de Clientes	a) Ampliar la cartera de clientes b) Mejorar la imagen empresarial	Cuota de Mercado Efectividad imagen Organizacional	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	6 meses

### 3.11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**CUADRO 3.15  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

<b>COOPERATIVA DE TAXIS "SAN AGUSTIN" OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
<b>Perspectivas</b>	<b>Impulsores</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>FINANZAS Y CRECIMIENTO</b>	COMISIÓN FINANCIERO	1. Maximizar la Rentabilidad
	COMISIÓN DE PLANEAMIENTO	2. Crecer en el mercado local con servicios actuales
		3. Crecer en el mercado nacional
		4. Crecer con nuevos servicios
	COMISIÓN DE PLANTA	5. Reducir el costo de operaciones
		6. Reducir capital de trabajo y mejorar inventarios
<b>CLIENTES</b>	COMISIÓN DE CONTROL DE CALIDAD	7. Cumplir los requerimientos de calidad del cliente, manteniendo precios competitivos
		9. Cumplir con los tiempos y plazos de entrega
		10. Desarrollar y fortalecer marca propia
<b>PROCESOS</b>	COMISIÓN DE PLANTA	11. Incrementar la productividad por calidad
		12. Mejorar la calidad de los servicios
		13. Reducir tiempos de ciclo de procesos
	COMISIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	14. Contar con información de las necesidades del mercado
	COMISIÓN DE PLANEAMIENTO	15. Implementar procesos de innovación de servicios
COMISIÓN GENERAL	16. Cumplir	
<b>CAPITAL INTANGIBLE</b>	COMISIÓN ADMINISTRATIVO	17. Incrementar la capacitación del personal
		18. Mejorar la productividad del personal
		19. Crear un ambiente de trabajo
		20. Implementar sistemas que mejoren la rapidez de control del clima

### **3.12 MATRIZ DE OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA Y CRECIMIENTO**

Los objetivos establecidos para la perspectiva financiera del Balanced Scorecard para la cual se ha resumido en tres Ms. (medida, meta y medio) los objetivos estratégicos y se lo ha descrito en cada matriz que conforman el tablero central.

**CUADRO N° 3.16**

#### **OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA Y CRECIMIENTO**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA Y CRECIMIENTO</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD</b>	
<b>(Medida)</b>	<b>META</b>	<b>MEDIO Y/O PROYECTO</b>
Rentabilidad por servicio entregado	Del 10% elevar al 20% en el 2013	Sistema de control presupuestario
% de participación de ventas provenientes del mercado nacional	Del 5% elevar al 10% en el 2013 en participación de ventas	Sistema de control presupuestario
Monto de ahorros en costos operativos	De \$10 mil elevar al \$60 mil en el 2013 en ahorros operativos	Sistema de control de costos por proceso

### **3.13 MATRIZ DE OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES**

Los objetivos establecidos para la perspectiva de clientes del Balanced Scorecard para la cual se ha resumido en tres Ms. (medida, meta y medio) los objetivos estratégicos y se lo ha descrito en cada matriz.

### CUADRO N° 3.17

#### OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA CLIENTES		
OBJETIVO	CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD DEL CLIENTE, MANTENIENDO PRECIOS COMPETITIVOS	
(Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
Precios relativos de los servicios frente a los competidores	Del 60%, mantenerse en el 2013, para elevar al 65% en el 2013	Programa de descuentos
Satisfacción de clientes	Del 60%, elevar al 80% en el 2013	Encuestas de satisfacción

PERSPECTIVA CLIENTES		
OBJETIVO	OFRECER SERVICIOS CON ALTO VALOR	
(Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
Niveles de servicio brindado con los competidores	Del 70% elevar al 80% en el 2013	Implemento de servicios de encomiendas a otras ciudades

PERSPECTIVA CLIENTES		
OBJETIVO	CUMPLIR CON LOS TIEMPOS Y PLAZOS DE ENTREGA	
(Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
% de ordenes correctas de carreras	Del 85% elevar al 90% en el 2013	Automatización del proceso de captura y entrega de órdenes y carreras

### 3.14 MATRIZ DE OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS

Los objetivos establecidos para la perspectiva de procesos del Balanced Scorecard para la cual se ha resumido en tres Ms. (medida, meta y medio) los objetivos estratégicos y se lo ha descrito en cada matriz.

**CUADRO N° 3.18**  
**OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS**

<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>(Medida)</b>	<b>META</b>	<b>MEDIO Y/O PROYECTO</b>
carreras por día	18 carreras. Diarias elevar a 25 carreras. Diarias	Benchmarking y mejoramiento de las labores de servicio de transporte.

<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b>	
<b>(Medida)</b>	<b>META</b>	<b>MEDIO Y/O PROYECTO</b>
✓ Carreras infructuosas y encomiendas escasas ✓ % de choferes certificados y profesionales. Certificados	✓ 10 carreras infructuosas a 5 ✓ Mantenerse	✓ Benchmarking y mejoramiento de las labores ✓ Mejoramiento

### 3.15 MATRIZ DE OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE

Los objetivos establecidos para la perspectiva del capital intangible en el Balanced Scorecard para la cual se ha resumido en tres Ms. (medida, meta y medio) los objetivos estratégicos y se lo ha descrito en cada matriz que conforman el tablero central.

**CUADRO N° 3.19**  
**OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE**

<b>PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL</b>	
<b>(Medida)</b>	<b>META</b>	<b>MEDIO Y/O PROYECTO</b>

Carreras de calidad producidas por hora-hombre laboradas	1 carreras por hora - hombre y elevar 2 Kg. Por hora-hombre para el 2013	Capacitación y certificación de competencias claves
--	--	---

<b>PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>CREAR UN AMBIENTE DE TRABAJO QUE REDUZCA LA ROTACIÓN</b>	
<b>(Medida)</b>	<b>META</b>	<b>MEDIO Y/O PROYECTO</b>
Niveles de clima laboral	Del 45% elevar al 70% en el 2013, de satisfacción en el personal	Evaluación y mejora del clima laboral
Rotación de personal	Del 12% reducir al 8% en el 2013, de rotación del personal	Evaluación y mejora del clima laboral

<b>PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>IMPLEMENTAR SISTEMAS QUE MEJOREN LA RAPIDEZ DE CONTROL DEL CLIMA LABORAL</b>	
<b>(Medida)</b>	<b>META</b>	<b>MEDIO Y/O PROYECTO</b>
Avances de proyecto para el control del clima laboral	Del 50% elevar al 70% en el 2013, de control automatizado de personal	Benchmarking y mejoramiento de las labores de campo y entrega

### **3.15 INDICADORES CLAVES DE GESTION**

Son indicadores que permiten monitorizar acciones para alcanzar objetivos estratégicos predefinidos, sirven también para mejorar los resultados de la empresa y ayudan a optimizar la gestión.

<i>Cooperativa de Taxis "San Agustín"</i> <i>Indicadores de Gestión</i>						
Nº	PERSPECTIVA	MEDIDA	FÓRMULA	CUAN TITAT IVO	DESCRIPCIÓN	META DIC 2012
1	<b>FINANCIERA</b>	Crecimiento de la Utilidad	$\frac{\text{Rentabilidad}}{\text{Patrimonio}} \cdot 100$ *	30%	El crecimiento de la prestación de servicio anual	30%
		Rentabilidad sobre las Aportaciones				
2	<b>CLIENTE</b>	Índice Satisfacción del Cliente	$\frac{\# \text{ De clientes satisfechos}}{\# \text{ Total de clientes}} \cdot 100$ *	20%	Nivel de satisfacción	20%
		Crecimiento del Mercado	$\frac{\# \text{ Clientes nuevos}}{\# \text{ Clientes totales}} \cdot 100$ *		Crecimiento anual	
		Cuota de Mercado Efectividad imagen Organizacional	Recepción de los clientes sobre otros servicios		Resultado frente a la competencia	
		Índice de Fidelidad de los clientes	$\frac{\text{Clientes frecuentes en el año mínimo 3 meses}}{\# \text{ total de clientes}} \cdot 100$		Nivel de fidelidad	
		Quejas y reclamos	# Quejas mensuales en relación al de clientes atendidos		Promedio mensual	

3	<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Índice de mantenimiento de los vehículos	$\frac{\# \text{ mantenimientos realizados}}{\# \text{ total de mantenimientos a realizar}}$	15%	Promedio semestral	15%
		índice de Vencimiento Vida útil de las Unidades	$\frac{\# \text{ de unidades por vencer vida útil}}{\# \text{ total de unidades}}$		Resultado en el servicio	
4	<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	Índice de cumplimiento de Objetivos	$\frac{\text{Objetivos realizados}}{\text{Objetivos planteados}} \quad \frac{100}{*}$	90%	Objetivos logrados	90%
		Índice de cumplimiento de Planes y Programas	$\frac{\text{PYP punto realizados}}{\text{PYP planteados}} \quad \frac{100}{*}$		Planes y programas ejecutados	
		Índice de Capacitación	$\frac{\# \text{ horas de capacitación ejecutadas}}{\# \text{ T horas de capacitación programadas}} \quad \frac{100}{*}$		Mínimo anual	
		Índice de Satisfacción de los empleados	$\frac{\# \text{ empleados satisfechos}}{\# \text{ total de empleados}} \quad \frac{100}{*}$	90%	Satisfacción anual	95%
		Implementación de nuevas tecnologías	Quipos implementados en relación a las ventajas obtenidas	95%	Fluidez de la información	90%
		Efectividad de Información en tiempo Real	Clientes frecuentes en el año mínimo 3 meses.	90%		

**COOPERATIVA DE TAXIS "SAN NAGUSTIN"**

**3.16 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>META DIC.2012</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN</b>
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos dos años.	Crecimiento de Utilidad	Incrementar la rentabilidad en un 10% cada año	Generar Planes de Ahorro	Diseño e Implementación de Planes de Ahorro
		Rentabilidad sobre las aportaciones		Destinar recursos en inversiones financieras a mediano y largo plazo	Plan de inversiones en una Institución Financiera
<b>CLIENTE</b>	Diseñar durante los meses un Modelo de Gestión basado en el B. S. C que permita mejorar continuamente el servicio proporcionado identificando los requerimientos personalizados de los clientes clave así como promocionando la organización e identificando los segmentos de crecimiento de mercados actuales y potenciales.	Índice de Satisfacción del Cliente	Incrementar la participación del mercado de la Cooperativa en un 20%	Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la compañía con el propósito de darse a conocer en el mercado.	Plan de Marketing
		Crecimiento del Mercado Porcentaje de prestación del servicio			

		Cuota de Mercado Efectividad imagen organizacional		Buscar la diferenciación del servicio con el propósito de posicionarnos en la mente del consumidor.	Plan de diferenciación física de los vehículos
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Determinar durante los próximos 6 meses mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la consecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar.	Calidad del servicio Proporcionado	Mejorar la calidad del servicio en un 15%	Desarrollar un cronograma estableciendo actividades y tiempos de ejecución.	Plan de mantenimiento de las unidades por kilometraje rodado.
		Alianzas Estratégicas		Renovar las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad.	Plan de inversión y renovación de unidades.
	Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas al mantenimiento de vehículos y venta de accesorios con la finalidad de contar con unidades vehiculares acordes a las exigencias del mercado	Número de operaciones vehiculares Número de operaciones Vehiculares		Alcanzar alianzas estrategias para el desarrollo de la empresa	Plan de identificación de proveedores de mantenimiento y venta de accesorios de vehículos.

<b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b>	Desarrollar un Modelo de Gestión basada en el BSC para los próximos 5 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.	Índice de cumplimiento de Objetivos	Contar con la implementación de una Planificación Estratégica hasta Dic 2012	Realizar una planificación estratégica basada en el BSC o Cuadro de Mando Integral.	Metodología de Evaluación y control de desempeño (BSC)
		Índice de cumplimiento de planes y programas			
	Capacitar al talento humano de la organización para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades para la atención al cliente.	Capacitación del personal	Identificar al cliente interno con la organización	Emprender cursos de motivación, capacitación y relaciones humanas para todos los miembros de la organización.	Plan de motivación y capacitación para el personal
		Índice de satisfacción de los empleados			
	Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación organizacional para difundir información relacionada a resultados y acciones que permitan el financiamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen organizacional de seriedad y eficiencia.	Efectividad de Información en tiempo real	Mejorar la gestión administrativa e imagen organizacional	Servirse de la tecnología existente para lograr una comunicación eficiente.	Sistema de Gestión de clientes
				Difundir la cultura organizacional aprovechando el conocimiento de los socios acerca del negocio	Programa de difusión de la filosofía organizacional
	Establecer durante una tecnología tanto contable como de control vehicular acorde a las necesidades de la organización y del mercado.	Implementación de nuevas tecnologías	Implementar un sistema de seguridad e información hasta diciembre del 2013	Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas.	Plan de identificación de Software adaptables a la Compañía enfocados a la Seguridad de las unidades y a la gestión contable.

### 3.17 INFORME

<b>EVIDENCIA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
No cuenta con una Planificación Estratégica	Deficiente Planificación	Poca identificación del socio con la Cooperativa.	Es aconsejable que esta organización ponga en marcha y considere como una herramienta eficaz capaz de alcanzar los objetivos y metas organizacionales el desarrollo e implementación de una Planificación Estratégica basada en el BSC.
Falta de un organigrama estructural funcional	Ausencia de lineamientos estratégicos	Desorganización Administrativa.	En cada organización es recomienda determinar organigramas con la finalidad de delimitar funciones para los directivos y empleados dentro de la organización para que desempeñar su cargo de mejor manera.
Ineficiente gestión Administrativa y Financiera	No cuenta con indicadores de Gestión	No permite conocer el desempeño y administrar adecuadamente los recursos.	Es recomendable desarrollar indicadores de gestión que ayuden a la alta gerencia a medir y controlar los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.
Inexistencia de un software contable	Insuficiente Recurso Económico	El manejo de los libros y registros de contabilidad se desarrollen fuera de la organización.	Determinar un presupuesto que nos permita invertir los recursos económicos existentes con la finalidad incrementar la rentabilidad de la organización y de esta manera contribuir al desarrollo de proyectos que mejoren la situación de la organización en el mercado.
Ausencia de una herramienta Administrativa y Financiera	Gestión administrativa y financiera empírica	No permite cumplir planes, tener un control interno, aumentar la liquidez y mejorar la rentabilidad de la Cooperativa	Se recomienda diseñar un Modelo de Gestión Administrativa y Financiera basado en el BSC, para cada operadora de transporte de acuerdo a las necesidades que presente.

## 3.18 BIBLIOGRAFIA

### 3.18.1 Bibliografía Citada

- ✓ RODAS López, Miguel, (2004); “Gestión”, Segunda Edición, Editorial Ecoe Ediciones, Pág.164
- ✓ Según FERNÁNDEZ, Miguel (2007); “Gestión”, Segunda Edición, Ideas propias Editorial, Pág.76
- ✓ ANDRADE, Ramiro, “Gestión Empresarial”, Cuarta Edición, Editorial kimpres Ltda. Pág.12
- ✓ TOVAR, Johana, (2008); “Tipos de Gestión” disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>
- ✓ Según el autor MUÑIZ, Luis; (2000); “Gestión Administrativa”, Editorial Eco Ediciones, (Pág. 23).
- ✓ GALVAN Escobedo, José, (2009); “Proceso administrativo” Tercera Edición, Editorial Planeta(Pág. 25).
- ✓ Según FAINSTEIN, Héctor y ABADI Mauricio, (2009); “Tecnologías de la Gestión Primordial”, Editorial AIQUIE, Pág. 45
- ✓ HILL, McGraw, (2005); “Contabilidad Administrativa”, Editorial Interamericana, (Pág. 10).
- ✓ GÓMEZ, Giovanni,(2005); “Aspectos Administrativos y financieros de las empresas”, Pág. 29

- ✓ ANZOLA, SÉRBULO, (2002); “Administración de Pequeñas y Medianas Empresas”, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México, Pág.70
- ✓ CEPEDA, Gustavo, “Auditoría y Control Interno”; Editorial MC Grawhill, Edición 1997, Bogotá. Pág. 26
- ✓ DOLANTE, Fernando, (2001); “Gestión Administrativa”, Pág.24
- ✓ ESPUPIÑAN, Rodrigo, (2006); “Control Interno y Fraudes”, Segunda Edición; Editorial Eco Ediciones, Bogotá, Pág. 9.
- ✓ ESPUPIÑAN, Rodrigo y ESTUPIÑAN, Orlando (2008), el “Control de Gestión, (Pág. 247).
- ✓ RAMIREZ PADILLA, David (2008); “Contabilidad Administrativa”, Octava Edición, Pág.35
- ✓ GITMAN, Lawrance,(2000),“Modelo de Gestión.(Pág.47).

### **3.18.2Bibliográfica Básica**

- ✓ BRAVO, Mercedes, “Contabilidad General”; Novena Edición; Editorial Nuevodia;2009; Quito-Ecuador
- ✓ MANTILLA, Samuel Alberto (2008); “Control Interno”; Cuarta Edición; Editorial Kimpres; Bogotá
- ✓ MOLINA, Antonio. “Contabilidad de Costos”; Cuarta Edición; Editorial Acceso ACP; 2007; Quito-Ecuador

- ✓ NARANJO SALGUERO, Joselito. “Contabilidad General y de Servicios”; 11va Edición; Editorial Don Bosco,2005, Quito- Ecuador
- ✓ RAMÍRES PADILLA, David, “Contabilidad Administrativa”, Octava Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2008, México
- ✓ SARMIENTO, Rubén, “Contabilidad General”; Décima Edición; Editorial Voluntad; 2005; Quito Ecuador
- ✓ GITMAN, Lawrence, “Fundamentos de Administración Financiera”; Tercera Edición, Editorial Harla;2000; México

### **3.18.3 Bibliografía Virtual**

- ✓ [www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327](http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327) 12/10/2012 (11:46).
- ✓ [definicion.de/modelo-de-gestion/](http://definicion.de/modelo-de-gestion/)(12/10/2012), (12:52)
- ✓ <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>; 12/10/2012 (12:26)
- ✓ [www.ecuapymes.com](http://www.ecuapymes.com)17/10/2012 11:50; 30
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml> 17/10/2012 11:35; 55
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml#def>: 20/10/2012 20:22;14
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#gestion>; 08/11/2012 20:05;10
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#planif>; 10/11/2012 10:25;10

- ✓ <http://www.uta.edu.ec/infoempresa/pdf/supercias/NIIFPYMES.pdf>;  
14/11/2012 21:30
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>; 10/12/2012 11:15
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos3/concepaudit/concepaudit.zip>11/12/2012 11:15
- ✓ <http://www.monografias.com/sistemascontrol.shtml#control> 11/12/2012 11:15
- ✓ <http://johanatov.blogspot.es/>11/12/2012 11:30
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml#gestion#ixzz2jPGutfsg>
- ✓ <http://www.isil.pe/isiltech-gestion-tecnologicas-de-informacion-y-comunicaciones.aspx>

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**Entrevista dirigida al Presidente de la Unión de Taxistas de Cotopaxi**

1. ¿Qué entidades regulan las Operadoras de Transporte?
2. ¿Se ha diseñado políticas, estrategias para el eficiente funcionamiento de las Compañías de transporte?
3. ¿La operadora de Transporte modalidad taxis cumplen con lo establecido en la Ley de Transito?
4. ¿Considera que el personal administrativo de las operadoras de transporte se encuentran debidamente capacitados en los cargos que desempeñan?
5. ¿Conoce lo que es un modelo de Gestión Administrativo y Financiero?
6. ¿Qué criterio tiene usted del Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para las Pymes del sector Transporte en el Cantón Latacunga?
7. ¿Considera usted que un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero es una herramienta para el manejo eficiente de la Compañía de Transporte?
8. ¿Cree que se aumentara la rentabilidad en las Operadora de transporte con la implementación de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero?
9. ¿Qué aspectos importantes debería contener un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero para las Pymes el sector Transporte?
10. ¿Estaría de acuerdo que su operadora de Transporte cuente con un modelo de Gestión administrativo y Financiero?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**  
**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**Encuesta dirigida a los Gerentes de las Pymes del sector Transporte del cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.**

**Objetivo:**

Obtener suficiente información que permita diseñar un Modelo de Gestión administrativo y financiero acorde a las necesidades que presenten las Pymes del sector transporte, el mismo que permita obtener efectividad y rentabilidad en cada unidad económica.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y marque con una X de acuerdo a su criterio.

**PREGUNTAS**

**1.- ¿Tienen políticas, normas, procedimientos y principios administrativos que regulen las actividades económicas en su operadora de transporte?**

SI

NO

**2.- ¿Cómo califica la gestión administrativa realizada por los directivos de la operadora de transporte a la cual usted pertenece?**

Totalmente satisfactorio

Muy satisfactorio

Satisfecho

Poco satisfactorio

No satisfactorio

**3.- ¿Cómo califica la gestión financiera realizada por los directivos de la operadora de transporte a la cual usted pertenece?**

Totalmente satisfactorio

Muy satisfactorio

- Satisfecho
- Poco satisfactorio
- No satisfactorio

**4.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión administrativa y financiera?**

SI  NO

**5.- ¿Se utiliza el proceso administrativo como herramienta de apoyo para la mejora de su operadora de transporte?**

SI  NO

**6.- Con qué frecuencia los directivos hacen control de las actividades de servicios ejecutadas por los socios?**

- |            |                          |           |                          |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Diario     | <input type="checkbox"/> | Semanal   | <input type="checkbox"/> |
| Quincenal  | <input type="checkbox"/> | Mensual   | <input type="checkbox"/> |
| Trimestral | <input type="checkbox"/> | Semestral | <input type="checkbox"/> |
| Anual      | <input type="checkbox"/> |           |                          |

**7.- ¿Cuenta con una amplia gama de clientes suoperadora de transporte?**

SI  NO

**8.- Los servicios que su operadora de transporte ofrece a sus clientes son reconocidos por su calidad en el mercado?.**

SI  NO

**9.- ¿Existe un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero en suoperadora de transporte?**

SI  NO

**10.- ¿Estaría de acuerdo que su operadora de transporte cuente con un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero el mismo que permita mejorar los ingresos económicos?**

SI  NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**