

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

ESPECIALIDAD ING. COMERCIAL



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE
INGENIERO COMERCIAL

Planificación estratégica para la compañía vencedores de pichincha VEPIEX S.A.

AUTOR:

Jorge Miguel Chagñay Yagual

DIRECTOR: DR. Galo Moreno

CODIRECTOR: C.I. MBA. PATRICIO GALLARDO

Sangolquí, Marzo del 2007

CERTIFICADO

Certificamos que la presente tesis de grado fue realizada en su totalidad por el Sr. Jorge Miguel Chagñay Yagual previa la obtención del título de Ingeniería Comercial, dando cumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias del Departamento de Economías, Administrativa y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.

Sangolquí, Marzo del 2007

DIRECTOR
Dr. Galo Moreno

CODIRECTOR
I.C. MBA Patricio Gallardo

DEDICATORIA

A mis queridos padres que con su ejemplo me formaron, a mis hermanos y todos quienes aprecio, estimo y quiero que también contribuyeron con su apoyo y cariño incondicional para el desarrollo de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A mi Director de Tesis Dr. Galo Moreno y mi Codirector I.C. MBA. Patricio Gallardo quienes con gentileza y profesionalismo ayudaron para la realización de esta tesis.

A la Escuela Politécnica del Ejército, sus maestros, profesores y empleados, quienes me facilitaron la oportunidad de descubrir, aprender y servir.

A los funcionarios de la Compañía Vencedores de Pichincha VEPIEX S.A. por toda su ayuda y colaboración.

Jorge Chagñay

INDICE

CAPITULO I GENERALIDADES		Pág.
1.1	GENERALIDADES DEL TRANSPORTE PÚBLICO	2
1.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	4
1.3	GIRO DEL NEGOCIO	5
1.4	CULTURA ORGANIZACIONAL	8
1.5	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.6	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.7	OBJETIVOS	13
1.7.1	OBJETIVO GENERAL	13
1.7.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
1.8	MARCO TEÓRICO	14
1.8.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
1.8.2	PLAN TÁCTICO Y OPERATIVO	26
1.8.3	INDICADORES DE GESTIÓN	26
1.8.4	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	27
1.9	MARCO CONCEPTUAL	29
CAPITULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL		
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	33
2.1.1	MACRO AMBIENTE	33
2.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO	33
2.1.1.1.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO	33
2.1.1.1.2	TASA DE INTERÉS	34
2.1.1.1.2.1	TASA DE INTERÉS ACTIVA	34
2.1.1.1.2.2	TASA DE INTERÉS PASIVA	36
2.1.1.1.3	RIESGO PAÍS	37
2.1.1.1.4	INFLACIÓN	38
2.1.1.2	FACTOR POLÍTICO	39
2.1.1.2.1	POLITICA MUNICIPAL	39
2.1.1.2.2	POLÍTICAS INSTITUCIONALES EMSAT	40
2.1.1.2.3	EL PMT DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	41
2.1.1.2.4	SISTEMA DE TRANSPORTE SUSTENTABLE DEL SUR	42
2.1.1.2.5	LA POLÍTICA NACIONAL	43
2.1.1.2.6	CREACION DE LA DMT	44
2.1.1.3	FACTOR LEGAL	45
2.1.1.3.1	RESOLUCIÓN DE EXONERACIÓN DE IMPUESTOS VEHÍCULOS	45
2.1.1.3.2	LEY DE REGIMEN PARA EL MUNICIPIO DEL DMQ	47

2.1.1.3.3	LEY DE COMPAÑÍAS	48
2.1.1.4	FACTOR SOCIAL	50
2.1.1.4.1	ACCIDENTES DE TRANSITO	50
2.1.1.4.2	DESEMPLEO	51
2.1.1.5	FACTOR DEMOGRÁFICO	52
2.1.1.5.1	POBLACIÓN PICHINCHA	52
2.1.1.5.2	INGRESO	54
2.1.1.6	FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL	55
2.1.1.6.1	MEJORAMIENTO DE UNIDADES DE TRANSPORTE PÚBLICO	55
2.1.1.6.2	TIPOLOGÍA DEL BUS ARTICULADO	58
2.1.1.6.3	CORPAIRE	59
2.1.2	MICRO AMBIENTE	60
2.1.2.1	PROVEEDORES	60
2.1.2.2	CLIENTES	60
2.1.2.2.1	POBLACIÓN INVOLUCRADA (DEMANDA DE TRANSPORTE)	61
2.1.2.2.2	DEMANDA ACTUAL DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO	61
2.1.2.3	COMPETENCIA	62
2.1.2.4	ORGANISMOS DE CONTROL	63
2.1.2.5	ESTUDIO DE MERCADO	65
2.1.2.6	TENDENCIAS E IMPACTO	66
2.2	ANALISIS INTERNO	71
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	71
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA	73
2.2.3	CAPACIDAD TÉCNOLOGICA	76
2.2.4	CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO	78
2.3	ANALISIS FODA	80
2.3.1	MATRIZ DE IMPACTO INTERNA	80
2.3.2	MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA	82
2.3.3	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	83
2.3.4	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	85
2.3.5	FODA HOJA DE TRABAJO	86
2.3.6	MATRIZ DE ESTRATÉGIAS	88

CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	92
3.2	FILOSOFIA CORPORATIVA	92
3.3	MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES	93
3.3.1	MATRIZ DE PRINCIPIOS	93
3.3.2	MATRIZ DE VALORES	94
3.4	MISIÓN	99
3.5	VISIÓN	99
3.6	OBJETIVO GENERAL	100
3.6.1	OBJETIVOS CORPORATIVOS	100
3.6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	101
3.6.2.1	OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	101
3.6.2.2	OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO	101
3.6.2.3	OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	102
3.6.2.4	OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	102
3.7	POLÍTICAS	103
3.7.1	POLÍTICAS GENERALES	103
3.7.2	POLÍTICAS DE ÁREA ADMINISTRATIVA	104
3.7.3	POLÍTICAS ECONÓMICAS	104
3.7.4	POLÍTICAS TECNOLÓGICAS	104

3.7.5	POLÍTICA DE MERCADO	104
3.7.6	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	104
3.8	ESTRATEGIA CORPORATIVA	106
3.8.1	ESTRATEGIA VALOR	106
3.8.2	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	107
3.9	MAPA ESTRATEGICO	108

CAPITULO IV DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

	Pág.	
4.1	DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS	110
4.2	ELABORACIÓN DE PERFILES	112
4.3	PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS	123
4.4	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	134
4.5	DESARROLLO DE PROYECTOS	135
	PROYECTO 1: PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE VARIOS CANALES COMUNICACIÓN	135
4.5.1	ALCANCE	135
4.5.1.1	OBJETIVO GENERAL	135
4.5.1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	135
4.5.1.3	IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN	135
4.5.1.4	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	136
4.5.1.5	DIAGNÓSTICO DE CONDICIONES DE COMUNICACIÓN	136
4.5.1.5.1	DETERMINACIÓN DE LOS MEJORES CANALES DE COMUNICACIÓN	138
4.5.1.5.2	DEFINICIÓN DE POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN	141
4.5.1.5.3	PROPUESTA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN	141
4.5.1.5.4	PRESUPUESTO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN	143
4.5.1.5.5	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN	143
4.5.1.5.6	PROYECTO 2: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA CADA ÁREA ADMINISTRATIVA	144
4.5.2	ALCANCE	144
4.5.2.1	OBJETIVO GENERAL	144
4.5.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	144
4.5.2.3	POLÍTICAS	144
4.5.2.4	QUE ES UN PROCESO	145
4.5.2.5	ELEMENTOS DE UN PROCESO	145
4.5.2.5.1	PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	146
4.5.2.6	ORGANIGRAMA POR PROCESO	147
4.5.2.7	CADENA DE VALOR VEPIEX	148
4.5.2.8	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO	149
4.5.2.8.1	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO FINANCIERO	150
4.5.2.8.2	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO BIENES Y SERVICIOS	151
4.5.2.8.3	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO ASESORÍA JURÍDICA	152
4.5.2.8.4	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO ASESORÍA TÉCNICA Y ESTUDIOS	153
4.5.2.8.5	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS	153
4.5.2.9	DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	154
4.5.2.9.1	PROCESO DE APOYO ADMINISTRACIÓN DE RR.HH.(RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN	154
4.5.2.10	MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	157
4.5.2.10.1	PROCESO DE APOYO DEPARTAMENTO FINANCIERO (ELABORACIÓN REGISTRO Y CONTROL PRESUPUESTARIO	161
4.5.2.11	PROCESO DE APOYO DEPARTAMENTO FINANCIERO (163

	CONTABILIDAD Y DECLARACIÓN TRIBUTARIA	
	PROCESO DE APOYO DEPARTAMENTO FINANCIERO	
4.5.2.13	(TESORERÍA Y CAJA)	165
	PROYECTO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
4.5.3	ADMINISTRATIVO Y CONDUCTORES DE LA COMPAÑÍA	167
4.5.3.1	ALCANCE	167
4.5.3.2	OBJETIVO GENERAL	167
4.5.3.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	167
4.5.3.4	JUSTIFICACIÓN	167
4.5.3.5	ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO	168
	INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS	
4.5.3.5.1	EMPLEADOS	168
4.5.3.5.1.1	CUESTIONARIO DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN	169
4.5.3.5.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	171
4.5.3.5.3	FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN	171
4.5.3.5.3.1	AGRUPAR REQUERIMIENTOS	171
	COTIZAR LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y SELECCIONAR	
4.5.3.5.3.2	LOS INSTRUCTORES	171
4.5.3.5.4	CURSOS DE CAPACITACIÓN A REALIZAR	172
4.5.3.5.4.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA – ORGANIZACIONAL	172
4.5.3.5.4.2	RELACIONES HUMANAS	173
4.5.3.5.4.3	SERVICIO AL CLIENTE	174
4.5.3.5.4.4	TRIBUTACIÓN FISCAL	175
4.5.3.5.4.5	NORMAS Y LEYES DE TRANSITO	176
4.5.3.5.5	DEFINICIÓN DEL CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	176
4.5.3.5.6	PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	177
4.5.3.5.7	APROBACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	177
4.5.3.5.8	DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	177
4.5.3.5.9	EVALUAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN	177
4.5.3.5.9.1	CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CURSO	177

CAPITULO V EVALUACIÓN Y MONITOREO ESTRATÉGICO

5.1	INDICADORES	180
5.2	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES	180
5.3	COMO CONSTRUIR BUENOS INDICADORES	181
5.4	SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADA EN INDICADORES	181
5.5	PERSPECTIVA FINANCIERA	182
5.6	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	182
5.7	PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	183
5.8	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	183
5.9	INDICADORES DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	184
5.10	INDICADORES DE CLIENTE Y DE MERCADO	185
5.11	INDICADORES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	186
	INDICADORES DE TECNOLOGÍA INVESTIGACIÓN Y	
5.12	DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	187

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES	189
6.2	RECOMENDACIONES	191

ANEXOS

MAPAS DE LAS LÍNEAS DE TRANSPORTE

MODELO DE ENCUESTAS Y ESTUDIO DE MERCADO (EN CD ADJUNTO).

CAPITULO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VEPIEX S.A.



1.1 GENERALIDADES DEL TRANSPORTE PÚBLICO

El transporte urbano es el medio de transporte terrestre que nos permite llegar a diferentes lugares ya que poseen diferentes rutas en la ciudad por parte de las empresas de transporte que operan en la ciudad de Quito.

Este medio de transporte es de gran importancia principalmente en las grandes ciudades, tomando en cuenta que existe un crecimiento poblacional en los últimos años, enfocándonos en la ciudad Quito la demanda existente de este servicio esta dentro de las 1399378 personas que habitan esta ciudad (según el último censo realizado en el año 2001), las mismas que provienen también de varias provincias del país y se encuentran en una clase social media y baja por lo que no poseen un medio de transporte propio.

Quito es una de las más antiguas capitales de Sudamérica y mantiene muchos aspectos de su pasado colonial. La ciudad se extiende siguiendo un trazado rectangular, la escasez de vías alternativas produce tráfico vehicular en las horas picos



Esta problemática dificulta el buen desarrollo de las actividades productivas, educativas, familiares y en la vida económica social y cultural de una región.

Además debido al gran número de vehículos del parque automotor 280000 según la dirección metropolitana de transporte y vialidad, que comprende (buses de empresas privadas, Trolebús, ecovía, taxis, Institucionales, Turismo, privados) el aumento poblacional, la ciudad de Quito, necesita un planeamiento por parte de las instituciones de transporte para combatir esta problemática y ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

Actualmente existen diferentes clases de transporte urbano en la ciudad de Quito, los especiales, bus tipo e interparroquiales. Es fácil diferenciarlos de acuerdo al color que ostentan rojo para los especiales, azules para los bus tipo y verde para los interparroquiales. Además, en la parte derecha del frente de cada uno existe un letrero informando el recorrido que realizan. Además cuenta con buses articulados y el trolebús que funcionan dentro de la ecovía y vía de trolebús respectivamente.

Fotos de los buses de transporte urbano que ofrecen sus servicios a la colectividad en la ciudad de Quito.

Bus Tipo



Bus Especial



Popular



Trole bus, alimentadores y ecológico



1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE VEPIEX

La Empresa nace en el año de 1980, la VEPIEX S.A. ofreciendo sus servicios en los barrios de “Quito Sur y MENA Dos”, en camionetas, en el año de 1982 se constituye legalmente como cooperativa Vencedores de Pichincha y ofrecía sus servicios en furgonetas debido a las necesidades de la colectividad, a partir de ese año hace una extensión de sus servicios en la Ruta, Reino de Quito, Lucha de los Pobres, Martha Bucaram , Caupicho. Actualmente la cooperativa sigue en pie.

Unidades de transporte que prestaban los servicios a la colectividad en el año de 1980.



Unidades de transporte en el año de 1982.



El 5 de Marzo de 1997 VEPIEX, se constituye como compañía de transporte urbano, con un capital de 2430 dólares sus oficinas se ubican en la Angamarca

Oe7-118 y pasaje cuatro al Sur de Quito, además cuenta con una flota de 130 buses urbanos ubicados en las diferentes rutas dentro la de la ciudad de Quito.

Actualmente la compañía posee unidades de transporte de las marcas; Hino, Mercedes Benz, Volvo, Hyundai Isuzu, Chevrolet, Scania cada una de las unidades de transporte cuenta con la aprobación de la EMSAT ya que están obligadas a somerterse a una revisión integral cada 6 meses.

Cada unidad tiene una capacidad en promedio de 45 personas sentadas, 40 personas de pie, esta ultima únicamente la realizan los buses tipos que poseen el suficiente espacio y su carrocería esta diseñada para este fin.

La compañía de transporte Urbano Vencedores de Pichincha VEPIEX, tiene a disposición de la colectividad buses especiales y buses tipo en las diferentes rutas, ofreciendo el servicio desde las 5 a.m. hasta las 20:00 horas en las siguientes 10 rutas; San Fernando, El Rocío, Caupicho, Martha Bucaram, Lucha de los pobres, Reino de Quito, Tarqui, Jesús del Gran poder, Hospital de Sur, La libertad abasteciendo una demanda aproximada de 49920 usuarios al día, 249600 usuarios aproximadamente de lunes a viernes y de lunes a domingo 349440 usuarios, el valor del pasaje en razón del servicio es de 0.25 centavos de dólar por persona y para los niños, estudiantes y tercera edad es de 0.12 centavos.

1.3 GIRO DEL NEGOCIO



La compañía Vencedores de Pichincha, ofrece el servicio de transporte Urbano en las diferentes rutas de la ciudad de Quito tales como;

NOMBRE DE LAS RUTAS	RECORRIDO
San Fernando	Barrio San Fernando hasta Estadio Olímpico Atahualpa
El Rocío	Barrio El Rocío hasta el Estadio Olímpico Atahualpa.

Caupicho	Barrio Caupicho hasta Universidad Central del Ecuador.
Martha Bucaram	Barrio Martha Bucaram hasta La Marín
Lucha de los Pobres	Barrio Lucha de los Pobres hasta la Marín
Reino de Quito	Barrio Reino de Quito hasta la Marín
Tarqui	Barrio Tarqui - Marín
Bellavista – Jesús del Gran Poder	Sector Bellavista – Sector Jesús del gran poder
Hospital del Sur	Hospital del Sur hasta Antenas de Chaguarquingo.
La libertad	Altamira hasta el barrio La Libertad

Descripción de las rutas en las que operan las unidades de transporte de la Compañía. (Ver detalle de la ruta en los dos sentidos y croquis en anexos).

RUTA 1 (SAN FERNANDO – ESTADIO OLIMPICO ATAHUALPA)

Esta ruta comprende el recorrido desde Calle V y calle C1, Entrada a San Javier, Alban de Romero, Av. Maldonado, Gutiérrez, Peralta, Andrés Pérez, de Alcázar, Napo, Pinto Guzmán, Av. Simón Bolívar, Toledo, Ladrón de Guevara, Av. 12 de Octubre, Coruña, Orellana, Av. 6 de Diciembre, Av. 6 de Dic y NNUU

RUTA 2 (BARRIO EL ROCÍO - ESTADIO OLÍMPICO ATAHUALPA)

Esta ruta comprende el recorrido desde el Barrio El Rocío al Suroeste de la ciudad el mismo que es la parada de las unidades, hasta el Estadio Olímpico Atahualpa.

RUTA 3 (UNIVERSIDAD CENTRAL - CAUPICHO)

Esta ruta comprende el recorrido desde La Bolivia, Av. Universitaria, Av. Mariscal sucre, Calicuchima, Bahía, Av. Mariscal Sucre, Iturralde, Tnte Ortiz, Circunvalación, pinllopata, Gómez de la torre, Av. Maldonado, Dubles, Caupicho.

RUTA 4 MARIN-CHILLOGALLO-MARTHA BUCARAM

Esta ruta comprende el recorrido que va desde Pichincha y León, Pichincha, Av. Simón Bolívar, Napo, de Alcázar, del Valle, Gualberto Pérez, Andrés Pérez, Peralta, Cobo, Maldonado, Moran Valverde, Venc. de Pichincha, Uscategui, Pablos, Casteló, Martha Bucaram, Martha Bucaram y Uscategui.

RUTA 5 MARIN - LUCHA DE LOS POBRES

El recorrido de esta ruta va desde Pichincha, Av. Simón Bolívar, Napo, De Alcázar, del Valle, Gualberto Pérez, Andrés Pérez, Peralta, Cobo, Av. Maldonado, Vía Principal (Lucha de los pobres).

RUTA 6 MARIN - REINO DE QUITO

El recorrido de esta ruta va desde Pichincha, Av. Simón Bolívar, Napo, Corazón, Rodrigo de Chávez, Av. Mariscal Sucre, Angamarca, Los Criollos, Proaño, Inti Raymi, Hervas, Hervas y Zumba.

RUTA 7 BARRIO TARQUI – MARIN

El recorrido de esta ruta va desde el Sector de Tarqui al sureste de la ciudad, Av. Mariscal Sucre, Av. Rodrigo de Chávez, Villaflora, Napo, Trébol, La Marín.

RUTA 8 BELLAVISTA – JESUS DEL GRAN PODER

Barrio Jesús del Gran Poder, Av. Libertadores, Mariscal Sucre, 2 Puentes, Bahía, Municipio de Quito centro, Calle Olmedo, Vargas, Av. América, Av. 12 de Octubre Bellavista.

RUTA 9 HOSPITAL DEL SUR- CHAGUARQUINGO

El recorrido de esta ruta va desde el Hospital del Sur, Av. Mariscal Sucre, Av. Rodrigo de Chávez, Villaflora, Camal, hasta el Barrio Chaguarquingo, al Sur de la Ciudad.

RUTA 10 LA LIBERTAD - ALTAMIRA

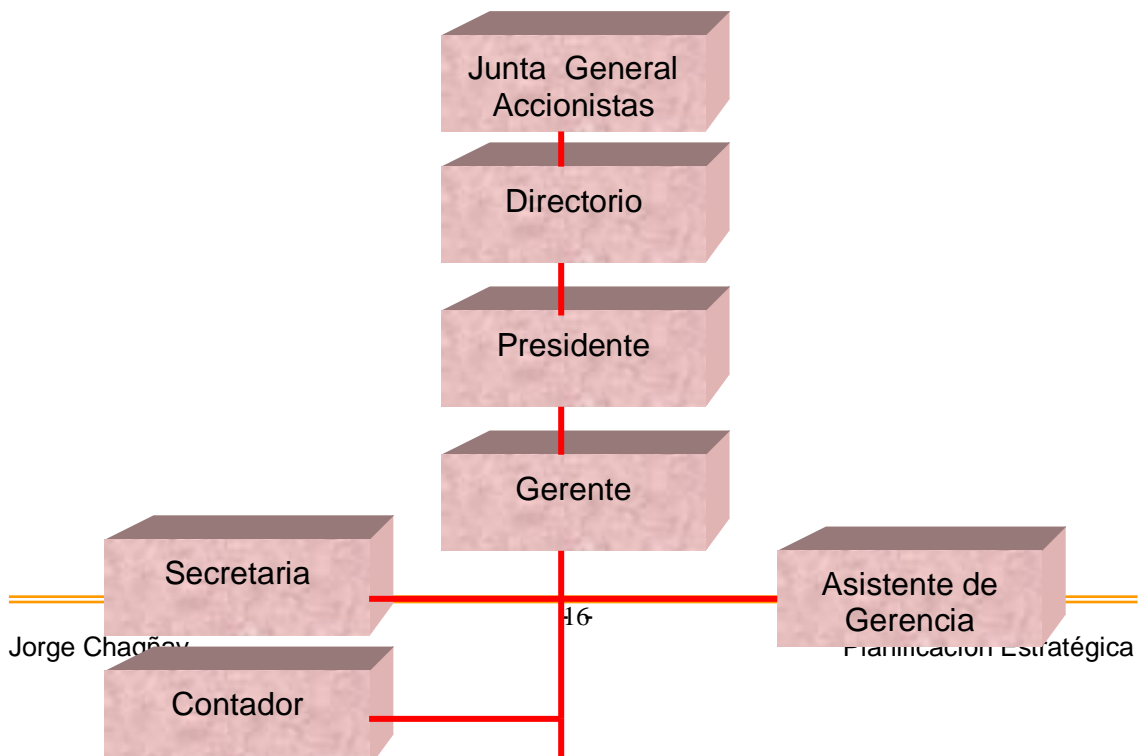
El recorrido de esta ruta va desde Cruz Miranda y Villalengua, Cruz Miranda, Mañosca, Av. América, Av. Universitaria, Alaska, Asunción, Venezuela, Matovelle, Garcia Moreno, Loja, Imbabura, Calderón, Cumanda, La Libertad.

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Relaciones Humanas:

El área administrativa de la compañía desempeña sus actividades en un ambiente de armonía, en donde el respeto entre compañeros de trabajo es uno de los valores que mantienen las buenas relaciones de trabajo y de amistad, lo que promueve el trabajo en equipo y así cumplir las obligaciones que debe realizar la compañía para contribuir al desenvolvimiento diario de la misma.

Estructura Organizacional Actual



Integrantes de la estructura organizacional de la compañía

Directores:

- Fabián Nogales
- Galo Faz
- Carlos Martínez
- Margarita Vivas
- Sonia Cruz
- Mayer Espinoza

Presidente

- Rómulo Valdez

Comisarios

- Oswaldo Salgado (principal)
- César López (suplente)

Gerente

- Gonzalo Dávila

Asistente de Gerencia

- Oswaldo Barahona

Contador

- Lic. Jorge Barros

Secretaria

- Maria Guamàn

Conserje Tramitador

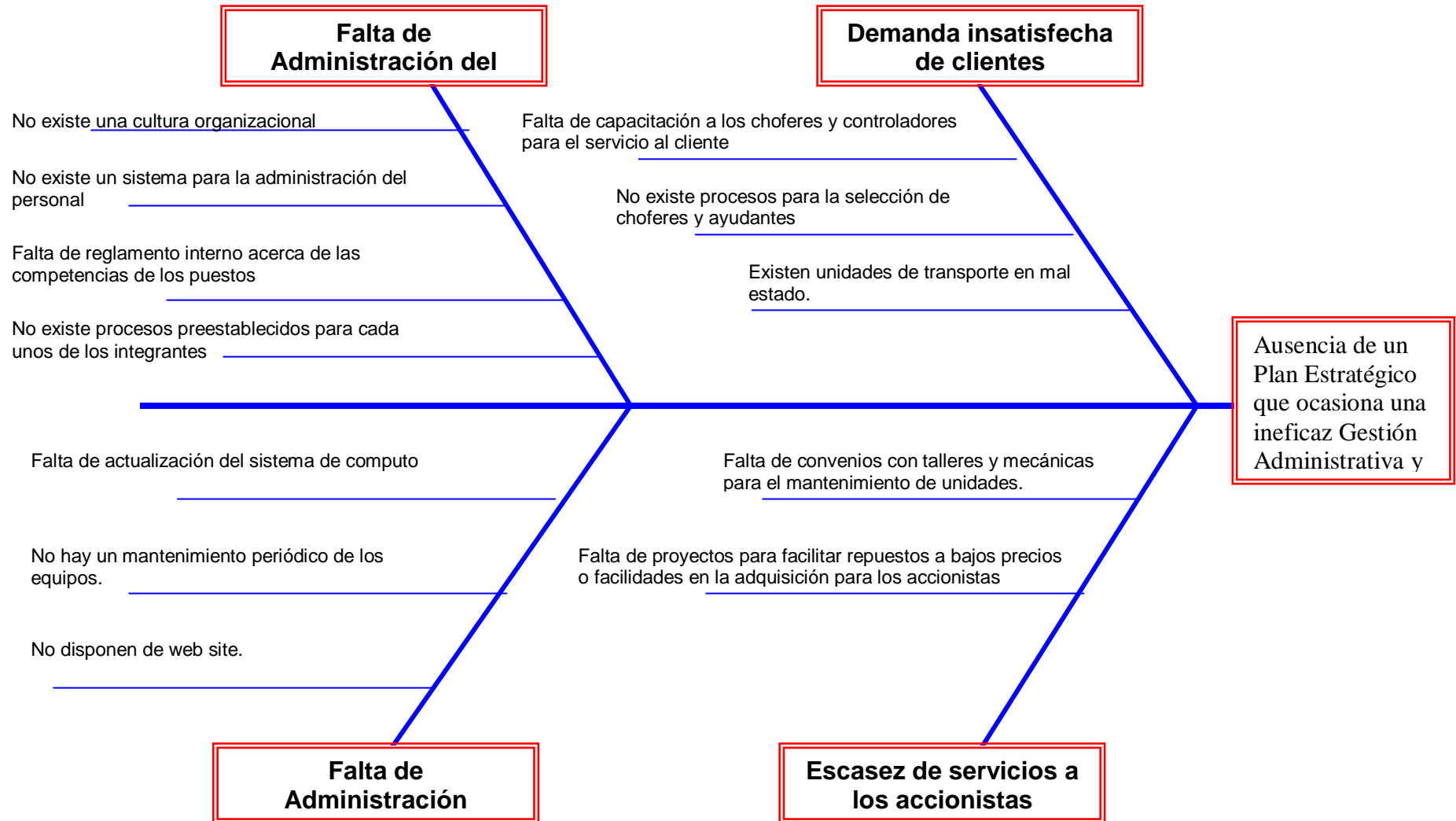
- Jerry Cajas

Tipo de estructura organizacional

La Estructura organizacional de la compañía es de tipo vertical, debido al orden de jerarquía lo que a su vez puede dificultar la comunicación directa entre los integrantes que conforman la estructura de la organización además se puede mencionar que puesto a su estructura, no se pueden tomar decisiones con rapidez y libertad.

1.5 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

DIAGRAMA CAUSA EFECTO COMPAÑÍA VENCEDORES DE PICHINCHA “VEPIEX”



Análisis de las causas

- ⊕ No existe una cultura organizacional: Esto se debe a que no hay una administración estratégica interna en donde se promueva principios y valores de la organización.

- ⊕ No existe un sistema para la administración del personal: debido a que no cuenta con un área de recursos humanos, el área administrativa obedece a las necesidades intrínsecas de la compañía.

- ⊕ No existen procedimientos preestablecidos para cada uno de los integrantes, debido a la falta de un manual de procedimientos.

- ⊕ Falta de mantenimiento preventivo periódico de los equipos de computación de la compañía debido a una falta de administración tecnológica.

- ⊕ La falta de una página Web propia de la compañía, se debe a que no hay una administración tecnológica por lo que no se han realizado proyectos de expansión para conocimiento de la colectividad ya que es uno de los canales que actualmente se necesita para que una empresa sea conocida.

- ⊕ Falta de capacitación a los conductores y controladores para el servicio al cliente, ya que no existe proyectos para la mejora de atención al cliente por parte de la compañía como eje principal y los socios que necesariamente deben poner en marcha los proyectos promulgados y analizados para este fin.

- ⊕ No existe procesos para la selección de conductores y ayudantes, debido a que cada unidad esta a cargo de el socio dueño de la unidad de transporte y en ocasiones no capta el personal adecuado, esto se puede mejorar con proyectos y políticas que puede la compañía establecer para la mejora del proceso de selección de personal de las unidades de transporte.

1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compañía atraviesa por una falta de orientación de un objetivo general y objetivos específicos, debido a que no cuenta con un plan estratégico que ayude a confrontar las demandas actuales de la población de la ciudad de Quito y los proyectos del Ilustre Municipio de Quito para el sector del Transporte Urbano.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La compañía Vencedores de Pichincha con la finalidad de mejorar el servicio del transporte al público en general y de obtener una mayor participación en el mercado, debido a la demanda y crecimiento de la población ha visto la necesidad de realizar una planificación estratégica, para impulsar el desarrollo de la institución dentro del consorcio de transportes urbanos OPERADORAS DEL SUR “CONOSUR”, en base a proyectos viables y estrategias aplicables para la consecución de los objetivos coordinando con los proyectos de transporte urbano que el distrito metropolitano de Quito posee en vías de desarrollo y de los que ya están en marcha.

Cabe mencionar que debido a la demanda insatisfecha de la colectividad se necesita realizar una planificación con el fin de estructurar un programa de capacitación del personal tanto de la organización, como de los choferes de las líneas de transporte para brindar un mejor servicio.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVO GENERAL:

Realizar una planificación estratégica que nos permita direccionar la compañía para el establecimiento de directrices necesarias para proyectos futuros cumpliendo leyes, normas y reglamentos básicos necesarios, con la finalidad de prestar un servicio de transporte urbano de calidad, en el mediano y largo plazo de acuerdo a las demandas del servicio de la colectividad, obteniendo una mayor participación en el mercado.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Realizar diagnósticos de la compañía por medio de un análisis situacional y complementar con un análisis FODA como herramienta que nos ayude a definir la situación de la empresa.
- ✓ Proporcionar el direccionamiento estratégico de la compañía mediante la participación de todos los integrantes de la organización mediante encuestas para fomentar la viabilidad de la planificación.
- ✓ Establecer proyectos y estrategias para mejorar la prestación de servicios a la colectividad y para confrontar los proyectos del municipio en el sector del transporte en el largo plazo coordinando los procedimientos para operar de mejor manera en el mercado
- ✓ Formular índices de gestión que permitan el desarrollo eficiente de la compañía por medio de factores cuantitativos y cualitativos para llevar un control de la compañía.

1.8 MARCO TEÓRICO

1.8.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación está definida como una herramienta administrativa que permite determinar y establecer actividades necesarias para alcanzar un objetivo planteado

Antes de iniciar una planificación debo responder a las siguientes preguntas:

Ejemplo:

- ¿Qué se va hacer? – Se va realizar un Paseo
- ¿Por qué se va hacer? – Porque el grupo de estudiantes necesita integrarse
- ¿Cómo se va hacer? – Para recolectar los recursos que se necesita se debe recolectar dinero a través de rifas, la organización de un baile, etc.
- ¿Cuándo se va hacer? – Se va hacer al terminar el periodo académico.
- ¿Quién lo va hacer? – Todos los integrantes del grupo de estudiantes.
- ¿Con qué recursos cuento? – Cuento con el recurso económico que recoja de la rifa o baile, recurso humano que somos todos los integrantes, recursos materiales son todos los materiales que necesito comprar o traer para el paseo.
- Dónde se va hacer? – Se determino que el paseo se va a realizar en la playa.

Importancia de la Planificación

- ¿ Por qué es importante la planificación?
- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce al máximo los riesgos
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos).
- Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa.
- Se puede desarrollar los tres tipos de control según lo planeado (control antes de planificar, control al momento de desarrollar la planificación, y control después de planificar – retroalimentación).
- Da la dirección de las actividades de la empresa.

- Reduce la incertidumbre.
- Minimiza el desperdicio y la redundancia.
- Reduce el impacto del cambio.

Libro: Planificación Estratégica Dr. Galo Moreno

Características de la Planificación

- Los planes tienen la naturaleza de ser flexibles.
- La planeación indica un enfoque de sistema abierto
- La planeación se concreta en planes
- Fija estándares para facilitar el control y desarrolla respuestas apropiadas.
- Se busca optimizar el empleo de los recursos organizacionales.
- Se planea buscando eficiencia en el logro de los objetivos del negocio.
- Da la Dirección.
- Establece un esfuerzo coordinado.

Elementos de la Planificación

Los elementos de la planificación son:

- *Propósito.*- Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.
- *Investigación y/o Diagnóstico.*- Es el estudio detallado de los factores que se relacionan con la empresa u organización. Este paso nos permite recopilar datos y obtener la información necesaria sobre la base de un análisis (interno y externo de la empresa).

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

- **Etapa 1:** Bases para el inicio de la Planificación Estratégica.
- **Etapa 2:** Diagnóstico Estratégico.
- **Etapa 3:** Direccionamiento Estratégico.
- **Etapa 4:** Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores Gestión.
- **Etapa 5:** Evaluación del Plan Estratégico.

En lo que respecta a la primera etapa, esta corresponde a la preparación que debe tener la organización para iniciar el proceso de planificación, en esta se puede tomar como punto de referencia que todos los integrantes estén de acuerdo y comunicados en la realización de este tipo de planificación, y que del desarrollo y aplicación de está va depender el futuro de la compañía, otro punto importante que hay que recalcar es que se debe mirar que recursos tengo, iniciando con la formación de un grupo que dirija el proceso, para después tener en cuenta si se tienen los elementos del enfoque estratégico, explicados en este capítulo.

Libro: Planificación Estratégica Dr. Galo Moreno

- **Diagnóstico Estratégico:** Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. En esta etapa se puede desarrollar mediante varios enfoques, en este caso se realizara:
 - Análisis FODA
 - Análisis Situacional



Libro: Planificación Estratégica Dr. Galo Moreno

Análisis Externo

El análisis externo, del entorno o medio ambiente es parte fundamental en el desarrollo de la Planeación Estratégica, pues este permite analizar posibles problemas o amenazas que haya en el entorno y que puedan afectar a la organización, por lo cual ayuda a contemplar la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro.

Macro ambiente o General:

En un contexto amplio y general que afecta a todas las empresas de igual forma. Son parte de este ambiente: las condiciones económicas, sociales, políticas, legales, ecológicas, demográficas, tecnológicas e internacionales

ENTORNO DEMOGRÁFICO

Las variables por considerar en el estudio del Entorno Demográfico son las siguientes:

- Características de la población ecuatoriana y/o del mercado internacional seleccionado, en particular de la población atendida por la empresa: tasa de crecimiento de la población, tasa de natalidad y mortalidad de la población, análisis del proceso de migración y sus tasas, esperanza de vida al nacer.
- Composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación.
- Población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada; estimando los siguientes indicadores y tasas de crecimiento.

ENTORNO ECONÓMICO

Su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes. Las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa; son las siguientes:

- Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.
- Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las que están relacionadas, ubicándolas a nivel de sector económico, grupo, rama y renglones.
- Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población.

ENTORNO SOCIAL

Se propone analizar las siguientes variables en su situación actual y las tendencias en su comportamiento:

- Composición social de la población y en particular de la atendida por la empresa.
- Análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo.
- Análisis de la ocupación de la población. Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal.
- Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social, de la población y en particular de la que interesa a la empresa según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la problemática de las condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura.
- Análisis de los procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.
- Análisis de la política social gubernamental a nivel nacional y regional, teniendo en cuenta: los programas sectoriales para el desarrollo social: salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social, justicia, medios de comunicación y transporte; las políticas y programas relacionados con la infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías.

ENTORNO POLITICO

El estudio del Entorno Político comprende los siguientes aspectos:

- Un análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa.
- Una caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno.

- Una descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus Instituciones, que de una u otra manera tienen que ver con las actividades de la empresa.
- Un análisis de las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional, regional y local, ubicando el posicionamiento de la empresa en este contexto.
- Un análisis de los gremios y grupos de presión, que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.

ENTORNO LEGAL

Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Se entiende que la tecnología comprende:

- Las características generales de los procesos productivos y administrativos asociados a la actividad de la empresa.
- La maquinaria y equipo que sirve para realizar dichos procesos.
- La calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de dichos procesos.
- La organización del trabajo asociado a tales procesos.

ENTORNO ECOLÓGICO

Los objetivos fundamentales del análisis del Entorno Ecológico son los siguientes:

- Describir las características de carácter geográfico y topográfico de las regiones que atiende la empresa y que se tienen como sede de sus instalaciones e identificar los aspectos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la formulación del Plan Estratégico y Operativo.
- Identificar la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura que tiene la región que constituye el ámbito geográfico de operación de la empresa y analizar la incidencia que tiene esta situación en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo.
- Conocer las posibilidades, incentivos y restricciones para el desarrollo de las actividades de la empresa, derivadas de las reglamentaciones que regulan la conservación del medio ambiente.

Microambiente u Operativo: El ámbito cercano a la empresa del que obtiene sus insumos, coloca sus productos o servicios y ejecuta sus operaciones

Este sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido.

Libro: Planificación Estratégica Dr. Galo Moreno

METODOLOGÍA ALTERNATIVA (Diagrama Causa efecto)

El diagrama causa – efecto, también llamado diagrama de esqueleto de pescado o Ishikawa, es una forma de distinguir los efectos de sus causas de origen; una vez determinada la gama, puede emprenderse la solución de problemas.

Se utiliza cuando se necesita explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o condición específica, fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que tienen influencia.

Pasos para construir un diagrama causa efecto:

- ✓ Busque una frase que describa el problema seleccionado.
- ✓ Genere las causas que se necesitan mediante la lluvia de ideas.
- ✓ Hacer seguimiento de las causas posibles con lista sencilla de chequeo.
- ✓ Construya el diagrama Causa y Efecto

ANÁLISIS MATRICIAL

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Porter esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

Matriz de Impacto

Una vez que se cuenta con información recopilada, tabulada, procesada y analizada sobre todos los elementos mencionados anteriormente mencionados; el siguiente paso es pasar de acuerdo al análisis situacional cada uno de los elementos a la matriz de impacto. Por lo tanto, para desarrollar el siguiente paso del FODA se debe tener dos matrices que son: Matriz de Impacto Interna y Matriz de Impacto Externa.

De acuerdo a la Matriz de Impacto Interna, se debe tener presente los elementos del análisis interno antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado

de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que este puede tener en la organización

Para la Matriz de Impacto Externa, se debe tener presente los elementos del análisis externo antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que este puede tener en la organización

Matriz de Vulnerabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

Matriz de Aprovechabilidad

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa.

Matriz de Estrategias

Este es el último paso para realizar el análisis FODA. En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN
Cual es nuestro negocio?	Que necesidad satisfacemos?
Cual será nuestro negocio en el futuro?	Cual es nuestro mercado objetivo?
Cual debería ser nuestro negocio?	Nuestras ventajas competitivas son?

- **Direccionamiento Estratégico:** Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora. Esta etapa se divide en los siguientes elementos:

- Ⓢ Matriz Axiológica (Principios y Valores)
- Ⓢ Misión
- Ⓢ Visión
- Ⓢ Objetivo General
- Ⓢ Objetivos Específicos
- Ⓢ Estrategias
- Ⓢ Políticas
- Ⓢ Normas- Reglamentos
- Ⓢ Procedimientos
- Ⓢ Programas
- Ⓢ Mapa Estratégico

FILOSOFÍA CORPORATIVA

VALORES: Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética social en el desarrollo de las labores de negocio.

PRINCIPIOS: Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

VISION: Como debería actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

ELEMENTOS CLAVE:

- Ⓢ Posición en el Mercado
- Ⓢ Tiempo
- Ⓢ Ámbito de Mercado
- Ⓢ Productos o servicios
- Ⓢ Valores
- Ⓢ Principio organizacional

Libro: Planificación Estratégica Francis Salazar

ESTRATÉGIAS

Es el camino o la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Nos muestran la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. Usos de acción general o alternativas que muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos.

Para definir estrategias se debe ubicar la posición estratégica de la empresa, que es la suma de las respuestas: ¿A quiénes debo buscar como clientes?, ¿Qué productos o servicios les debo ofrecer?, ¿Cómo debo hacer esto?

Las estrategias corporativas constituyen el paso para la dirección organizacional, dentro de ésta se han constituido básicamente en la teoría administrativa, cuatro enfoques a saber:

LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

- mayor número de alternativas o curso de acción para lograr que la alternativa sea consistente con los objetivos y propósitos de la empresa.
- Evaluación de alternativas: Este proceso de eliminación, permite elegir la alternativa adecuada para el logro de los objetivos. Una decisión es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles. “La elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo”. En este paso se realiza la toma de decisiones cuando las otras etapas del proceso administrativo, organización, dirección y control se cumple.
- Implantación de alternativas: La alternativa elegida puede fallar si no se traduce en programas, políticas presupuestos y otros planes a corto y largo plazo necesarios para llevar a cabo.

Libro: Planificación Estratégica Francis Salazar

1.8.2 PLAN TÁCTICO Y OPERATIVO

Para mencionar a los tres elementos, se va dar una definición por cada uno de ellos:

- **La Planeación Táctica**: Es el desarrollar estrategias a mediano plazo que al enfrascarlos en un plan permitirá la consecución de los objetivos. El plan táctico realiza planes en áreas específicas de la organización, ejemplos, (planes de marketing, plan de ventas, plan de producción, plan financiero)
- **Planes Operativos o Planes de Acción**: Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de una organización.

1.8.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados. Para desarrollar este estudio se verán los tres tipos de indicadores que son: Indicadores de Gestión Corporativos, Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio y los Indicadores de Gestión por unidad operativa. Todos ellos transforman la gestión que se lleve a cabo al aplicar la planificación estratégica

1.8.4 MÉTODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

MÉTODOS

Para la presente investigación se emplearán los siguientes métodos:

Deductivo.-

La deducción emplea los contenidos de las teorías demostradas como científicas en la explicación del objeto o fenómeno que se investiga. En términos más simples, la deducción consiste en partir de una teoría general para explicar hechos o fenómenos particulares.

Inductivo.-

Se caracteriza por utilizar la inducción como el procedimiento metodológico fundamental y el experimento como el punto de partida para la elaboración de la teoría explicativa del fenómeno.

La inducción en términos generales parte de los hechos particulares para llegar a la formulación de leyes generales relativas a los hechos observados.

TÉCNICAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Las técnicas que se van a utilizar en el proceso de investigación son:

La fuente primaria

Nos permite obtener información directa por parte del investigador ya sea por entrevistas o encuestas u observación directa.

✓ **Observación directa.-**

Esta técnica nos permite observar de manera directa el fenómeno registrando su comportamiento para su posterior análisis

✓ **Entrevista.-**

Esta técnica se realiza mediante una base de preguntas por parte del investigador hacia el personaje que aportara con datos para el posterior análisis.

✓ **Encuesta.-**

Esta técnica se la realiza con la finalidad de obtener datos de un grupo de personas específicas o con algo en común, se utiliza un listado de preguntas escritas tipo cuestionario para su posterior análisis.

La fuente secundaria

Nos permite obtener información que ya ha sido recopilada y transmitida por personas que han recibido dicha información a través de otras fuentes, entre las cuales podemos destacar:

- ✓ Periódicos.
- ✓ Revistas
- ✓ Documentos.
- ✓ Informes
- ✓ Textos
- ✓ Internet

1.9 MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la compañía.

CALIDAD: Es un término que se lo utiliza para describir las características del servicio de transporte urbano. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es un conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, de actuar de los integrantes de la organización en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y tienen una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la compañía.

CAPITAL INTELECTUAL: Se compone de los conocimientos, capacidades y valores de los individuos, así como de la capacidad de cambio, de aprendizaje, de establecer la misión y la estrategia de la compañía.

COMPETENCIA PROFESIONAL: idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de sus comportamientos y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

CONTROL. Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la

compañía con el objeto de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación de la compañía, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida.

DEBILIDADES. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

ENTORNO (EXTERNO): Todo aquello ajeno a la organización pero con potencial para afectar su rendimiento

ESTRATÉGIA: Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente con las medidas o recursos implicados.

FORTALEZAS: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

MISIÓN: Es el propósito de la compañía en este caso es la de prestar servicios de transporte urbano seguro y acorde con las necesidades del mercado.

OBJETIVO. Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo, Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

OPORTUNIDADES: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso que comienza con el direccionamiento de la empresa, formulación de objetivos análisis situacional,

establecimiento de estrategias para el desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado.

VISIÓN. Es una proyección hacia el futuro en si es la situación que la compañía desea alcanzar.

CAPITULO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VEPIEX S.A.



2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

2.1 ANALISIS EXTERNO

2.1.1 Macroambiente

Es el estudio del entorno de la organización, que afectan de alguna manera Los factores que se relacionan son: Factor Económico, Social, Político, Legal, Ambiental, Demográfico, Tecnológico.

2.1.1.1 FACTOR ECONOMICO

2.1.1.1.1 PIB NACIONAL

El Producto Interno Bruto es un indicador que muestra el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas. 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 compañía puede proyectar decisiones a futuro ya que el PIB refleja el nivel de económico del país de manera general.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

AÑOS	PIB
2001	21.249.577
2002	24.899.481
2003	28.635.909
2004	32.635.711
2005	36.488.920
2006 (proyección)	40.892.080

Fuente: Banco Central del Ecuador

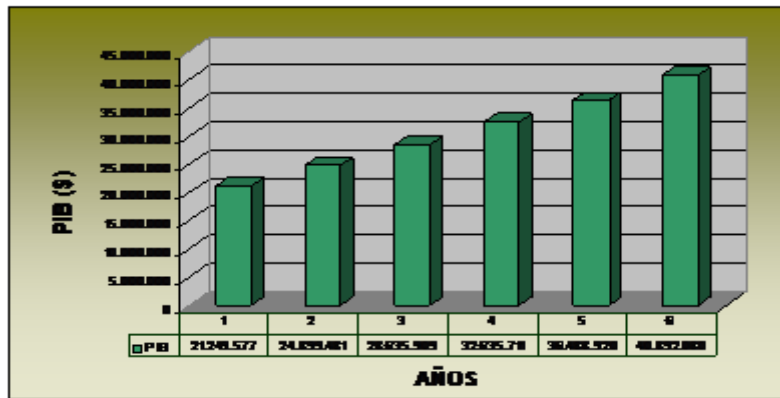


GRÁFICO PRODUCTO INTERNO BRUTO

Fuente: Banco Central del Ecuador

Se puede observar que el PIB ha experimentado un crecimiento desde el 2001, con un valor de 21.249.577 y de 40.892.080 proyectado para el 2006, ha mantenido un incremento constante, esto es beneficioso para el país ya que la producción del país es mayor por lo que los ingresos son mayores y facilitan las obligaciones del país,

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Tomando en cuenta que el PIB mantiene un crecimiento constante, se puede decir que se mantendrá la inversión extranjera, 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.

2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS

2.1.1.1.2.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es la tasa de interés que reciben las instituciones financieras por parte de sus clientes por concepto de préstamos otorgados a los mismos.

Este indicador económico es muy importante ya que de esta depende la inversión, el ahorro y competitividad de un país.

En caso de una elevación de la tasa de interés activa, podría afectar de manera significativa a la compañía si realizara a futuro préstamos para la adquisición

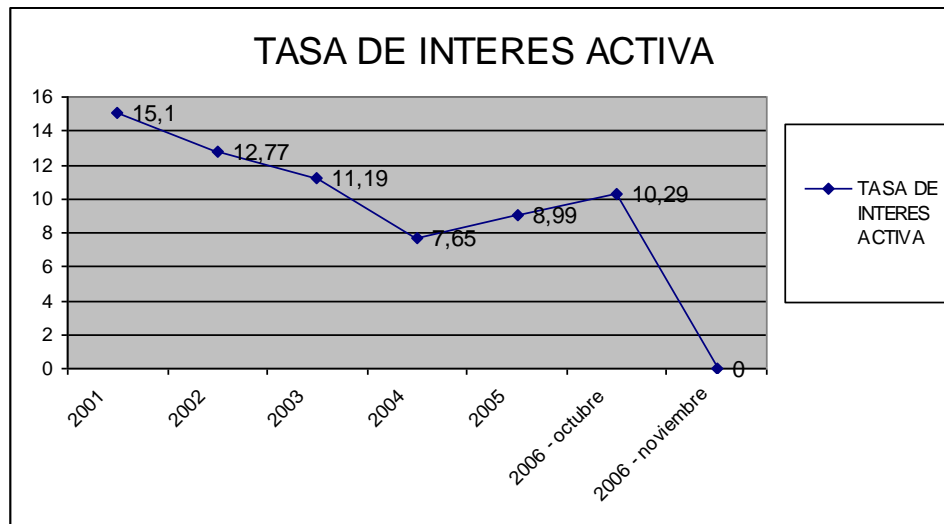
de unidades de transporte articulados, o cualquier otro proyecto de financiamiento.

TASA DE INTERÉS ACTIVA

AÑOS	%
2001	15,1
2002	12,77
2003	11,19
2004	7,65
2005	8,99
2006 - octubre	10,29
2006 - noviembre	9.22

Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO TASA DE INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Se puede observar un decremento de la tasa de interés activa desde el 2001, lo que beneficia a la compañía puesto que posibilita el acceso a financiamiento si fuese necesario con costos financieros bajos.

2.1.1.1.2.2 TASAS DE INTERÉS PASIVA

Es la tasa de interés que reciben los clientes por parte de las instituciones financieras por el dinero captado.

Este indicador económico involucra a la compañía puesto que de ser la tasa de interés pasiva baja los intereses serán bajos y el ingreso por esta razón sería bajo, es decir, el costo de oportunidad de inversión vía intereses depende de las fluctuaciones de esta tasa de interés.

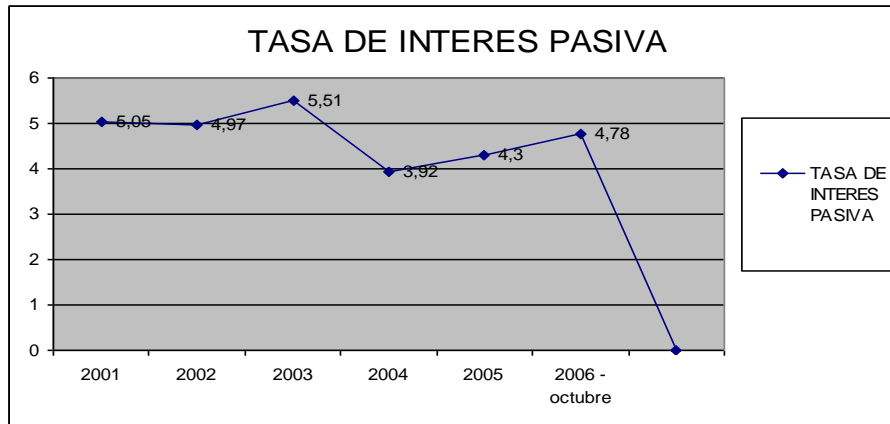
TASA DE INTERÉS PASIVA

AÑOS	%
2001	5.05
2002	4.97

2003	5.51
2004	3.92
2005	4.30
2006 - noviembre	4.78

Fuente: Banco Central del Ecuador

TASA DE INTERÉS PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL

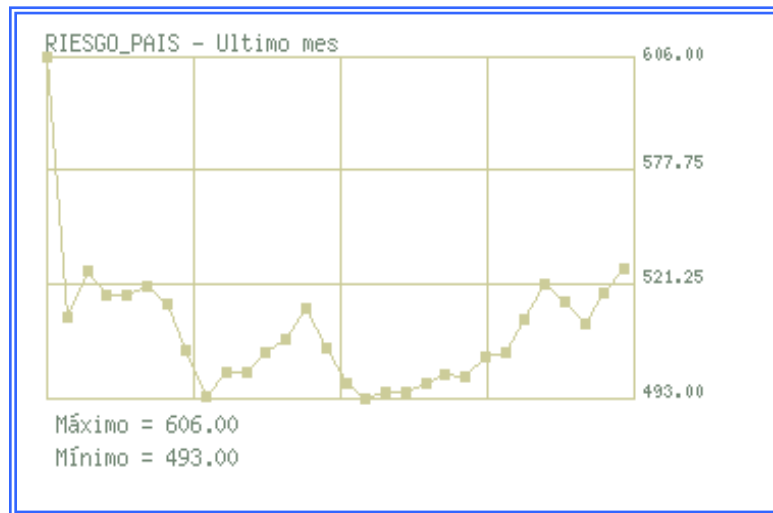
OPORTUNIDAD

Como se puede observar la tasa de interés pasiva posee una tendencia al alza, tomando en cuenta que, muestra un descenso de 5.51% en el 2003 a 3.92 en el 2004, para el 2006 aumenta a 4.78%, por esta razón se promueve el ahorro de las empresas.

2.1.1.1.3 RIESGO PAIS

Este indicador económico es importante para la inversión extranjera, en el caso de la compañía es importante considerar este factor ya que debido a los cambios que se van dando en la ciudad de Quito en lo que se refiere al transporte a futuro se pretenderá acudir a un crédito de una industria extranjera la misma que nos permita importar buses articulados para ello una buena administración del consorcio Operadoras del Sur (Vencedores de Pichincha, Latina S.A., Ecuatoriana S.A., Juan Pablo II S.A., 15 de Agosto, Transplaneta

S.A.) actualmente el riesgo país del Ecuador a noviembre del 2006 es 521.25 como se muestra en la siguiente tabla.



Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Se puede observar que existe una tendencia alcista, se tiene que el nivel máximo fue de 606 y el mínimo 493.00, actualmente se mantiene en el 521.25 lo que muestra una inestabilidad económica, política, social que minimiza las inversiones en el país.

2.1.1.1.4 INFLACION

Este indicador mide la variación de los precios de bienes y servicios del mercado. A continuación se detalla la inflación desde el año 2000 hasta octubre del 2006.

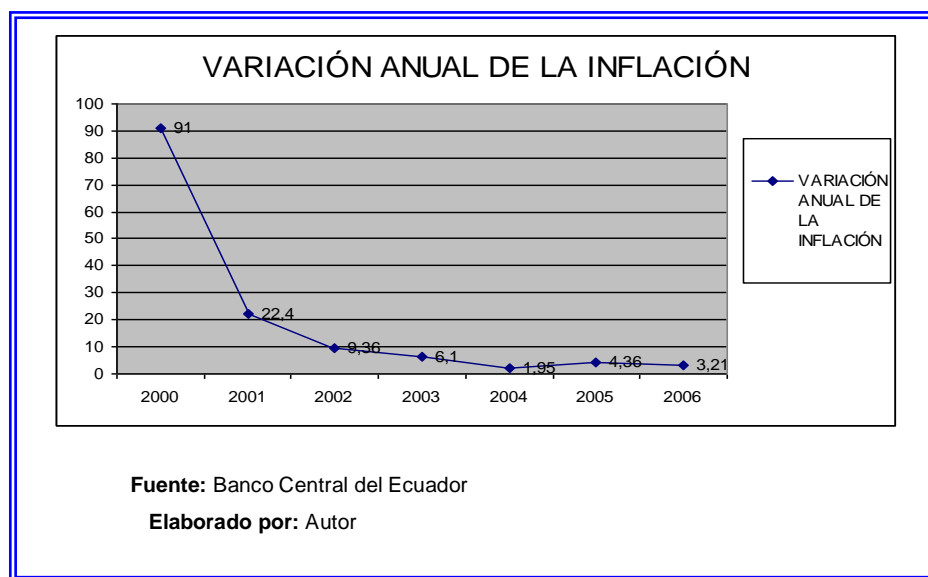
VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN

AÑOS	INFLACIÓN
------	-----------

2000	91.0
2001	22.4
2002	9.36
2003	6.10
2004	1.95
2005	4,36
2006 (octubre)	3,21

Fuente: Banco Central del Ecuador

VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN



Se puede apreciar claramente que la curva de la inflación tiene una tendencia a la baja, llegando a su punto mas bajo en el año 2004 con 1.95%.

También se aprecia que en el 2005 aumenta a 4.36% debido a factores tales como el derrocamiento del Expresidente Lucio Gutiérrez, que provoco incertidumbre con el nuevo gobierno del Dr. Alfredo Palacio, además la devolución de los fondos de reserva provoco el alza del gasto publico lo que incremento el presupuesto del estado debido a la demanda de dinero.

El incremento de esta variable económica afecta a todos los sectores productivos del país, en el sector financiero, se puede mencionar que el riesgo de crédito aumenta y provoca una disminución en la capacidad de crédito y ahorro, también los precios de los productos se elevan en el caso de la

compañía, la adquisición de repuestos y mantenimiento de las unidades por parte de los socios también se ve afectado, ya que al aumentar los precios de los productos y servicios los ingresos de los socios y de la compañía disminuyen provocando la necesidad de aumentar los pasajes, y en la mayoría de las veces estos requerimientos no son atendidos o no son aceptados por parte del gobierno.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Como se pudo observar la curva de la inflación tiene una tendencia a la baja a partir de la dolarización en el 2000, es por esto que se puede decir que constituye en una ventaja para la compañía ya que el poder adquisitivo de la misma es mayor y las obligaciones que posee son realizadas en los plazos establecidos.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

Comprende un análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa.

2.1.1.2.1 POLITICA MUNICIPAL

Con el objetivo y principios enunciados el MDMQ determina la siguiente política:

- Ⓢ Dar prioridad al tratamiento del sistema de transporte público, ya que aproximadamente el 70% de la población dentro del Distrito Metropolitano de Quito utiliza y requiere de este servicio.
- Ⓢ Preservar el medio ambiente, buscando que los sistemas de transporte público y privado posean la tecnología contemporánea con los menores índices de contaminación atmosférica y sonora.
- Ⓢ Incentivar la renovación de los servicios, tanto en su administración como en su prestación operativa del servicio.
- Ⓢ Procurar el mejor equilibrio en la relación oferta/demanda de los servicios de transporte con respecto al nivel de servicio, su costo y su tarifa
- Ⓢ Estructurar y dinamizar los mecanismos económico - financieros del sector, por ser los aspectos vitales de la racionalización y reestructuración de los servicios de transporte.
- Ⓢ Intervenir de forma consensual y multicriterial en las relaciones de usuarios, operadores y controladores, por ser un medio de realización efectiva de los objetivos planteados.

Fuente: EMSAT

2.1.1.2.2 POLÍTICAS INSTITUCIONALES - EMSAT

1. Gerenciar los servicios de tránsito y transporte que operan en el DMQ con eficiencia y en beneficio de la comunidad.
2. Ordenar la circulación del tránsito y transporte en función del crecimiento de la ciudad.
3. Promover el uso de tecnología limpia para disminuir los índices de contaminación atmosférica, sonora y visual.
4. Apoyar la reestructuración y modernización de los servicios de transporte público.

Fuente: EMSAT

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La presión de movimientos políticos frente al Municipio, ocasiona retrasos en la toma de decisiones y ejecución de proyectos, por lo que se espera las imposiciones y disposiciones por parte de este organismo de control.

2.1.1.2.3 EL PLAN MAESTRO DE TRANSPORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

El Plan Maestro de Transporte pretende ser una guía de referencia dinámica para la gestión del desarrollo del Transporte Metropolitano en los próximos 20 años y un instrumento de comunicación con la comunidad, para poner a su consideración los lineamientos de la política institucional, las estrategias, el conjunto de programas, proyectos y acciones futuras que el Municipio desarrollará en todos los componentes del sistema de transporte metropolitano para mejorar la calidad de vida de los habitantes del DMQ.

PROBLEMAS ACTUALES

- ② Inadecuada distribución de las rutas de transporte.

- Ⓢ Precaria organización y gestión administrativa de los operadores de transporte público.
- Ⓢ Desequilibrio entre el crecimiento de la población y del parque automotor frente a la oferta de la capacidad vial.
- Ⓢ Sistema de Transporte ineficiente y contaminante.
- Ⓢ Congestión Vehicular.

Fuente: Proyecto del Plan Maestro de Transporte

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El plan maestro del Distrito Metropolitano de Quito, promueve la solución de los problemas señalados en la ciudad en el sector del transporte, por ello provoca incertidumbre a los accionistas de las empresas de transporte que no poseen proyectos para renovación de unidades, ya que las actuales a largo plazo desaparecerán conforme se establezcan los mecanismos de operación y control del sistema de transporte moderno.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El municipio de Quito ejercerá un control por medio de la supervisión de la operación del sistema de transporte público que estará a cargo de un consolidado sector privado mediante contratos de delegación de prestación de servicios y con tarifas definidas para cada tipo de servicio.

2.1.1.2.4 SISTEMA DE TRANSPORTE SUSTENTABLE DEL SUR

El STSS guarda absoluta correspondencia con la política y los lineamientos estratégicos definidos en el Plan Maestro de transporte y el Sistema Metrobus-Q; basa su definición en la búsqueda de:

- Ampliar y mejorar la cobertura de los servicios de transporte público de la zona sur de Quito, considerando la atención a los barrios de escasos recursos económicos.
- Consolidar la alianza estratégica Municipio de Quito y operadores privados de transporte público del sur, mediante la coparticipación en los procesos de planificación, financiamiento y operación.

- Contribuir de manera efectiva en el Plan de Mejoramiento de la Calidad del Aire para Quito y preservar de esa manera la salud de los residentes en los sectores aledaños al proyecto.
- Propiciar la renovación de la flota existente con la incorporación de flota de gran capacidad y tecnología EURO III, en reemplazo de las unidades convencionales de mayor edad en la proporción que se establezca técnicamente.
- Impulsar el desarrollo empresarial y la participación de todas las organizaciones de operadores de transporte en el proceso de modernización, que les permita una operación eficiente y sustentable.
- Desarrollar la infraestructura necesaria acorde con nivel de servicio demandado, la regeneración de los espacios públicos vinculados y la preservación de la seguridad ciudadana en general y la seguridad vial en particular.

Fuente: Proyecto del STSS

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La dirección Metropolitana de transporte en busca de mejorar el servicio de transporte a la ciudadanía ha considerado tomar en cuenta a las diferentes operadoras que actualmente transitan en las diferentes rutas de transporte y por donde en un futuro se implementara el sistema de transporte sustentable del sur STSS., por ello es importante que se formen grupos de operadoras para proponer al Municipio de Quito su participación en el proyecto.

2.1.1.2.5 LA POLÍTICA NACIONAL

.Las empresas públicas han sido manejadas demagógicamente por administradores sin capacitación y se han convertido en centros de corrupción y en botín político del gobernante de turno. Ese Estado, unitario y centralista, se encuentra en crisis estructural e histórica.

Frente a la internacionalización en la toma de algunas decisiones trascendentes para la vida de los países -por ejemplo el modelo económico y el papel del Estado en el relacionamiento global- el país está a la zaga frente a temas cruciales como el posicionamiento económico global. Asuntos como la seguridad nacional, el Plan Colombia y sus efectos, el desplazamiento de cada vez mayores grupos de refugiados por el conflicto hacia el Ecuador, las incursiones de fuerzas beligerantes en el territorio nacional, claman por una política exterior coherente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Un país sin una dirigencia lúcida y patriótica, carente de estadistas, estrategas, empresarios e ideólogos anula sus opciones de futuro. Resultado de ello ha sido una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad e incertidumbre.

2.1.1.2.6 CREACION DE LA DIRECCION METROPOLITANA DE TRANSPORTE DMT

Creada mediante resolución de Alcaldía No. 002 del 2 de enero del 2002, responsable de la planificación y definición de políticas generales, planes y marco regulatorio del Sistema de Transporte y Vialidad en el DMQ, desarrollo y seguimiento del Plan Maestro.

Resolución de Alcaldía No. 002 (Extracto de resolución)

La Dirección Metropolitana de Transporte se encargará de:

- Proponer al Alcalde metropolitano las políticas generales, los planes y las regulaciones del Sistema de Transporte y Vialidad del Distrito Metropolitano de Quito;
- Formular y actualizar en concordancia con el Plan de Desarrollo Territorial el Plan Maestro de Transporte y Vialidad del MDMQ.
- Elaborar propuestas del marco regulatorio para las actividades del sistema de transporte y vialidad en el DMQ;

- Establecer el marco regulatorio para llevar a cabo los procesos de delegación, en cualquiera de sus formas, de los servicios públicos de transporte, bajo jurisdicción del MDMQ
- Proponer la política tarifaria para las distintas prestaciones y modalidades del servicio de transporte;
- Realizar la coordinación interinstitucional para la planificación y regulación del Sistema de Transporte y Vialidad del DMQ;
- Gestionar la cooperación técnica con entes nacionales e internacionales para el Sistema de Transporte de Vialidad del DMQ
- Asesor a la Comisión Permanente de Tránsito y transporte Terrestre del Concejo Metropolitano de Quito, en los asuntos relativos a su competencia; y,
- Las demás, que mediante resolución o delegación se encarguen a la Dirección Metropolitana de Transporte y Vialidad; así como también; aquellas que corresponden a todas las direcciones metropolitanas.

Fuente: Dirección metropolitana de transporte

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

Debido a la Gestión y la cooperación técnica de la DMT con entes nacionales e internacionales para el Sistema de Transporte de Vialidad del DMQ ayudan a empresas de transporte que deseen mantenerse en el mercado con proyectos viables y aprobados.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas

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

RESOLUCIÓN No. 0078

28 ENE. 2002

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 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:

Fuente: SRI

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La disminución del pago de impuestos por concepto de exoneración permite a las empresas reducir los costos de operación, lo cual motiva al mejoramiento del sistema de transporte con la adquisición de unidades nuevas.

2.1.1.3.2 LEY DE REGIMEN PARA EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Establece como uno de los fines esenciales del Municipio planificar, regular y coordinar todo lo relacionado con el transporte público y privado en su jurisdicción concediéndole competencia exclusiva para expedir las normas que sean necesarias.

El inciso tercero del Art. 234 de la Constitución Política de la República otorga a los Consejos Municipales, además de las competencias que se asignan la Ley en materia de transporte público la de planificar organizar y regular el tránsito en forma directa por concesión autorización y otras formas de contratación administrativa de acuerdo con las necesidades de la comunidad.

Los decretos Ejecutivos 3304 y 3305 del 30 de noviembre de 1985 promulgados en el Registro Oficial No 840 del 12 de diciembre de 1995 transfieren al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito las atribuciones que venían siendo ejercidas por diversos organismos de transito enumerados en la Ley de transito y transporte terrestre entre otras las de organizar reglamentar planificar y fiscalizar técnicamente las actividades operaciones y servicios del transporte terrestre público y privado así como la atribución de fijar y modificar las tarifas que se cobren por la prestación del servicio ratificado por el Decreto Ejecutivo 51 publicado en el Suplemento al Registro Oficial No17 de 6 de marzo de 1997 y cuyo articulo primero ratifica la transferencia de facultades efectuadas por medio de los Decretos Ejecutivos antes mencionados.

Fuente: Municipio del DMQ

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Debido a la excesiva presión de los movimientos políticos en la toma de decisiones en el municipio, la regulación y control del transporte por parte del municipio puede ser ineficiente.

2.1.1.3.3 LEY DE COMPAÑÍAS

La compañía Vencedores de Pichincha se constituyó legalmente el 5 de Marzo de 1997 con un capital de 2430 dólares, mantiene 130 socios actualmente.

La constitución de la compañía Vencedores de Pichincha tiene como base la Ley de compañías que en los artículos pertinentes señala:

“Art.2.- Hay cinco especies de compañías de comercio a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima, y ,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.”

“Art.20.- Las compañías constituídas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley.
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas.
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El Balance general anual y el estado de la cuenta pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.”

La constitución de estas compañías tiene como base la ley de Compañías que además de los artículos 2 y 20 antes señalados menciona:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”

“Las sociedad o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”

.”Art.144.- Se administra por mandatarios amovibles socios o no.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de compañía anónima, o sociedad anónima, o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc. No serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Art. 146 La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y como personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Fuente: Ley de Compañías

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La Superintendencia de compañías, es un ente que regula y controla las disposiciones establecidas para el funcionamiento de este tipo de empresas, a su vez por medio de la constitución de estas otorga una personería jurídica que permite la participación en el mercado de manera correcta y conforme a señalamientos dispuestos por la ley., lo que permite a su vez desarrollarse en el medio.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

Se propone analizar las variables sociales en su situación actual y las tendencias en su comportamiento.

2.1.1.4.1 ACCIDENTES DE TRANSITO

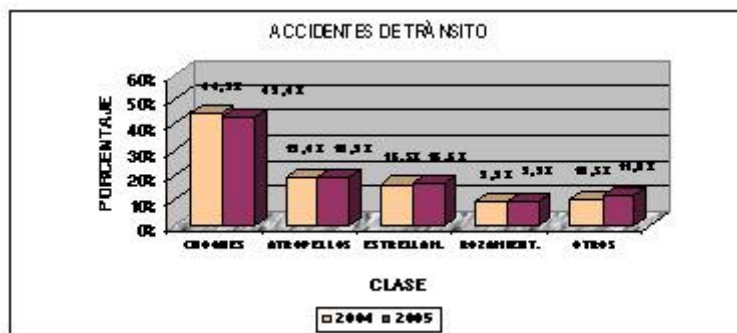
Se puede observar que debido al incumplimiento de las leyes del sistema de transporte el índice de accidentes en el 2006 aumento según la clase de accidentes, los choques con el 43.4%, fue la principal causa que provocó el

mayor número de accidentes; le sigue en importancia los atropellos con el 18.9%, los estrellamientos con el 16.6% y por último los rozamientos con el 9.3%. Un año atrás, en el 2004, la distribución por clase, fue en su orden: 44.3%, 19.4%, 16.5% y 9.3%.

ACCIDENTES DE TRÁNSITO A NIVEL NACIONAL (AÑOS:2004-2005)

AÑOS	TOTAL	CLASE DE ACCIDENTES				
		CHOQUES	ATROPELLOS	ESTRELLAM.	ROZAMIENT.	OTROS
2004	16.323	7.228	3.165	2.698	1.521	1.711
2005	16.578	7.192	3.133	2.755	1.538	1.960

Fuente: INEC



Fuente: INEC

CONNOTACION GERENCIAL

AMENAZA

Respecto al incumplimiento de las leyes de transporte a nivel general se determina como una amenaza debido a que ocasionan accidentes que afectan a la compañía, al socio y al usuario.

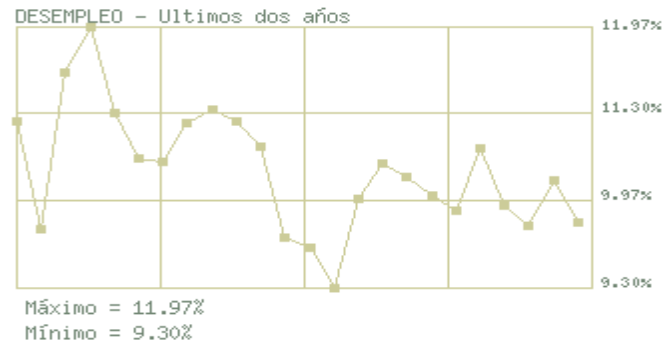
2.1.1.4.2 DESEMPLEO

Este indica el nivel de desempleo de una zona por lo que se asume niveles bajos de ingresos por esta causa.

DESEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD MARZO 2006

	NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	21,45%		22,45%	19,78%
18 a 29 años	16,60%		12,33%	22,56%
30 a 39 años	7,13%		3,79%	11,26%
40 a 49 años	5,41%		3,80%	7,37%
50 a 64 años	4,04%		3,95%	4,18%
65 años y más	5,45%		6,73%	2,68%

Fuente: INEC



Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL AMENAZA

De acuerdo a las estadísticas que se muestran en la tabla se observa que el índice de desempleo posee una tendencia a la baja, es decir, que los ingresos promedio de los ciudadanos mejoran, esto beneficia a las empresas de transporte público en lo que se refiere a la viabilidad y puesta en marcha de proyectos para ofrecer un mejor servicio al usuario verificando las tarifas de transporte adecuadas y justas sin embargo hay que considerar que este índice aunque tienda a disminuir tiene un impacto negativo en la economía y por ende en la sociedad.

2.1.1.5 FACTOR DEMOGRAFICO

Estudia las características de la población ecuatoriana en particular de la población atendida por la compañía que es la población del Distrito Metropolitano de Quito.

2.1.1.5.1 POBLACIÓN PICHINCHA

POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO E ÍNDICE DE MASCULINIDAD, SEGÚN CANTONES. – PICHINCHA

CENSO 2001

CANTONES	POBLACIÓN						IM (H/M)*100	Cantón/Prov. %
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%		
TOTAL PROVINCIA	2.388.817	2,8	1.167.332	48,9	1.221.485	51,1	95,6	100,0
QUITO	1.839.853	2,7	892.570	48,5	947.283	51,5	94,2	77,0
CAYAMBE	69.800	3,6	34.235	49,0	35.565	51,0	96,3	2,9
MEJÍA	62.888	2,7	31.205	49,6	31.683	50,4	98,5	2,6
PEDRO MONCAYO	25.594	4,4	12.590	49,2	13.004	50,8	96,8	1,1
RUMIÑAHUI	65.882	3,2	32.275	49,0	33.607	51,0	96,0	2,8
SANTO DOMINGO	287.018	3,7	144.490	50,3	142.528	49,7	101,4	12,0
Sn.M.DE LOS BANCOS	10.717	-4,2	5.656	52,8	5.061	47,2	111,8	0,4
P.V. MALDONADO	9.965	2,4	5.299	53,2	4.666	46,8	113,6	0,4
PUERTO QUITO	17.100	2,0	9.012	52,7	8.088	47,3	111,4	0,7

TCA = Tasa de Crecimiento Anual del período 1990 - 2001

IM = Índice de Masculinidad

Cantón Quito = 77,0 % de la población de la provincia.

H = Hombres M = Mujeres

Fuente: INEC

POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

CENSO 1950-2001

AÑO	ECUADOR	PICHINCHA	%
1950	3.202.757	386.520	12,1
1962	4.564.080	587.835	12,9
1974	6.521.710	988.306	15,2
1982	8.138.974	1.382.125	17,0
1990	9.697.979	1.756.228	18,1
2001	12.156.608	2.388.817	19,7

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO E ÍNDICE DE MASCULINIDAD, SEGÚN CANTONES. - PICHINCHA

CENSO 2001

CANTONES	POBLACIÓN						IM	Cantón/Prov.
	TOTAL	TCA %	HOMBRES	%	MUJERES	%	(H/M)*100	
TOTAL PROVINCIA	2.388.817	2,8	1.167.332	48,9	1.221.485	51,1	95,6	100,0
QUITO	1.839.853	2,7	892.570	48,5	947.283	51,5	94,2	77,0
CAYAMBE	69.800	3,6	34.235	49,0	35.565	51,0	96,3	2,9
MEJÍA	62.888	2,7	31.205	49,6	31.683	50,4	98,5	2,6
PEDRO MONCAYO	25.594	4,4	12.590	49,2	13.004	50,8	96,8	1,1
RUMIÑAHUI	65.882	3,2	32.275	49,0	33.607	51,0	96,0	2,8
SANTO DOMINGO	287.018	3,7	144.490	50,3	142.528	49,7	101,4	12,0
Sn.M.DE LOS BANCOS	10.717	-4,2	5.656	52,8	5.061	47,2	111,8	0,4
P.V. MALDONADO	9.965	2,4	5.299	53,2	4.666	46,8	113,6	0,4
PUERTO QUITO	17.100	2,0	9.012	52,7	8.088	47,3	111,4	0,7

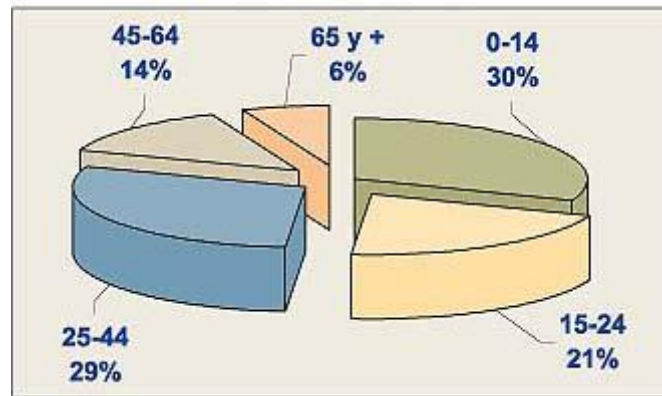
TCA = Tasa de Crecimiento Anual del período 1990 - 2001

IM = Índice de Masculinidad

Cantón Quito = 77,0 % de la población de la provincia.

H = Hombres M = Mujeres

POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001 - PICHINCHA



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debido a la gran demanda de transporte por el crecimiento poblacional se prevé que los ingresos por esta actividad económica serán constantes y altos.

AMENAZA

Debido al crecimiento poblacional, la prestación de los servicios puede volverse ineficientes por la gran demanda de este servicio, en caso de no existir una administración adecuada de las operadoras de transporte.

2.1.1.5.2 INGRESO

INGRESO PROMEDIO MENSUAL, SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO POR REGIONES NATURALES

NACIONAL URBANO - MARZO 2006

SECTORES ECONOMICOS Y SEXO	TOTAL	REGIONES NATURALES		
		SIERRA	COSTA	AMAZONIA
NACIONAL URBANO	275	303	250	322
Hombres	317	361	282	380
Mujeres	212	228	197	237
SECTOR MODERNO	400	430	369	427
Hombres	436	481	394	458
Mujeres	339	350	326	370
SECTOR INFORMAL	191	204	178	267
Hombres	232	246	218	356
Mujeres	133	153	116	155
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	176	170	180	154
Hombres	192	216	186	144
Mujeres	106	92	121	183
SERVICIO DOMESTICO	139	141	138	111
Hombres	139	209	129	

Mujeres	139	140	139	111
---------	-----	-----	-----	-----

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Como se puede observar el nivel de ingresos promedio en la región sierra es mayor que el resto de regiones, por lo que la provincia de Pichincha siendo parte de esta región posee un nivel de ingresos mayor, en base a esto se puede tomar en cuenta en la ejecución de proyectos de transporte en lo que se refiere a tarifas de transporte.

2.1.1.6 FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL

2.1.1.6.1 MEJORAMIENTO DE UNIDADES DE TRANSPORTE PÚBLICO

Debido a la necesidad de brindar un mejor servicio y de adquirir unidades nuevas el bus Tipo es una alternativa.

Aspectos del BUS TIPO

La uniformización enfoca estos aspectos fundamentales de los vehículos, así:

- El motor ECOLÓGICO que cumple con la norma EURO II
- El chasis construido para bus urbano, para transportar pasajeros
- La carrocería con todos los elementos de seguridad para llevar gran capacidad de pasajeros
- Formato externo que permite la fiscalización e información al usuario

- Formato interno con capacidad de oferta de transporte e información al usuario
- Elementos de seguridad y control operacional como los contadores de pasajeros, bloqueo de puertas y recaudador.

Características del Bus Tipo

- Año de fabricación 2001 en adelante, con excepción de los siguientes tipos de buses que hayan realizado las modificaciones requeridas y tengan la respectiva autorización: Mercedes Benz 1318, Mercedes Benz 1620, Volvo B58, Hyundai Aerocity, Dimex y Scania L113.
- Altura interior del piso al techo mínima 2000 mm.
- Dos puertas mínimo con un ancho mínimo de 1000 mm.
- Distancia entre ejes 5000 mm mínimo y 6300 máximo.
- Ancho mínimo interior 2400 mm y 2500 máximo.
- Altura máxima entre 850 mm de largo por 800 mm de ancho. la calzada y el piso del bus 1250 mm.
- Largo mínimo del bus 9850 mm y máximo 12200 mm.
- Ancho del corredor en la zona de parados 1100 mm como mínimo.
- Dimensiones mínimas sitio para discapacitados
- Pintura, números, rótulos y adhesivos: deberán estar de acuerdo a la cartilla del Anexo 1 de este documento.



- Parabrisas y vidrios: el parabrisas delantero debe ser laminado y el parabrisas posterior y los vidrios de las puertas y ventanas deben ser de seguridad. Todos los vidrios deben estar sin roturas o trizamientos,
- La publicidad autorizada solamente para buses tipo debe estar de acuerdo a lo establecido por la EMSAT (resolución 2001-UPGT-047), anexar).

- El parabrisas del vehículo debe ser laminado y no tener ningún golpe o trizamiento. El parabrisas posterior y los demás vidrios deben ser de seguridad (de color claro) y estar en perfectas condiciones (sin trizaduras).
- Neumáticos: la profundidad de la banda de rodadura de los neumáticos deberá tener como mínimo 3 mm, en caso contrario,
- Llanta de emergencia en buen estado, tipo de aro adecuado y neumático en buenas condiciones y con una profundidad de labrado de mínimo 3 mm.
- Accesorios: extintor de polvo químico de 4 Kg. mínimo, botiquín de primeros auxilios, gata apropiada para el vehículo, llave de ruedas, palancas y triángulo de seguridad.
- Odómetro y velocímetro en perfecto estado de funcionamiento.
- Retrovisores externos e internos en buen estado.
- Sistema de luces principales, secundarias y direccionales en buen estado: los sistemas de luces y sirenas no autorizados deberán ser retirados del vehículo.
- Sistema limpiaparabrisas en perfecto estado de funcionamiento.
- Sujeciones internas (pasamanos horizontales y verticales) de pasajeros, debidamente ajustadas. Los vehículos que tengan jaladeras (obligatoria para el bus tipo) colgadas de las sujeciones horizontales deben estar en suficiente número y en perfecto estado.
- Portarótulo de itinerario en buen estado de funcionamiento.
- Los vehículos deben tener timbres o cordeles para solicitar parada, en perfecto estado de funcionamiento.
- Los vehículos deberán tener torno tipo trípode en perfecto estado de funcionamiento.
- Deben tener la protección del conductor lateral en perfecto estado.
- La ubicación del escape podrá ser:
 - Posterior inferior izquierda (figura 1), inferior entre ejes izquierda.
 - Se acepta únicamente las salidas de escape diseñadas originalmente para tal efecto, está terminantemente prohibido mas de una salida en el mismo tubo o escapes con fuga.

- Los dueños de los vehículos deberán recurrir al proveedor del chasis para asesorarse sobre los diámetros recomendados para los escapes.
- Asientos y distribución interior: los asientos deben estar en buen estado y la distancia entre espaldares es de 680 mm mínimo.
- Instalaciones eléctricas (cableado exterior y baterías) deben estar protegidas y en buen estado

2.1.1.6.2 TIPOLOGÍA DE BUS ARTICULADO

Luego de un análisis realizado por la dirección metropolitana de transporte y viabilidad, sobre las tecnologías existentes se ha propuesto dentro del Plan Maestro como uno de los medios de transporte el bus articulado de piso alto.

El sistema de propulsión de preferencia debe ser de tecnología híbrida diesel – eléctrico. Este tipo de buses son propulsados por un motor eléctrico que

obtienen su carga de baterías las cuales almacenan la energía producida por un motor de combustión.

Las ventajas de este sistema son:

- Bajo consumo de combustible, permite utilizar cualquier combustible deisel, alcohol, gas, etc para transformarla en energía eléctrica.
- Bajo nivel de emisiones. Partículas. 50% a 90% inferiores a los valores emitidos por vehículos a diesel convencionales del mismo porte y Nox:10% a 40% inferiores.
- Bajo nivel de ruido, motor eléctrico de gran desempeño.
- Mayor tiempo de vida útil, costos operacionales se reducen en un 30% respecto a los vehículos convencionales.
- Costo por unidad aproximado 4 veces menor a un Trole (\$220000).

Sin embargo tienen algunas desventajas relativas a una nueva tecnología como.

- Limitada experiencia operacional
- Tienen un costo inicial 30% mayor en comparación con el mismo tipo de bus con motor a diesel.

Especificaciones Técnicas generales para el bus de diseño:

- Articulado de gran capacidad longitud 18 metros 2.50 m de ancho y 3.10 m de altura.
- 3 puertas
- Número de pasajeros 160
- Numero de pasajeros sentados de 45 a 60
- Grados de curvatura en la articulación horizontal + - 40 a 45 grados y vertical + - 10.
- Peso aproximado en orden de marcha 19 toneladas
- Capacidad de carga máxima en el eje crítico 12000 kg.
- Tracción eléctrica con motor de 180 kw normal y 360 kw max. 1800/3600 RPM.
- Control de tracción moderno electrónico por “ Chopper a IGBT (Insulated Gate Bi- Polar Transistor)
- Transmisión automática (inherente a tracción eléctrica)
- Dirección hidráulica
- Sistema de freno eléctrico y preneumático

- Velocidad máxima 80 Km/h
- Aceleración 1.2m/ seg
- Nivel de ruido interno bajo (inferior a 70 db – comparable al ruido generado por un TROLEBUS)

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

Este tipo de bus permitirá satisfacer las necesidades de la colectividad, ya que contará con una infraestructura para su circulación y con tecnología de punta, además contará con un sistema integral que administrado por un fideicomiso con respaldo del Municipio, el DMT, EMSAT y un comité técnico financiero, es decir, que el bus tipo y los articulados pertenecerán al STSS, por lo que la adquisición de los mismos permitirá la permanencia y participación en el mercado.

2.1.1.6.3 CORPAIRE

(Corporación para el mejoramiento del Aire de Quito), esta institución se encarga de establecer y ejecutar proyectos que ayuden a disminuir la contaminación ambiental en la ciudad de Quito, por medio de monitoreos constantes de la calidad del aire del Distrito Metropolitano de Quito.

CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

La CORPAIRE, ayudaría a un mejor control de la calidad del aire en alianza con instituciones reguladoras del sistema de transporte con objetivos en común como la reducción de la contaminación ambiental y a su vez ayuda a viabilizar los proyectos con su asesoría técnica ambiental.

2.1.2 MICROAMBIENTE

2.1.2.1 PROVEEDORES

Los proveedores de la compañía son:

- ✚ **Suministros de oficina.** FAVISA
- ✚ **Mantenimiento** Equipo de Computación: DESECOMPU.
- ✚ **Imprenta:** ANA LUCÍA AMAGUAÑA
- ✚ **Útiles de Limpieza** SICOR

Uniformes DISEÑOS ANAHÍ

Nota: Puesto que la compañía no administra el mantenimiento de las unidades de transporte, ya que cada socio es responsable del mantenimiento de su unidad de transporte, razón por la cual, no existen bases de datos por parte de la compañía de estos proveedores.

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debido a que la compañía cuenta con proveedores de suministros y uniformes los mismos que han demostrado tener una gran responsabilidad en la entrega de los productos con las especificaciones y requerimientos que la compañía lo necesite.

AMENAZA

Debido a que la empresa no administra el mantenimiento de las unidades los costos de los socios en esta actividad son mayores.

2.1.2.2 CLIENTES

La zona sur de Quito está constituida por una extensa área de urbanización a partir de la Av. Rodrigo de Chávez hasta la zona de Guamaní en el límite de DMQ. En ésta área están asentados 230 barrios y una población estimada al año 2005 de 900000 habitantes.

El sector sur tiene una extensión de 12492 has., siendo el uso de suelo dominante el residencial, caracterizado por una baja densidad de ocupación que llega a 63 hab/ha, sin embargo a partir de los años 80 se ha visto un desarrollo del sector comercial y una consolidación del área industrial localizado a lo largo de la Av.Maldonado.

2.1.2.2.1 POBLACIÓN INVOLUCRADA (DEMANDA DE TRANSPORTE)

Considerando una franja de 300 m. a cada lado de las rutas comprometidas en el proyecto, la población involucrada es de 741000 habitantes, según estudios realizados por la Dirección metropolitana de transporte y viabilidad.

El área urbana abarca una extensa zona desde la Villaflora hasta Guamaní y desde la Av. Simón Bolívar hasta Manuelita Sáenz en las faldas del Pichincha, cubriendo populosos barrios como los de Villaflora, El camal, Chiriyacu, San Bartola, Argelias, Unión Popular, Guajaló, Beaterio, Caupicho, Guamaní entre otros.

Según las previsiones del Plan de Ordenamiento Territorial, la zona mantendrá la tendencia de crecimiento y consolidación del uso residencial, lo que generará una demanda creciente del servicio de transporte. Es importante mencionar los cambios de uso de suelo que se están generando especialmente en la Av. Maldonado y la Densificación residencial para las áreas de Quitumbe, Beaterio, Caupicho, Chillogallo, Ecuatoriana, Guamaní, Matilde Álvarez entre otras.

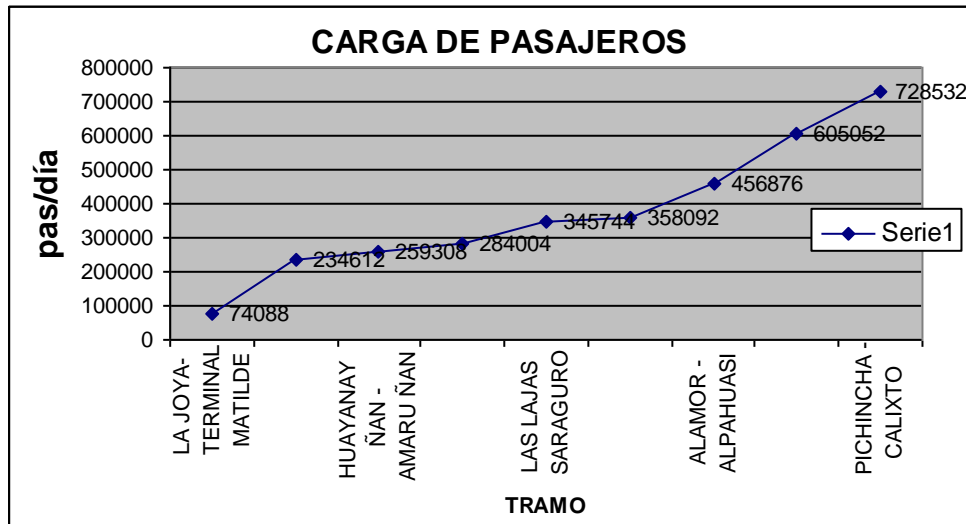
2.1.2.2 DEMANDA ACTUAL DEL SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO CONVENCIONAL

La demanda diaria cubierta por los servicios de transporte público para el año 2005 en el sur de la ciudad, fue determinada en 1250000 viajes/día, incluida la demanda del Sistema Trolebús.

Según el estudio, realizado por la DMT, la distribución de la cobertura de la demanda y la carga por tramos viales en la zona es la siguiente:

	AVENIDA	TRAMO	CARGA(pas/día)
1	PANAMERICANA SUR	LA JOYA-TERMINAL MATILDE ALVAREZ	74088
2	MALDONADO	TERMINAL MATILDE ALVAREZ – HUAYANAY ÑAN	234612
3	MALDONADO	HUAYANAY ÑAN -AMARU ÑAN	259308
4	MALDONADO	AMARU ÑAM-LAS LAJAS	284004
5	MALDONADO	LAS LAJAS SARAGURO	345744
6	MALDONADO	SARAGURO- ALAMOR	358092

7	NAPO	ALAMOR – ALPAHUASI	456876
8	NAPO	ALPAHUASI-PICHINCHA	605052
9	PICHINCHA	PICHINCHA – CALIXTO	728532
		TOTAL	3346308



CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

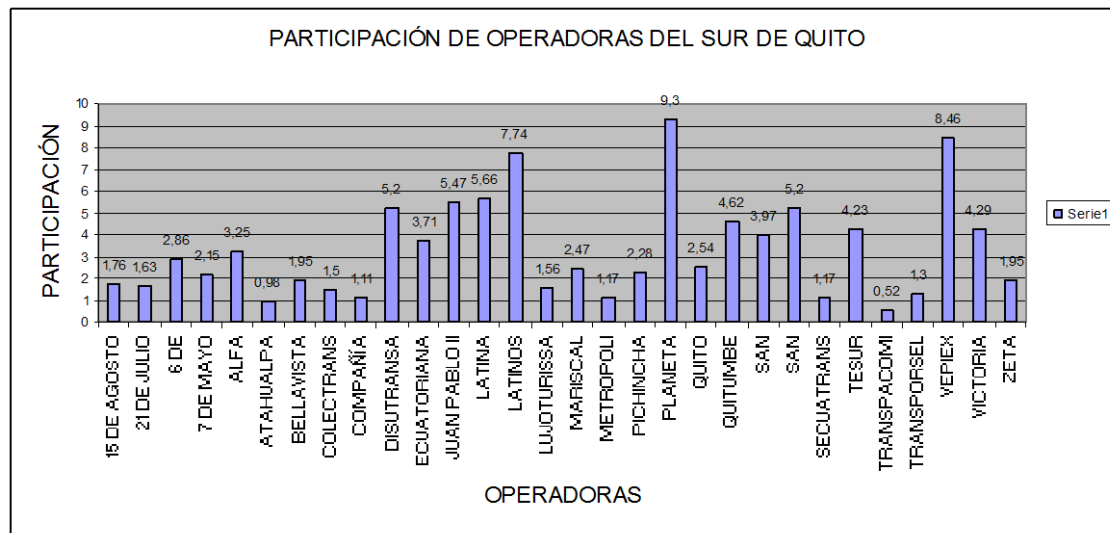
Debido al crecimiento poblacional, la demanda del servicio de transporte es mayor, además la compañía posee rutas las mismas que están ubicadas en la Av. Maldonado y la Av. Napo, que poseen esta creciente demanda del servicio.

2.1.2.3 COMPETENCIA

De acuerdo al proyecto a implementarse acerca del STSS, el Municipio de Quito y la Dirección metropolitana de transporte y viabilidad ha realizado un estudio de las empresas de transporte que operan en el sur de Quito.

El cuadro siguiente identifica la operadora, flota involucrada y definición de su porcentaje de participación en el STSS de Quito, esto quiere decir que conforme a sus derechos le corresponderán las obligaciones respecto al aporte en flota articulada, convencional y flota a retirarse.

CUADRO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



Podemos observar que la Compañía Vencedores de Pichincha VEPIEX, posee una gran participación en el mercado, en primer lugar está la empresa PLANETA, con 9.3%, luego VEPIEX con 8.46%, LATINOS con 7.74% como las empresas con mayor porcentaje de participación en la zona sur de la ciudad de Quito.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debido a su participación en el mercado la compañía posee mayores prioridades en la participación de proyectos que plantea el Municipio de Quito como el STSS.

2.1.2.4 ORGANISMOS DE CONTROL

- MDMQ (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito) se encarga de planificar, regular y coordinar todo lo relacionado con el transporte público y privado en su jurisdicción.
- DMT (Dirección Metropolitana de Transporte y Viabilidad) Se encarga de realizar los estudios técnicos y de viabilizar proyectos relacionados con el transporte.
- Superintendencia de Compañía: Institución que se encarga del control de las empresas para que operen de acuerdo a su actividad económica y del cumplimiento del aspecto legal de la compañía.

- SRI (Servicio de rentas Internas) Esta institución se encarga de la captación de impuestos de personas naturales y jurídicas conforme la ley.
- UPGT (Unidad de Planificación y Gestión de Transporte): Institución que se encarga de planificar y gestionar procedimientos del sector del transporte.
- EMSAT (Empresa metropolitana de Servicio y Administración de Transporte) Creada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; es una empresa con personería jurídica y autonomía administrativa, económica, financiera y patrimonial, cuyo objetivo es gestionar, coordinar, administrar, ejecutar y fiscalizar todo lo relacionado con el Sistema Metropolitano de Transporte Público, que comprende el transporte, el tránsito, la red vial y su equipamiento

CONNOTACION GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Los organismos de control ayudan a viabilizar las diferentes actividades que las empresas de transporte deben cumplir para dar un óptimo servicio a la colectividad.

2.1.2.5 ESTUDIO DE MERCADO

ENCUESTA Área de Diagnóstico: **MERCADEO**

1.- El Servicio de transporte Urbano que ofrece la compañía cubre satisfactoriamente sus necesidades.

Totalmente medianamente No cubre

2.- En que grado cree usted que esta el servicio de la compañía

ALTO MEDIO BAJO

3 ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los choferes y ayudantes de la unidad de transporte?

4.- Cual es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio

5.- El tiempo que transcurre entre unidades de transporte de la compañía es

Adecuado medianamente adecuado Inadecuado

6.- En que grado cree usted que las rutas por donde circulan los buses cubren las necesidades del usuario?

ALTO MEDIO BAJO

7.- En que grado es dificultoso la cancelación del pasaje con billetes de mas de 10 dólares?

ALTO MEDIO BAJO

8.- Considera usted indispensable que exista seguros para accidentes?

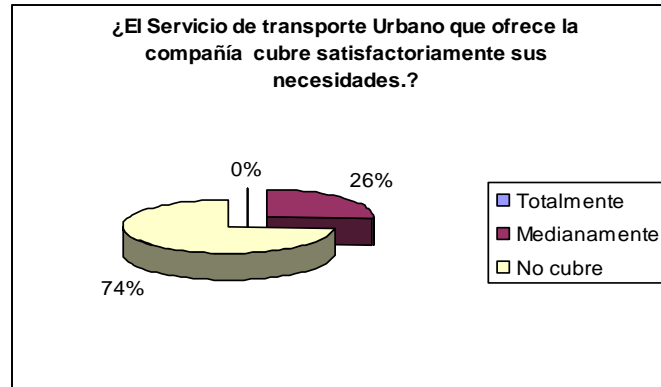
SI NO NO SABE

2.1.2.6 TENDENCIAS E IMPACTOS

1.- El Servicio de transporte Urbano que ofrece la compañía cubre satisfactoriamente sus necesidades.

Totalmente medianamente No cubre

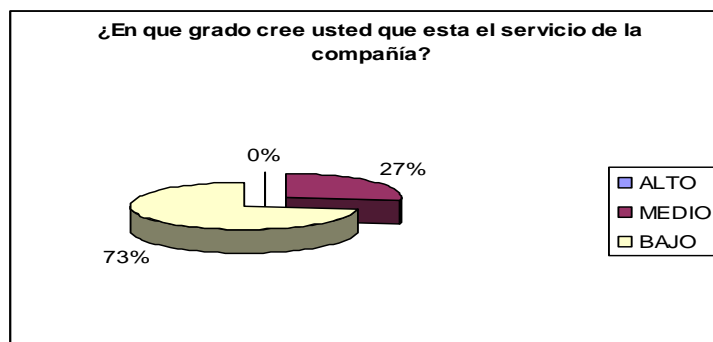
Categoría	Frecuencia
Totalmente	0
Medianamente	6
No cubre	17
Total	23



Interpretación: El 74% de los encuestados opina que no cubre las necesidades, 26% medianamente y 0% totalmente, lo que indica claramente que usuarios no están satisfechos con el servicio de transporte urbano.(D)

2.- En que grado cree usted que esta el servicio de la compañía
ALTO MEDIO BAJO

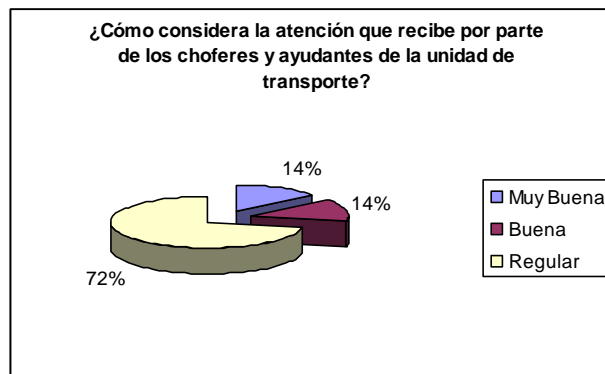
Categoría	Frecuencia
ALTO	0
MEDIO	6
BAJO	16
Total	22



Interpretación: El 73% de los encuestados cree que el grado que presta el servicio la compañía es bajo, el 27% opina que es medio y el 0% opina que es alto. Lo que confirma con la pregunta anterior que el servicio que prestan las unidades de transporte a los clientes no satisfacen las necesidades de los usuarios.(D)

3 ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los choferes y ayudantes de la unidad de transporte?

Categoría	Frecuencia
Muy Buena	3
Buena	3
Regular	15
Total	21

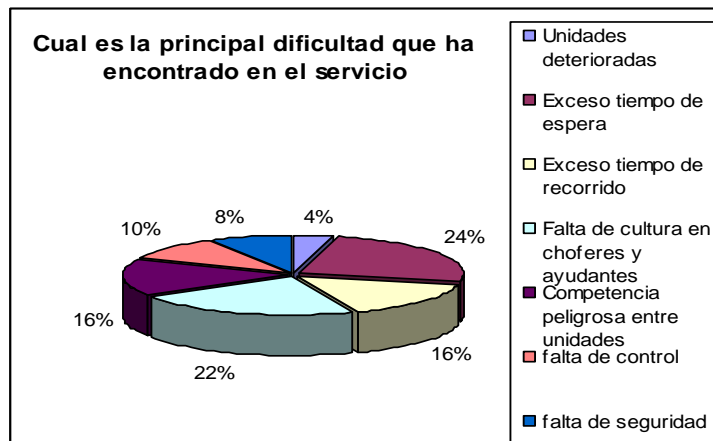


Interpretación: El 72% de los encuestados opina que la atención que reciben por parte de los choferes y ayudantes es regular, el 14% que es buena y muy buena 14%, se puede observar que los choferes y ayudantes no brindan un servicio adecuado a los usuarios (D).

4.- Cual es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| Unidades deterioradas | <input type="checkbox"/> | Falta de cultura en choferes y ayudantes | <input type="checkbox"/> |
| Exceso tiempo de espera | <input type="checkbox"/> | Competencia peligrosa entre unidades | <input type="checkbox"/> |
| Exceso tiempo de recorrido | <input type="checkbox"/> | Falta de control | <input type="checkbox"/> |
| | | Falta de seguridad | |

Categoría	Frecuencia
Unidades deterioradas	2
Exceso tiempo de espera	12
Exceso tiempo de recorrido	8
Falta de cultura en choferes y ayudantes	11
Competencia peligrosa entre unidades	8
falta de control	5
falta de seguridad	4
Total	50



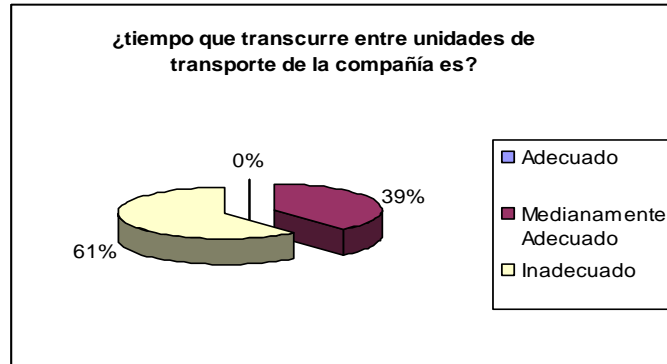
Interpretación: El 24% opina que la principal dificultad que ha encontrado en el servicio es el exceso de tiempo de espera, el 22% falta de cultura en choferes y ayudantes, el 16% Competencia peligrosa entre unidades y 16% Exceso de tiempo recorrido, el 10% falta de control, el 8% falta de seguridad y el 4% unidades deterioradas. Se puede observar que el 78% los usuarios exigen un buen trato por parte de los choferes y ayudantes, que el tiempo de espera sea menor que se disminuya el excesivo tiempo en el recorrido y que se disminuya la competencia peligrosa entre unidades (D).

5.- El tiempo que transcurre entre unidades de transporte de la compañía es

Adecuado medianamente adecuado Inadecuado

Categoría	Frecuencia
Adecuado	0

Medianamente Adecuado	7
Inadecuado	11
Total	18

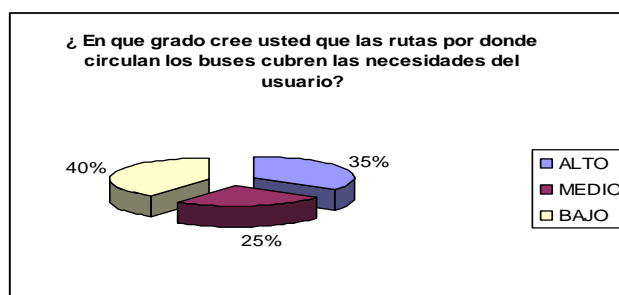


Interpretación: El 61% opina que el tiempo que transcurre entre unidades de transporte de la compañía es Inadecuado, el 39% que es medianamente adecuado y 0% Adecuado. Se puede mejorar este aspecto revisando los turnos de salida de las unidades, sin embargo los turnos se realizan de acuerdo a la demanda del servicio de la población para confrontar los gastos de transporte con los ingresos de cada unidad de transporte (D).

6.- En que grado cree usted que las rutas por donde circulan los buses cubren las necesidades del usuario?

ALTO MEDIO BAJO

Categoría	Frecuencia
ALTO	7
MEDIO	5
BAJO	8
Total	20



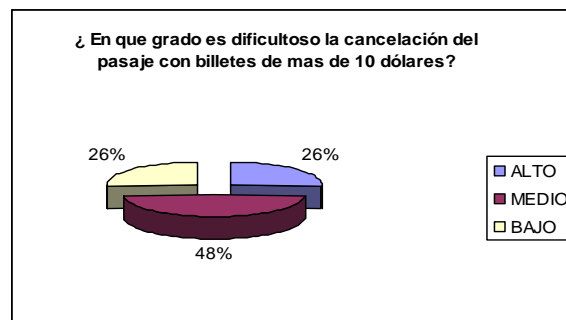
Interpretación: El 40% de los encuestados opina que el grado en que las rutas por donde circulan los buses cubren las necesidades, el 35% opina que es alto

y el 25% opina que es medio, es decir que el 60% opina las rutas por donde circulan los buses por lo menos cubren medianamente las necesidades.(F)

7.- En que grado es dificultoso la cancelación del pasaje con billetes de mas de 10 dólares?

ALTO MEDIO BAJO

Categoría	Frecuencia
ALTO	5
MEDIO	9
BAJO	5
Total	19

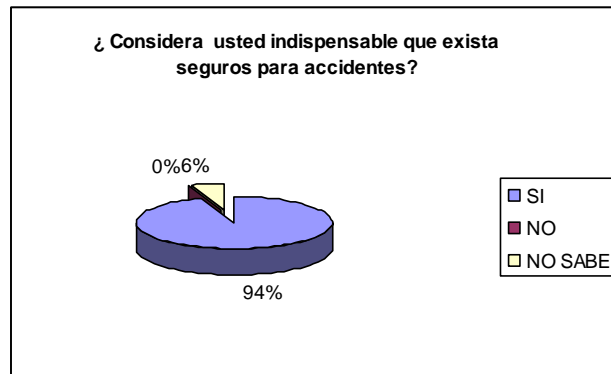


Interpretación: El 48% opina de los encuestados opina que el grado de cancelación del pasaje con billetes de mas de 10 dólares es medio, el 26% alto y el 26% bajo, es decir, que el 74% opina que el grado de dificultad en la cancelación del pasaje es por lo menos medio. (D).

8.- Considera usted indispensable que exista seguros para accidentes?

SI NO NO SABE

Categoría	Frecuencia
SI	17
NO	0
NO SABE	1
Total	18

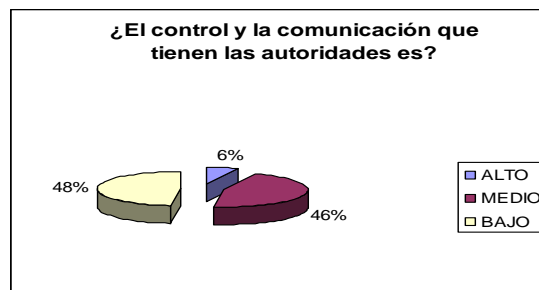


Interpretación: El 94% de los encuestados opinan que si es indispensable que exista un seguro para accidentes, el 6% no sabe y el 0% opina que no, se observa claramente que existe un gran interés por un servicio que es el de seguro para accidentes. (O).

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Es revisar como esta el Proceso Administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control) a nivel global de la empresa, considerando: la planeación, la organización, la dirección y el control.

El control y la comunicación que tienen las autoridades



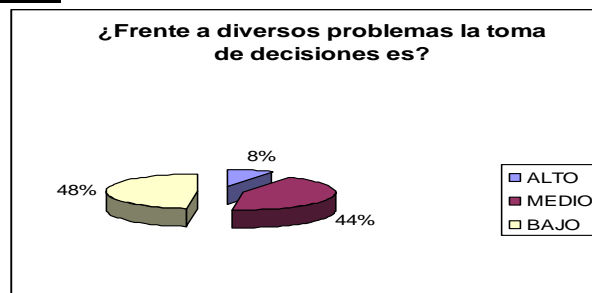
Interpretación: El 48% opina que el control y la comunicación con las autoridades es bajo, el 46% opina que es medio y el 6% opina que es alto, esto es debido a la falta de un sistema de control adecuado en donde se involucre a todos los individuos que conforman la compañía con objetivos específicos que deban cumplir, a su vez monitoreando los mismos por medio de un sistema de comunicación adecuado. (D)

La toma de decisiones dentro de la compañía



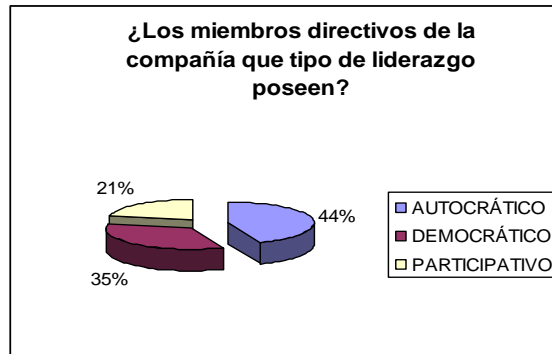
Interpretación: El 56% de los encuestados opina que no se pueden tomar decisiones con libertad, el 26% opina que si, y el 18% opina que no sabe, esto se debe a la estructura orgánica de manera vertical lo que dificulta la toma de decisiones de manera rápida.(D).

La toma de decisiones



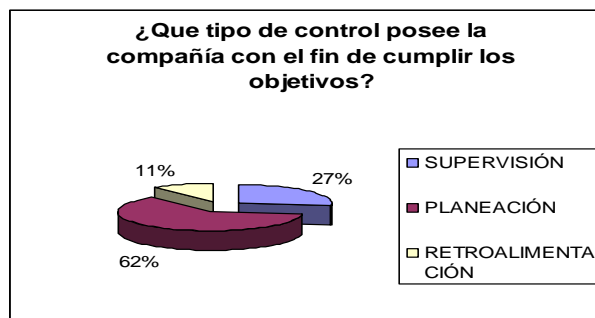
Interpretación : Se puede observar claramente que de acuerdo a la opinión de los encuestados el 48% opina que la toma de decisiones es baja el 44% es media y solo el 8% que es alta, esto se debe a la falta de planificación frente a diversos problemas que se presentan lo que hace dilatar el tiempo en la resolución de los mismos (D).

Tipo de liderazgo



Interpretación: El 44% opina que el liderazgo de los directivos de la compañía es autocrático, el 35% opina que es democrático, 21% que es participativo, es decir, que en forma general el 56% opina que los miembros directivos ejercen un liderazgo participativo y democrático en cualquier momento decisivo de la compañía (F).

Tipo de Control



Interpretación: El 62% opina que el tipo de control para cumplir con los objetivos es la planeación, el 27% opina que es la supervisión, y el 11% la retroalimentación, es decir, que los encuestados creen que se mantiene un tipo de control (F).

La compañía a nivel de planificación y organización presenta; se observa también que existe una buena participación en planes y proyectos por los empleados, todos los involucrados mantienen que el presupuesto no satisface y no es favorable, se ha determinado también que la planeación es uno de los instrumentos de control

A nivel de Dirección. Muestra un nivel de toma de decisiones medio, esto es debido a la estructura organizacional que mantiene (vertical),

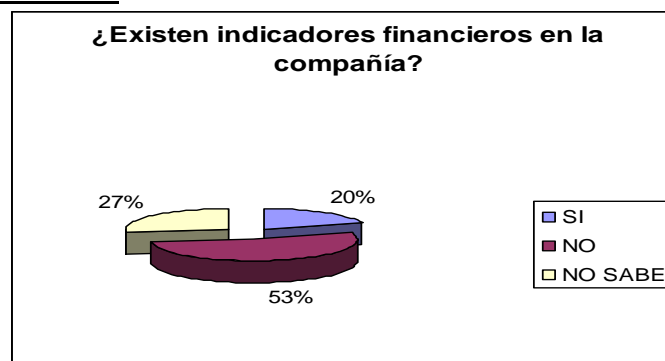
CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

Respecto al nivel de toma de decisiones la compañía mantiene una necesidad de mejorar los servicios a la comunidad ya que es partícipe de planes y proyectos que impone el municipio.

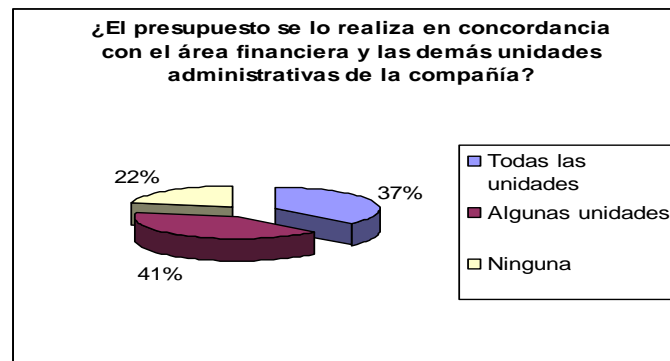
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA Considerando las siguientes funciones o procesos de trabajo, gestión operativa gestión de personal, gestión contable y financiera, gestión de suministros, gestión de calidad, gestión de sistemas de información y gestión de investigación y desarrollo. Para este análisis se tiene presente dos niveles del comportamiento de la empresa: de una parte cómo se administra y de otra parte los resultados de su desempeño.

Indicadores Financieros



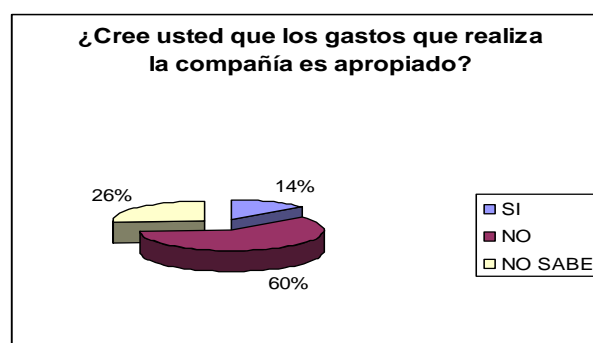
Interpretación: El 53% de los encuestados opina que no existen indicadores financieros en la compañía, el 27% opina que no sabe y el 20% opina que si existen, se observa claramente que es necesario determinar indicadores financieros para monitorear el aspecto financiero de la compañía (D).

El presupuesto se lo realiza con varias unidades administrativas



Interpretación: El 41% de los encuestados opina que el presupuesto se realiza en concordancia con algunas unidades administrativas de la compañía, el 37% opina que con todas las unidades, y el 22% opina que con ninguna, esto muestra claramente que el 78% de los encuestados opina que el presupuesto se lo realiza en concordancia con unidades administrativas (F).

Gastos de la compañía



Interpretación: El 60% opina que los gastos que realiza la compañía no son apropiados, el 26% no sabe y el 14% opina que si, Se ve claramente que no existe una información clara respecto de un presupuesto general el mismo que permita determinar si los gastos son apropiados. (D).

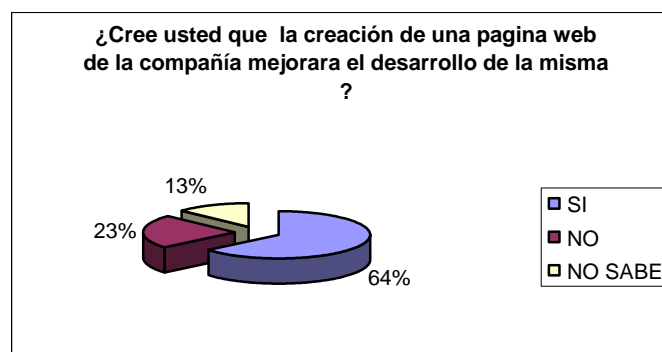
Se ha determinado que la compañía no posee procedimientos establecidos para cada área de trabajo, no posee indicadores de gestión financieros, el presupuesto no cubre las expectativas de toda la compañía, pese a que mantienen una estrecha relación entre las áreas para desarrollar el presupuesto de la compañía.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Debido a la falta de índices de gestión administrativa no se puede medir la eficiencia de diferentes áreas, y no se aplican estrategias de mejoramiento continuo.

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Página Web



Interpretación: El 64% de los encuestados cree que la creación de una pagina Web mejorará el desarrollo de la compañía, el 23% no , 13% no sabe, se

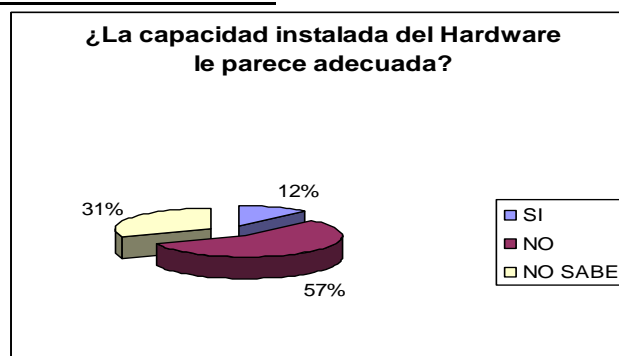
concluye que es indispensable una pagina web para el crecimiento de la empresa.(D)

Software específico y adecuado



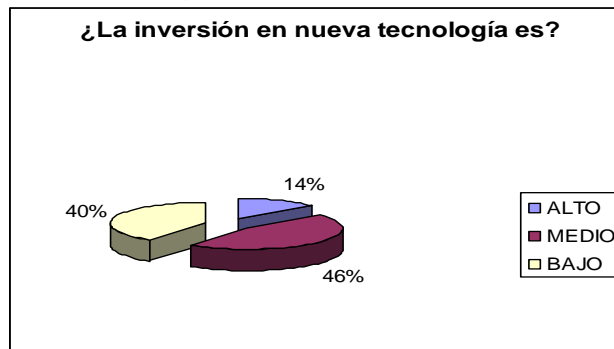
Interpretación: El 61% de los encuestados opina que no existe un software específico y adecuado para cada una de las actividades administrativas de la compañía, el 31% que no sabe y el 8% que si existe, por lo que se debería revisar si el software satisface las necesidades de la compañía (D).

La capacidad instalada del hardware



Interpretación: El 57% opina que la capacidad instalada del software no es adecuada, el 31% opina que no sabe y el 12% opina que si es adecuada, esto indica que se debe revisar si realmente el hardware instalado satisface las necesidades de la compañía (D).

La inversión en nueva tecnología



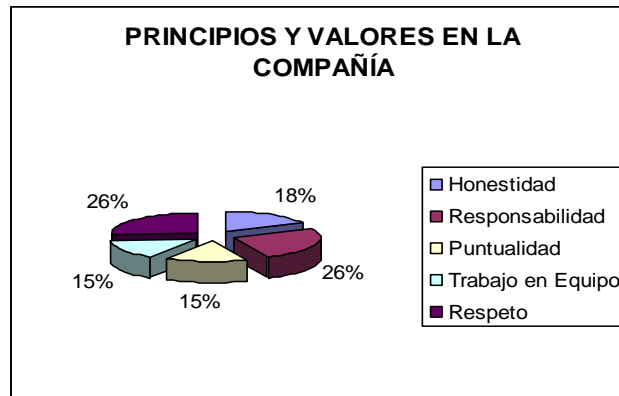
Interpretación: El 46% opina que la inversión en nueva tecnología es de nivel medio, el 40% opina que es bajo y el 14% opina que es alta, se puede observar que el 60% opina que existe algún tipo de inversión en tecnología nueva. (F). Luego de la investigación por medio de las encuestas dirigido a el personal administrativo, socios, conductores y ayudantes se puedo determinar que el nivel de cultura informática es bajo , no poseen software actualizado, pagina web y la información de la base de datos del sistema es baja, además la capacidad instalada del hardware no es adecuada.

CONNOTACIÓN GERENCIAL DEBILIDAD

Debido a la falta de pagina web, y a un software inadecuado se dificulta el desarrollo ágil y adecuado de la institución además disminuye la probabilidad de establecer nexos internacionales con proveedores e inversionistas.

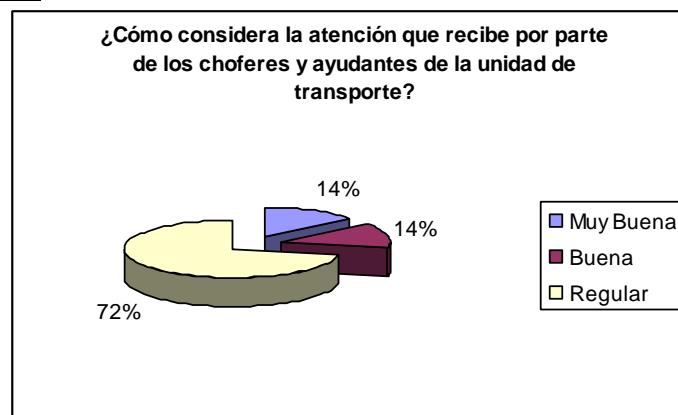
2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO: Se considera el ambiente institucional que tiene la organización, toda la relación que existe entre cada uno de los trabajadores y los jefe inmediatos, versus la relación entre sus compañeros. Se relaciona también a las costumbres, valores y principios que tiene la organización.

Principios y valores



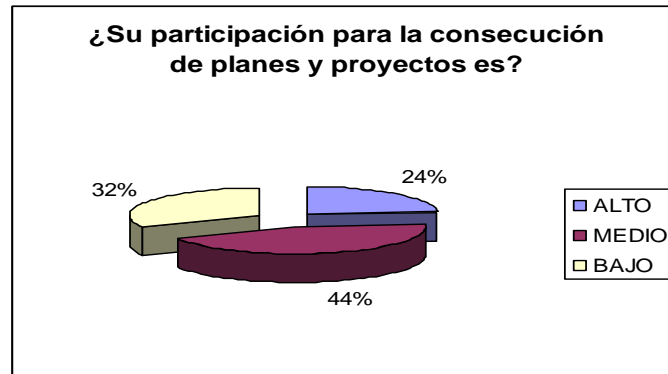
Interpretación: Se puede observar que los encuestados opinan que responsabilidad posee el 27%, respeto 26%, honestidad 17%, trabajo en Equipo 15% y la puntualidad 15%. Se puede observar claramente que el respeto y la responsabilidad son principios y valores que se practican mayormente en la compañía, sin embargo el resto de principios y valores no se practican frecuentemente.(D).

Servicio al Cliente



Interpretación: El 72% de los encuestados opina que la atención que reciben por parte de los choferes y ayudantes es regular, el 14% que es buena y muy buena 14%, se puede observar que los choferes y ayudantes no brindan un servicio adecuado a los usuarios (D).

Participación en planes y proyectos



Interpretación: El 32% menciona que su participación para la consecución de planes o proyectos es bajo, el 44% medio y el 24% alto, esto indica que 68% de los encuestados siente que sus actividades aportan al desarrollo de las actividades de la compañía (F)

Por medio de la investigación de mercado se a logrado identificar una baja practicidad de principios y valores, objetivos, misión visión, políticas especialmente por parte de los conductores y ayudantes, Además cuenta con un liderazgo participativo y democrático por parte de los directivos, lo que mejora el nivel de comunicación de la información entre los compañeros de trabajo de tipo administrativo de la compañía

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

Puesto a la falta de aplicación de principios y valores por parte de los conductores y ayudantes frente al cliente, la imagen de la institución y del sector transportista no es bien vista, ya que mantiene una relación más cercana

2.3 ANALISIS FODA

2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA VEPIEX S.A.

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
EJE ADMINISTRATIVO									
PLANIFICACIÓN									
Los principios y valores no se aplican frecuentemente en la compañía					X			3D	
Ausencia de un plan estratégico que ocasiona una ineficaz gestión				X			5D		
Desconocimiento de la misión y visión de la Compañía				X			5D		
Los objetivos de la Compañía no son apropiados				X			5D		
No se conoce las políticas de la compañía				X			5D		
Existe una participación en la consecución de planes y proyectos		X						3F	
Las políticas de la Compañía son apropiadas para su desarrollo		X						3F	
ORGANIZACIÓN									
La estructura orgánica de la compañía no es buena				X			5D		
No hay un manual de procedimientos para cada área de trabajo.				X			5D		
Los procedimientos no ayudan a verificar los tiempos y costos de las actividades					X			3D	
El presupuesto se lo realiza en concordancia con todas la unidades administrativas			X					3F	
La adquisición de los tickets aportan al presupuesto	X						5F		
DIRECCIÓN									
La toma de decisiones es media y baja				X			5D		
De acuerdo a la estructura organizacional no se pueden tomar decisiones con libertad				X			5D		
El control y la comunicación que tienen las autoridades no es alto				X			5D		
Los miembros directivos de la compañía poseen un liderazgo participativo y democrático		X						3F	
CONTROL									
El tipo de control de la Compañía es la Planeación		X						3F	
No existen indicadores de gestión para cada área de la Compañía				X			5D		

El presupuesto de la Compañía no cumple con lo planeado por una falta de proyección									3D	
Los gastos de la Compañía no son apropiados				X					5D	
No existen planes de mejoramiento continuo				X					5D	
No existen indicadores financieros en la Compañía					X				3D	
LOGÍSTICA										
No existe una base de datos de proveedores y personal de mantenimiento				X					5D	
Parámetros de selección de un proveedor de repuestos Variedad de productos, calidad, rapidez, marca			X							1F
Parámetros de selección de personal de mantenimiento Calidad, facilidad de pago, Atención			X							1F
No existen procedimientos ni proyectos para la adquisición de repuestos				X					5D	
TECNOLÓGICO										
La compañía no posee una pagina web				X					5D	
No existe un software específico y adecuado para la Compañía, no satisface la información					X				3D	
La capacidad instalada del hardware no es adecuada debido a una baja inversión en tecnología					X				3D	
Nivel bajo de cultura informática						X				1D
MERCADEO										
Falta de cultura choferes y ayudantes, competencia peligrosa entre unidades y exceso de tiempo de espera						X				1D
Las rutas cubren las necesidades de los usuarios	X								5F	
Es dificultoso el pago del pasaje con billetes de mas de 10 dólares				X					5D	

2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA VEPIEX S.A.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTOR ECONOMICO									
PIB nacional mantiene una tendencia al alza		X						30	
Tasa de interés activa con tendencia a la baja (costos financieros bajos)		X						30	
Tasa de interés pasiva tendencia a la alza (promueve el ahorro)		X						30	
Riesgo país				X			5A		
Inflación tendencia a la baja		X						30	
FACTOR POLÍTICO									
Regulación del transporte por parte del Municipio					X			3A	
Creación del PMT ocasiona incertidumbre					X			3A	
Participación de operadoras en el proyecto STSS	X						50		
Inestabilidad Política del país				X			5A		
Creación de la Dirección Metropolitana de transporte	X						50		
Falta de leyes y políticas de transporte				X			5A		
FACTOR LEGAL									
Exoneración de impuestos de vehículos	X						50		
Ley de régimen para MDMQ						X			1A
Ley de Compañías (creación y funcionalidad)	X						50		
FACTOR SOCIAL									

Accidentes de Transito					X			3A	
Desempleo						X			1A
FACTOR DEMOGRAFICO									
Demanda de servicio de transporte	X							50	
Mejores niveles de ingresos de la población	X							50	
FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL									
Adquisición de unidades de transporte modernas	X							50	
Creación de CORPAIRE			X						10
ANALISIS INTERNO									
Participación en el Mercado	X							50	
Proveedores suministros de calidad	X							30	

2.3.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD VEPIEX S.A.											
AMENAZAS	Riesgo país.	Regulación del Transporte por el municipio	Creación del PMT ocasiona incertidumbre	Inestabilidad Política del País.	Creación de la DMT	Falta de leyes y políticas de transporte	Ley de Régimen para MDMQ	Accidentes de transito	Desempleo	Total	
	DEBILIDADES	5	3	3	5	5	5	1	1	1	0
Los principios y valores no se aplican frecuentemente en la compañía(3)	1	3	3	1	3	3	1	3	1	19	
Ausencia de un plan estratégico que ocasiona una ineficaz gestión(5)	1	1	3	1	5	1	1	1	1	15	
Desconocimiento de la misión y visión de la Compañía(5)	1	3	3	1	5	1	1	1	1	17	

Los objetivos de la Compañía no son apropiados(5)	1	3	3	1	5	1	1	1	1	17
No se conoce las políticas de la compañía(5)	1	3	3	1	5	5	1	1	1	21
La estructura orgánica de la compañía no es buena (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
No hay un manual de procedimientos para cada área de trabajo (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Los procedimientos no ayudan a verificar los tiempos y costos de las actividades (3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
La toma de decisiones es media y baja (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
De acuerdo a la estructura organizacional no se pueden tomar decisiones con libertad (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
El control y la comunicación que tienen las autoridades no es alto (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
No existen indicadores de gestión para cada área de la Compañía (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
El presupuesto de la Compañía no cumple con lo planeado por una falta de proyección (3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Los gastos de la Compañía no son apropiados (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
No existen planes de mejoramiento continuo (5)	1	3	3	1	1	1	1	1	1	13
No existen indicadores financieros en la Compañía (3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
No existe una base de datos de proveedores y personal de mantenimiento (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
No existen procedimientos ni proyectos para la adquisición de repuestos (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
La compañía no posee una pagina web(5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
No existe un software específico y adecuado para la Compañía, no satisface la información(3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
La capacidad instalada del hardware no es adecuada debido a una baja inversión en tecnología(3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Nivel bajo de cultura informática (1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Falta de cultura choferes y ayudantes, competencia peligrosa entre unidades y exceso de tiempo de espera (3)	1	3	3	1	5	1	1	1	1	17
Es dificultoso el pago del pasaje con billetes de mas de 10 dólares (5)	1	3	3	1	5	1	1	1	1	17
TOTAL	24	38	40	24	50	30	24	26	24	

2.3.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD VEPIEX S.A.

OPORTUNIDADES	PIB nacional mantiene una tendencia al alza	Tasa de Interés activa con tendencia a la baja	Tasa de interés pasiva con tendencia al alza	Inflación tendencia a la baja	Participación de Operadoras en el proyecto STSS	Creación de la DMT	Ley de Compañías (creación y funcionalidad)	Exoneración de Impuestos de Vehículos	Incremento de la demanda de servicio de Transporte	Mejores niveles de ingreso de la población	Adquisición de unidades de transporte modernas	Creación de CORPAIRE	Adquisición de seguro contra accidentes	Proveedores de suministros de calidad	Total
FORTALEZAS	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	
Existe una participación en la consecución de planes y proyectos(3)	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	32
Las políticas de la Compañía son apropiadas para su desarrollo(3)	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	16
El presupuesto se lo realiza en concordancia con todas la unidades administrativas (3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	16
La adquisición de los tickets aportan al presupuesto (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Los miembros directivos de la compañía poseen un liderazgo participativo y democrático (3)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
El tipo de control de la Compañía es la Planeación (3)	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	16
Parámetros de selección de un proveedor de repuestos Variedad de productos, calidad, rapidez, marca (1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Parámetros de selección de personal de mantenimiento Calidad, facilidad de pago, Atención (1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Las rutas cubren las necesidades de los usuarios (5)	1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	1	1	1	1	30
TOTAL	9	11	11	11	15	15	15	13	15	9	11	9	11	11	

2.3.5 FODA

HOJA DE TRABAJO

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Le de Compañías, permite la operabilidad y funcionalidad normal y legal de la institución basadas en reglamentos y obligaciones	El riesgo país, actualmente bordea los 521,25, y se mantendrá fluctuante, ya que el país se encuentra en un período de transición debido a las perspectivas de gobierno que señale el recientemente presidente electo Rafael Correa.
El PIB nacional mantiene una tendencia al alza esto indica que existirá mayor dinero circulante debido a que existe una mayor producción.	De acuerdo al mandato constitucional y legal de planificar, regular y coordinar, todo lo relacionado con el transporte, esta entidad de control puede imponer decisiones que estén en conformidad de movimientos políticos.
La tasa de interés activa mantiene una tendencia a la baja, lo que beneficia a los diferentes sectores que solicitan créditos, ya que se estimula la inversión	El PMT ocasiona incertidumbre a las operadoras de transporte y al conjunto de socios, puesto que este plan contempla la regulación del sistema de transporte y cualquier decisión incide en este sector del transporte.
La tasa de interés pasiva mantiene una tendencia a la alza esto estimula a la población al ahorro.	La inestabilidad política del país provoca el incremento de otros indicadores como el riesgo país y a su vez perjudica la imagen como país frente al mundo provocando una falta de interés en invertir en el país por inversionistas extranjeros como los nacionales.
La inflación mantiene una tendencia a la baja lo que beneficia a la población ya que el poder adquisitivo de sus ingresos son mayores y los precios de los productos son relativamente bajos.	La falta de leyes de transporte dificulta el control por parte de las entidades de control y también por la empresa por lo que la imprudencia de los choferes ocasiona accidentes de tránsito.
La participación de las operadoras del sur en el proyecto STSS promueve el desarrollo de estrategias para la participación en el mercado.	La falta de políticas de transporte al igual que las leyes provoca un desorden en el sistema de operación de transporte ya que no existen parámetros claros que permitan un mejor control.
La exoneración de impuestos de los vehículos mejora el desarrollo y operación de las compañías de transporte y en especial a los socios, ya que sus ingresos serán mayores.	Según el INEC, los choques con el 43,4% es la principal causa de los accidentes de tránsito.
El funcionamiento legal de la compañía permite involucrarse de manera lícita en todas las actividades que por su actividad económica desempeña.	La tasa de desempleo, durante los dos últimos años se encuentra entre los 9,30 y 11,97 %, aunque actualmente psee una tendencia a la baja este indicador perjudica al país ya que el nivel de ingresos de esta población es menor.
La demanda del servicio del transporte se da conforme avanzan los asentamientos de viviendas y el crecimiento poblacional de la ciudad de Quito, población que a diario se traslada a diferentes lugares de trabajo.	
El Ingreso de la población de la provincia de Pichincha y de la sierra en general son mejores, lo que indica que las tarifas por concepto de transporte son mínimas con respecto a los niveles de ingreso	
Actualmente existen unidades de transporte modernas como el trolebús, buses articulados, tipo, los que sustituirán a los especiales y populares que circulan actualmente conforme avance el proyecto de PMT y en el sur el STSS.	
La creación de la DMT, ayudará a gestionar la cooperación técnica con entes nacionales e internacionales para el Sistema de Transporte de Vialidad del DMQ	
La compañía cuenta con una participación de 8,46% que denota en segunda posición del resto de operadoras del Sur, lo que indica que posee mayores probabilidades de participar en los proyectos que dictamine el municipio.	
Existen proveedores de suministros y uniformes de calidad	
Creación de la CORPAIRE, corporación para el mejoramiento del aire de Quito	

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existe una participación en la consecución de planes y proyectos por parte de la compañía.	Existe una falta de principios y valores tales como la Honestidad, puntualidad y trabajo en equipo en un grado mayor que la responsabilidad y el respeto de todos los involucrados en la compañía.
Las políticas de la compañía son por lo menos medianamente apropiadas para su desarrollo según el 71% de los encuestados	La ausencia de un plan estratégico ocasiona una ineficaz gestión de la compañía
Los miembros directivos de la compañía poseen un liderazgo participativo y democrático	Existe un desconocimiento de la visión de la Compañía
El tipo de control de la Compañía es la Planeación	Existe un desconocimiento de la misión de la Compañía
Los parámetros para la selección de un proveedor de repuestos por parte de los socios está la variedad de productos con 37%, la calidad 25%, Rapidez 16% y marca 13%. en su mayoría	Los objetivos de la Compañía no son apropiados
Los parámetros para la selección de personal de mantenimiento que los socios consideran son calidad 45%, facilidad de pago con la atención 14% respectivamente, en su mayoría	No se conoce claramente cuales son las políticas de la compañía
El presupuesto se lo realiza en concordancia con todas las unidades administrativas	La estructura orgánica de la compañía es de forma vertical, lo cual el 56% de los encuestados menciona que la estructura es regular
Las rutas cubren las necesidades de los usuarios, esto es beneficioso para la compañía ya que su distribución actual de rutas es buena.	Los procedimientos que se desarrollan para cada puesto de trabajo no son adecuados
	Los procedimientos no ayudan a verificar los tiempos y costos de las actividades
	La toma de decisiones es alta
	De acuerdo a la estructura organizacional no se pueden tomar decisiones con libertad
	El control y la comunicación que tienen las autoridades no es alto puesto que de acuerdo a la estructura vertical de la compañía dilatan los procesos de control y comunicación
	No existen indicadores de gestión para cada área de la Compañía
	Debido a la falta de proyección del presupuesto de la Compañía el mismo no cumple con lo planeado y no es favorable.
	Los gastos de la Compañía no son apropiados
	No existen planes de mejoramiento continuo
	No existe una base de datos de proveedores y personal de mantenimiento, es decir que no hay proyectos para la adquisición de estos servicios, ya que la variedad de marcas de las unidades de transporte existentes dificultan la alianza con un solo proveedor de repuestos y mantenimiento.
	No satisface la información de la base de datos del sistema informático de la compañía.
	La compañía no posee una página web, y no posee un software actualizado esto dificulta las relaciones comerciales con proveedores nacionales e internacionales, disminuyendo la competitividad de la compañía
	No existe un software específico y adecuado para la Compañía
	La capacidad instalada del hardware no es adecuada
	La inversión en tecnología es baja
	Nivel bajo de cultura informática
	No existen indicadores financieros en la Compañía
	El grado del servicio de transporte es bajo por lo que no cubre las necesidades de la colectividad, esto se debe en gran parte a la falta de cultura de los choferes y ayudantes, también a la peligrosa competencia entre unidades y el tiempo de espera.
	Es dificultoso el pago del pasaje con billetes de más de 10 dólares, puesto a que no existe un sistema de recaudación adecuado.

2.3.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

	OPORTUNIDADES	AMENAZA
ANÁLISIS EXTERNO	1.-Participación de Operadoras en el Proyecto STSS	1.-Creación de la DMT
	2.-Creación de la DMT	2.-Creación del PMT ocasiona incertidumbre
	3.-Ley de Compañías (creación y funcionalidad)	3.-Regulación del transporte por parte del municipio
	4.-Incremento de la demanda de servicio de transporte	4.-Falta de leyes y políticas de transporte
	5.-Exoneración de Impuestos de Vehículos	5.-Accidentes de tránsito
	6.-Tasa de interés activa con tendencia a la baja	6.-Riesgo país
	7.-Tasa de interés pasiva con tendencia al alza	7.-Inestabilidad política del país.
	8.-Inflación tendencia a la Baja	8.-Ley de Régimen para MDMQ
	9.-Unidades de transporte modernas	9.-Desempleo
	10.-Proveedores de suministros y uniformes de calidad	
ANÁLISIS INTERNO	11.-Adquisición de seguros contra accidentes	
	12.-PIB nacional mantiene una tendencia al alza	
	13.-Mejores niveles de ingreso de la población	
	14.- Creación de la CORPAIRE	
FORTALEZAS	ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA F.A.
1.-Existe una participación en la consecución de planes y proyectos	(1,7) (1) Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS	(1) (1) Crear una comisión de monitoreo y control de los proyectos a implementarse
2.-Las rutas cubren las necesidades de los usuarios	(2) (2) Seleccionar las posibles flotas que operaran en las transversales dentro del proyecto del STSS	por los organismos de control del transporte
3.-El presupuesto se lo realiza en concordancia con todas la unidades administrativas	(3) (4) Estimar un presupuesto destinado a gastos de operación	(4) (1) Proponer planes y políticas a la DMT y municipio
4.-Las políticas de la Compañía son apropiadas para su desarrollo	En la participación del proyecto del STSS.	(2) (1,2) Proponer al municipio rutas alternativas para la creación o ampliación de las existentes
5.-La adquisición de los tickets aportan al presupuesto	(4) (1,3) Redefinir las políticas de la compañía para alinearse a los requerimientos de operación en el STSS.	(1) (4) Diseñar un proyecto que minimice los
6.-Los miembros directivos de la compañía poseen un liderazgo participativo y democrático	(5) (1,9) Crear un fondo con los aportes para la adquisición	Accidentes de tránsito
7.-El tipo de control de la Compañía es la Planeación	De unidades nuevas y buses articulados, adecuación	(5) (2,3) Proponer un fondo común entre las
8.-Parámetros de selección de un proveedor de repuestos Variedad de productos, calidad, rapidez, marca	De unidades existentes.	operadoras que conforman CONOSUR para
9.-Parámetros de selección de personal de mantenimiento Calidad, facilidad de pago, Atención	(6,8,9)(,4,5,6,7,8,12,13) Negociar CONOSUR con instituciones internacionales la adquisición	los gastos de investigación y control.
	De unidades nuevas que operaran en las transversales del STSS	(6) (1,2,3) Solicitar permanentemente información

	Y realizar alianzas con talleres de mantenimiento para estas unidades	relevante del proyecto.
	(8,9) (14)Controlar el mantenimiento de las unidades en base a la revisión de la EMSAT	
	disminuyendo el riesgo de accidentes y la contaminación.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIA D.O.	ESTRATEGIA D.A.
1.- No se conoce las políticas de la compañía	(1,2,3) (1) Fomentar la cultura organizacional con conferencias en donde	(1,2,3,4,7) (1,2,3,5) diseñar un plan anual de las actividades que
2.-Los principios y valores no se aplican frecuentemente en la compañía	Se otorgue material didáctico de información de la misión , visión	se realizaran en el año con su respectivo
3.-Desconocimiento de la misión y visión de la Compañía(5)	objetivos de la compañía.	presupuesto.
4.-Los objetivos de la Compañía no son apropiados(5)	(4) (1) Establecer objetivos en base a un cronograma de actividades para la participación	
5.-Falta de cultura conductores y ayudantes, competencia peligrosa entre unidades y exceso de tiempo de espera	En el STSS	
6.-Es dificultoso el pago del pasaje con billetes de mas de 10 dólares (5)	(5) (1) Establecer requerimientos de educación básica para	(5) (2) Diseñar un plan de capacitación para los conductores
7.-Ausencia de un plan estratégico que ocasiona una ineficaz gestión(5)	laborar en las unidades de transporte.	(9) (2) Mejorar la integración de la compañía por
8.-No existen planes de mejoramiento continuo	(6) (2) Persuadir a la DMT la implementación de un sistema de cobro de pasajes	medio de la participación en eventos deportivos
9.-La estructura orgánica de la compañía no es buena	(7,8)(2)Diseñar un cronograma de actividades de la compañía acorde	y festivos
10.-No hay un manual de procedimientos para cada área de trabajo	con el cronograma de actividades del STSS.	(10) (9) Establecer un plan de gestión de RR.HH.
11.-Los procedimientos no ayudan a verificar los tiempos y costos de las actividades	(8) (4,5,6,7,8,12,13) Realizar un estudio técnico financiero proyectado para la consecución de crédito por instituciones financieras a CONOSUR	(12,13,14) (2)Implementar un canal de comunicación entre
	basado en el proyecto de STTS .	
12.-La toma de decisiones es media y baja	(12,13) (3) Diseñar un organigrama y establecer funciones para cada miembro.	directivos y socios para disolver cualquier inquietud
13.-De acuerdo a la estructura organizacional no se pueden tomar decisiones con libertad	(8,19,20) (3,4,5,6,7,8,12,13) Investigar los requisitos necesarios para la importación de buses de gran capacidad, CAE,BCE,MEF, INEN	(16)(2) Optimizar los recursos para cumplir con lo presupuestado
14.-El control y la comunicación que tienen las autoridades no es alto		
15.-No existen indicadores de gestión para cada área de la Compañía	(9,10,11,12)(1,3) Diseñar un manual de procedimientos para el área administrativa	(24) (9) Establecer políticas para que se realicen
16.-El presupuesto de la Compañía no cumple con lo planeado por una falta de proyección	(13,14) (1,3)Diseñar un sistema de información acorde con las necesidades de la compañía	capacitaciones periódicas a los empleados.
17.-Los gastos de la Compañía no son apropiados		(24) (5,9) Establecer recursos para la capacitación
18.-No existen indicadores financieros en la Compañía	(15) (1,3) Diseñar indicadores de gestión para cada área de la empresa	en razón de gastos de mejoramiento continuo
19.-No existe una base de datos de proveedores y personal de mantenimiento	(16) (1,3) Realizar un estudio Técnico del presupuesto en base a información de años anteriores	
20.-No existen procedimientos ni proyectos para la adquisición de repuestos	estimando a futuro para que el presupuesto sea realizable.	
21.-La compañía no posee una pagina web	(17) (3)Presentar el Estado de Resultados y justificar los gastos realizados	
22.-No existe un software específico y adecuado para la Compañía, no satisface la información	En base al presupuesto a los socios en una conferencia anual.	

23.-La capacidad instalada del hardware no es adecuada debido a una baja inversión en tecnología	(17)(3) Establecer partidas arancelarias para la adquisición de suministros, servicios	
24.-Nivel bajo de cultura informática	y actividades de operación con montos en base a información histórica	
	(18) (3) Establecer Indicadores Financieros para la Compañía	
	(21)(3) Asignación de recursos para el desarrollo, implementación	
	y mantenimiento de una pagina web.	
	(22,23) (3) Crear un fondo de amortización para la adquisición de	
	equipos en el futuro.	

CAPITULO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VEPIEX S.A.



3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La compañía Vencedores de Pichincha ofrece el servicio de transporte urbano en la ciudad de Quito, principalmente en el centro sur de la ciudad, en 10 rutas como ; San Fernando, El Rocío, Caupicho, Martha Bucaram, Lucha de los pobres, Reino de Quito, Tarqui, Jesús del Gran poder, Hospital de Sur, La libertad, establecidas con el permiso de operación otorgado por la EMSAT

La demanda diaria cubierta por los servicios de transporte público para el año 2005 en el sur de la ciudad, fue determinada en 1250000 viajes / día, incluida la demanda del Sistema Trolebús

El valor del pasaje en razón del servicio es de 0.25 centavos de dólar por persona y para los niños, estudiantes y tercera edad es de 0.12 centavos.

El municipio de Quito, con el afán de mejorar el servicio de transporte urbano propone varios proyectos a implementarse tales como: la Troncal Sur Oriental, la Troncal Sur Occidental, La Subtroncal Sur Central, Subtroncal Alonso de Angulo, Subtroncal Rodrigo de Chávez, contemplados en el proyecto del STSS (Sistema de transporte Sustentable del Sur)

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Somos una empresa de transporte urbano, que ofrece sus servicios a la colectividad a través de las rutas establecidas en el centro sur de la ciudad de Quito, satisfaciendo las necesidades del cliente operando con unidades tales como: Buses Tipo y Especiales, la compañía actualmente desea incorporar una cultura organizacional con principios y valores tales como la responsabilidad, la honestidad en asociación con otras operadoras, y participar en los proyectos de mejoramiento de transporte que establezca el distrito metropolitano de Quito, administrando las unidades de cada uno de los socios y ofreciendo un servicio seguro y calidad a la colectividad.

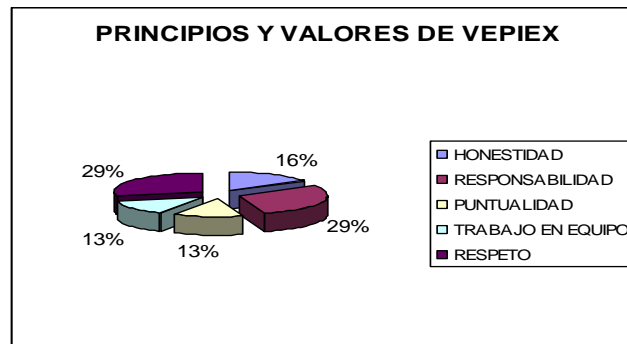
3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES:

En reuniones sostenidas con los ejecutivos de la compañía y en base a un diagnóstico por medio de encuestas se procedió hacer un estudio de los principios y valores que posee la compañía.

Pregunta de la encuesta realizada acerca de los principios y valores:

1.- Cual de estos principios y valores cree usted que se aplica en la compañía, indique del 1 al 5, siendo el 5 el más importante.

- ✚ Honestidad
- ✚ Responsabilidad
- ✚ Puntualidad
- ✚ Trabajo en Equipo
- ✚ Respeto
- ✚ Calidad
- ✚ Productividad
- ✚ Respeto
- ✚ Transparencia
- ✚ Ética
- ✚ Justicia



3.3.1 MATRIZ DE PRINCIPIOS VEPIEX S.A.

Los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

GRUPO PRINCIPIOS	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	ESTADO	SOCIEDAD
Responsabilidad	x	x	x	x	x
Puntualidad	x	x	x	x	x
Calidad			x		
Trabajo en Equipo	x	x			x
Productividad		x			x


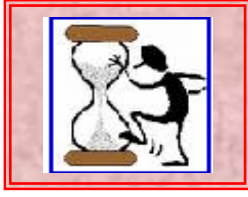

3.3.2 MATRIZ DE VALORES VEPIEX S.A.

Lo valores son los descriptores morales que muestran la responsabilidad ética social en el desarrollo de las labores de negocio.

GRUPO VALORES	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	ESTADO	SOCIEDAD
Respeto	x	x	x	x	x
Transparencia	x			x	x
Ética	x		x		
Justicia					
Honestidad	x	x	x	x	x

CON LOS DIRECTIVOS:

Principios:

<p>Responsabilidad.- Cumplimiento de las obligaciones atribuidas, dentro de sus funciones respecto de la toma de decisiones para la consecución de objetivos corporativos.</p>	
<p>Puntualidad.- En el cumplimiento de sus funciones acorde a un plan o cronograma de actividades establecido.</p>	
<p>Trabajo en Equipo.- Procurar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos, manteniendo un liderazgo democrático</p>	


que permita la comunicación directa entre directivos, personal administrativo y accionistas.




Valores:

<p>Respeto.- Acerca del cumplimiento de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, establecidos en las políticas de la compañía y de los derechos humanos.</p>	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p>RESPECTO</p> <p>Respetamos y consideramos los derechos personales, laborales, y de terceras personas</p> </div>
<p>Transparencia.- En el manejo de la gestión relacionada con la organización, exponiendo periódicamente los resultados de su gestión de diversas situaciones de la compañía.</p>	
<p>Ética.- En la aplicación del profesionalismo, frente a problemas cuyas decisiones necesiten de una decisión equitativa sin beneficiar a terceras personas por cualquier tipo de interés.</p>	
<p>Honestidad.- En el ejercicio de su función profesional, con base en la verdad y en la auténtica justicia siendo equitativo con el resto y consigo mismo.</p>	


CON LOS TRABAJADORES

Principios:

<p>Responsabilidad.- Cumplimiento de las tareas asignadas, en base a</p>	
---	--


<p>normas y reglamentos establecidos para los empleados de la compañía y para los conductores la correcta aplicación de las leyes de tránsito.</p>	
<p>Puntualidad.- Cumpliendo con todas las actividades en el tiempo adecuado.</p>	
<p>Trabajo en Equipo.- Compromiso en la consecución de objetivos, procurando desarrollar actividades en el tiempo requerido dando lugar a la agilidad de los procedimientos.</p>	
<p>Productividad.- En el trabajo eficiente, evitando los cuellos de botella en los diversos procesos de las actividades.</p>	

Valores:

<p>Honestidad.- En el ejercicio de sus funciones, siendo justos frente a diversas situaciones de trabajo y entre compañeros anteponiendo la verdad.</p>	
<p>Respeto.- Acerca de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, entre compañeros y la colectividad</p>	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> <p>RESPECTO Respetamos y consideramos los derechos personales, laborales, y de terceras personas</p> </div>

CON LOS PROVEEDORES

Principios:

<p>Responsabilidad.- Cumplimiento de las obligaciones contraídas, en la entrega de los diversos materiales, equipos, repuestos con las medidas de seguridad requeridas y con las</p>	
---	--

especificaciones convenidas.	
Puntualidad.- En el cumplimiento de los pagos en los plazos establecidos y en la entrega de los productos en el tiempo determinado.	
Calidad.- En la entrega de los productos en buen estado y de acuerdo a las especificaciones convenidas	


Valores:

Honestidad.- En el cumplimiento de los pagos conforme a lo establecido en ambas partes y en la aplicación de la verdad en lo que respecta al estado de los productos requeridos.	
Respeto.- En el cumplimiento de los plazos y cláusulas, convenios, beneficios establecidos	<p>RESPECTO</p> <p>Respetamos y consideramos los derechos personales, laborales, y de terceras personas</p>
Ética.- En la consecución del buen manejo de los recursos económicos.	

CON EL ESTADO

Principios:

Responsabilidad.- En la buena aplicación de las leyes de tránsito y	
--	--

todas las demás relacionadas con la actividad de la compañía.	
<p>Puntualidad.- En el cumplimiento de las obligaciones atribuidas, respecto de los permisos de operación y obligaciones tributarias.</p>	

Valores:

<p>Honestidad.- En el ejercicio de su función profesional, exponiendo información real de sus transacciones.</p>	
<p>Respeto.- Acerca de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales.</p>	<p>RESPECTO</p> <p>Respetamos y consideramos los derechos personales, laborales, y de terceras personas</p>
<p>Transparencia.- Al llevar a cabo todas las actividades de la institución y en la presentación de su información económica</p>	

3.4 MISIÓN

La misión es el propósito de la compañía y debe evidenciar los aspectos y atributos que particularizan a la organización, es decir, dando a conocer lo que diferencia de otras empresas, en cuanto a productos o servicios que esta presta, la determinación de la misión, debe reflejar las expectativas y los intereses de la gente a la que la organización sirve y por la cual existe.

A continuación se detallan los elementos claves para la formulación de la misión

ELEMENTOS CLAVE	DEFINICION
Naturaleza del Negocio	Prestación del servicio de transporte urbano
Razón para existir:	Satisfacer la demanda de transporte urbano
Mercado al que sirve	Habitantes del Centro Sur de la ciudad de Quito.
Características generales de los productos o servicios:	Servicio de transporte de calidad
Posición deseada en el mercado:	Preponderante
Principios y valores:	Responsabilidad y Honestidad

MISION

Prestar un servicio de transporte urbano a la colectividad en el centro sur de la ciudad de Quito con unidades modernas ofreciendo, seguridad y calidad en el servicio que se demuestra en la responsabilidad y honestidad, de su equipo de trabajo, cumpliendo con políticas y reglamentos de los organismos de control y de la compañía

3.5 VISION

La visión señala el rumbo que la empresa debe seguir, tomando en cuenta el presente de la organización para y definir lo que pretende ser o alcanzar.

A continuación se detallan los elementos clave de la visión.

ELEMENTOS CLAVE	DEFINICION
Posición en el mercado:	líder
Tiempo:	3 años
Ámbito del mercado:	Ciudad de Quito

Productos o servicios:	Servicio de transporte urbano
Valores:	Honestidad
Principio organizacional:	Responsabilidad

VISION

La compañía Vencedores de Pichincha en alianza estratégica con otras operadoras del consorcio CONOSUR, buscamos liderar la participación en el mercado en los proyectos de mejoramiento del servicio de transporte por parte del municipio de Quito, su ejecución será desde el 2008 hasta el 2011 con unidades seguras y aptas que brinden un servicio óptimo a la ciudadanía con eficiencia y eficacia.

3.6 OBJETIVO GENERAL

Mejorar el servicio de transporte urbano a la sociedad, en base a lineamientos regulados por los organismos de control y a la administración de las unidades de transporte permitiendo su participación en el mercado en proyectos futuros del municipio de Quito.

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO	<p>Participar en los proyectos de mejoramiento del transporte urbano por parte del Municipio de Quito.</p> <p>Incrementar los Ingresos de la compañía</p>
CLIENTES Y MERCADO	<p>Satisfacer las necesidades de transporte en las diferentes rutas en base a la ampliación de las mismas.</p> <p>Ofrecer un excelente servicio al cliente basados en principios y valores corporativos.</p>
PROCESOS INTERNOS Y	<p>Diseñar procedimientos para administrar las unidades de transporte de los socios, establecidos dentro de</p>

ADMINISTRATIVOS	<p>CONOSUR.</p> <p>Ser Administradora de las unidades de transporte, ofreciendo servicios de mantenimiento y repuestos.</p>
TECNOLOGÍA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	<p>Mejorar la prestación del servicio de transporte urbano con unidades modernas y de gran capacidad.</p> <p>Realizar capacitaciones al personal Administrativo de las actividades que deben desarrollar dentro del plan estratégico.</p> <p>Capacitar a los conductores y Ayudantes acerca del servicio al Cliente.</p>

3.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.6.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

N	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	CRECIMIENTO	Concienciar a los socios de la adquisición de unidades de transporte nuevas	Adquirir 15 unidades de buses articulados	Concienciar a los socios la necesidad de adquirir unidades nuevas, en base a los proyectos de mejoramiento por parte del municipio
2	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	RENTABILIDAD	Desarrollar procedimientos que permitan obtener recursos mediante la administración de las unidades	Incrementar en un 20% el nivel de ingresos de la compañía	Desarrollar un estudio técnico que permita visualizar los ingresos y gastos mensuales de los socios en base a la administración de las unidades.

3.6.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

N	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
---	-------------	-----	----------	------	------------------------

1	CLIENTE Y MERCADO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente.	Lograr el 70% de satisfacción del cliente	Capacitar periódicamente a los conductores y ayudantes
2	CLIENTE Y MERCADO	COBERTURA	Incrementar rutas que satisfagan la demanda de transporte	Incrementar en un 45 % el número de unidades para que operen en las nuevas rutas	Realizar una investigación de mercado para determinar nuevas rutas

3.6.2.3 OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

N	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
1	PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS	PLANIFICACIÓN	Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS.	Mantener una participación de un 30.65% en los proyectos de mejoramiento de transporte del municipio	Conformar una comisión de monitoreo recabando información de los proyectos de transporte a implementarse por el municipio.
2	PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.	Lograr que el 48% de los empleados mejoren el nivel bajo que poseen de comunicación a un nivel alto.	Implementar varios canales de comunicación entre directivos, socios, empleados, conductores y con la sociedad
3	PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS	GESTIÓN INTERNA	Implementar procesos administrativos y operacionales hasta 2011	Mejorar en un 70% de desempeño de los procesos en cada una de las áreas	Levantar procesos para cada una de las áreas administrativas.

3.6.2.4 OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO.

N	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
1	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Adquirir unidades Ecológicas	Operar con unidades modernas que representen el 75% de la flota	Investigar y Negociar con Instituciones Internacionales la adquisición de las unidades.
2	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Obtención de nuevos servicios para el mantenimiento de las unidades.	Lograr una alianza estratégica en un 50% con los diferentes talleres de mantenimiento y repuesto en la ciudad de Quito.	Realizar un estudio técnico financiero proyectado para la consecución de crédito por parte de CONOSUR, para la adquisición de unidades de transporte, y obtener servicios de mantenimiento y repuestos
3	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Crear un software para CONOSUR, específico para cada una de las actividades administrativas	Mejorar los procesos internos de la compañía en un 61%	Asignar recursos para la adquisición o creación de software diseñados para nuevos procedimientos administrativos.
4	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	RECURSO HUMANO	Mantener personal calificado	Alcanzar la eficiencia y mantener el 75% de los empleados capacitados	Diseñar un plan de capacitación al personal administrativo
5	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	RECURSO HUMANO	Lograr que el personal se sienta comprometido con la institución	Mejorar el Rendimiento del personal en un 25%	Motivar al personal diseñando un escalafón de sueldos y salarios

3.7 POLÍTICAS

3.7.1 POLÍTICAS GENERALES

1. El trato a los clientes será basado en principios y valores corporativos.

2. Se sancionará de conformidad con los reglamentos institucionales y la ley sin excepción alguna.
3. Las evaluaciones de los miembros de la estructura organizacional será periódica.
4. Obtener una información mensual de los resultados de los trabajos que hayan sido realizados
5. Asistir a todas las reuniones que dispusiera la compañía y los organismos de control

POLÍTICAS ESPECÍFICAS (POR AREA)

Políticas Administrativas

1. Se mantendrá una capacitación periódica del personal administrativo que apoye la gestión de la compañía.
2. Se realizaran evaluaciones periódicas para controlar el rendimiento laboral por medio de indicadores de gestión.

Políticas Económicas

1. Se medirá la eficiencia en el uso de los recursos en base a indicadores de gestión.
2. Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año.

Políticas Tecnológicas

1. Se mantendrá un fondo de amortización para la adquisición de repuestos y equipos

2. Realizar un mantenimiento periódico a las unidades de transporte y a los equipos de computación.

Políticas de Mercadeo

1. Realizar estudios de mercado por medio de encuestas periódicamente a los clientes y socios para determinar sus necesidades

Políticas Institucionales

- La compañía procurará formar y mantener profesionales capaces de adaptarse a los diversos cambios del entorno.
- Se deberá cumplir las normas y reglamentos institucionales y los que estuvieren vigentes en la ley ecuatoriana.
- Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte en el momento que los necesitare.
- La actualización de todo el Recurso Humano en las normas y disposiciones de transito.
- Operar todos los días de la semana respetando los turnos asignados a cada unidad de transporte.
- Los conductores deberán laborar con su respectiva identificación (licencia y matricula).
- En caso que se determinara que se encuentra en estado de embriaguez el conductor y/o ayudante se sancionará con la suspensión de sus servicios en la unidad de transporte.
- Los conductores y ayudantes deberán llevar el uniforme de la compañía todos los días.
- Los señores accionistas deberán adquirir el ticket de trabajo hasta el último día de la semana hábil para laborar la semana siguiente.
- No se permitirá laborar a quienes no hayan adquirido el ticket de trabajo para cada día de la semana.
- Contribuir con el desarrollo de la compañía manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con la compañía.

A continuación se muestra un cuadro de las estrategias corporativas generales que nos permitirá desarrollar la estrategia corporativa de la compañía Vencedores de Pichincha.

ESTRATEGIAS	TIPO	DEFINICION	APLICACIÓN	VENTAJAS
Desarrollo	CONCENTRACION	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado.	Verificar las necesidades de negocio como aumentar el número de clientes, competir en un mercado relativamente homogéneo.	Permite obtener cuotas de participación altas dentro de nuestro segmento.
Crecimiento Intensivo	DESARROLLO DEL PRODUCTO / SERVICIO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados atendidos por la empresa	En la implementación de servicios de taller de repuestos y mantenimiento de las unidades	Satisfacer las expectativas cambiantes de los socios
Competitivas	DEL ESPECIALISTA	La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado	Evaluar si la empresa debe buscar la especialización diferenciando el servicio extraordinario como el valor agregado mas identificable por sus clientes.	.La empresa enfoca sus esfuerzos en segmentos pequeños que no han sido enfocados,

3.8 ESTRATEGIA CORPORATIVA DE VEPIEX S.A.

La estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de servicio de transporte en el centro Sur de la Ciudad de Quito, manteniendo la participación en el mercado en el futuro, ofreciendo un servicio de calidad, seguridad, dentro de los proyectos de mejoramiento de transporte de la ciudad de Quito.

3.8.1 ESTRATÉGIAS VALOR

- ✓ Desarrollar el compromiso con la compañía en base a la integración del personal por medio de la participación en eventos deportivos y festivos.
- ✓ Desarrollar un código de ética propio de la compañía.
- ✓ Fomentar una Cultura Organizacional, mejorando la aplicación de principios y valores por medio de una publicidad adecuada dentro de la organización en base a conferencias e implementos informativos.

3.8.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	C/P	M/P	L/P
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Concienciar a los socios de la adquisición de unidades de transporte nuevas.	Crear un fondo de capitalización para la adquisición de unidades	x		
	Desarrollar procedimientos que permitan obtener recursos mediante la administración de las unidades	Desarrollar un estudio técnico que permita visualizar los ingresos y gastos mensuales de los socios en base a la administración de las unidades.		x	
CLIENTES-MERCADO	Ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente.	Capacitar periódicamente a los conductores y ayudantes	x		
	Incrementar rutas que satisfagan la demanda de transporte	Realizar una investigación de mercado para determinar nuevas rutas			x
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS.	Conformar una comisión de monitoreo recabando información de los proyectos de transporte a implementarse por el municipio.		x	
	Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa	Implementar varios canales de comunicación entre directivos, socios, empleados, conductores y con la sociedad	x		
	Implementar procesos administrativos y operacionales hasta 2011	Levantar procesos para cada una de las áreas administrativas		x	
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANO	Adquirir unidades Ecológicas	Investigar y Negociar con Instituciones Internacionales la adquisición de las unidades.		x	
	Desarrollar servicios de taller de repuestos y mantenimiento de Vehículos	Realizar un estudio técnico financiero proyectado para la consecución de crédito por parte de CONOSUR, para la adquisición de unidades de transporte, e implementar servicios de mantenimiento y repuestos		x	
	Crear un software para CONOSUR, específico para cada una de las actividades administrativas	Asignar recursos para la adquisición o creación de software diseñados para nuevos procedimientos administrativos.	x		
	Formar personal calificado	Diseñar un plan de capacitación al personal administrativo	x		
	Lograr que el personal se sienta comprometido con la institución	Diseñar un plan de motivación estableciendo un escalafón de sueldos y salarios	x		

3.9 MAPA ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA VENCEDORES DE PICHINCHA

MISIÓN

Prestar un servicio de transporte urbano a la colectividad en el centro sur de la ciudad de Quito con unidades modernas ofreciendo, seguridad y calidad en el servicio que se demuestra en la responsabilidad y honestidad, de su equipo de trabajo, cumpliendo con políticas y reglamentos de los organismos de control y de la compañía.

OBJETIVOS (MEDIANO PLAZO)

- ✓ Gestión de la administración de las unidades para cubrir los gastos corrientes.
- ✓ Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS.
- ✓ Adquirir unidades Ecológicas
- ✓ Desarrollar servicios de taller de repuestos y mantenimiento de Vehículos
- ✓ Implementar procesos administrativos y operacionales hasta 2011.

OBJETIVOS (LARGO PLAZO)

Incrementar rutas que satisfagan la demanda de transporte

VISION

La compañía Vencedores de Pichincha en alianza estratégica con otras operadoras del consorcio CONOSUR, buscamos liderar la participación en el mercado en los proyectos de mejoramiento del servicio de transporte por parte del municipio de Quito, su ejecución será desde el 2008 hasta el 2011 con unidades seguras y aptas que brinden un servicio óptimo a

OBJETIVOS (CORTO PLAZO)

- ✓ Concienciar a los socios de la adquisición de unidades de transporte nuevas
- ✓ Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa-
- ✓ Lograr que el personal se sienta comprometido con la institución
- ✓ Ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente
- ✓ Crear un software para CONOSUR, específico para cada una de las actividades administrativas
- ✓ Formar personal calificado

ESTRATEGIA

Realizar una investigación de mercado para determinar nuevas rutas

POLÍTICAS

- ✓ Realizar estudios de mercado por medio de encuestas periódicamente a los clientes y socios para determinar sus necesidades

ESTRATEGIA

- ✓ Crear un fondo de capitalización para la adquisición de unidades
- ✓ Implementar varios canales de comunicación entre directivos, socios, empleados, conductores y con la sociedad
- ✓ Motivar al personal diseñando un escalafón de sueldos y salarios
- ✓ Diseñar un plan de capacitación al personal administrativo
- ✓ Capacitar periódicamente a los conductores y ayudantes
- ✓ Asignar recursos para la adquisición o creación de software diseñados para nuevos procedimientos administrativos.

POLÍTICAS

- ✓ La compañía procurará formar y mantener profesionales capaces de adaptarse a los diversos cambios del entorno.
- ✓ Se deberá cumplir las normas y reglamentos institucionales y los que estuvieren vigentes en la ley ecuatoriana.
- ✓ Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte en el momento que los necesitare.
- ✓ La actualización de todo el Recurso Humano en las normas y disposiciones de transito.

ESTRATEGIA

- ✓ Desarrollar un estudio técnico que permita visualizar los ingresos y gastos mensuales de los socios con la administración de las unidades.
- ✓ Crear una comisión de monitoreo recabando información de los proyectos de transporte a implementarse por el municipio.
- ✓ Investigar y Negociar con Instituciones Internacionales la adquisición de las unidades.
- ✓ Realizar un estudio técnico financiero proyectado para la consecución de crédito por parte de CONOSUR, para la adquisición de unidades de transporte, e implementar servicios de mantenimiento y repuestos
- ✓ Levantar procesos para cada una de las áreas administrativas

POLÍTICAS

- ✓ Se mantendrá un fondo de amortización para la adquisición de repuestos y equipos
- ✓ Realizar un mantenimiento periódico a las unidades de transporte y a los equipos de computación.
- ✓ Se medirá la eficiencia en el uso de los recursos en base a indicadores de gestión.

OBJETIVO GENERAL

Mejorar el servicio de transporte urbano a la sociedad, en base a lineamientos regulados por los organismos de control y a la administración de las unidades de transporte permitiendo su participación en el mercado en proyectos futuros del municipio de Quito

La Compañía de transportes Vencedores de Pichincha se compromete con los Directivos, trabajadores, proveedores, Estado y Sociedad a cumplir con los siguientes principios y valores determinados: Responsabilidad, Puntualidad, Calidad, Trabajo en equipo, Productividad, Respeto Transparencia, Ética, Justicia y Honestidad.

CAPITULO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VEPIEX S.A.




4.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS


PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	PROYECTO	C/P	M/P	LP	AREA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Concienciar a los socios de la adquisición de unidades de transporte nuevas	Concienciar a los socios la necesidad de adquirir unidades nuevas, en base a los proyectos de mejoramiento por parte del municipio	Programa de Concienciación a los socios con los proyectos del municipio de Quito para adquirir unidades de transporte	x			Finanzas
	Gestión de la administración de las unidades para cubrir los gastos corrientes.	Desarrollar un estudio técnico que permita visualizar los ingresos y gastos mensuales de los socios en base a la administración de las unidades.	Estudio Técnico de Ingresos y gastos mensuales en base a la administración de las Unidades		x		Finanzas
CLIENTES-MERCADO	Ofrecer un servicio de calidad	Capacitar periódicamente a los conductores y ayudantes	Plan de Capacitación a conductores y ayudantes	X			Planificación de Transito y RR.HH.
	Incrementar rutas que satisfagan la demanda de transporte	Realizar una investigación de mercado para determinar nuevas rutas	Investigación de mercado para nuevas rutas			x	Planificación de Transito
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS.	Conformar una comisión de monitoreo recabando información de los proyectos de transporte a implementarse por el municipio.	Establecimiento de actividades y monitoreo de los proyectos del Municipio de Quito.		x		Asesoría Técnica y Estudios
	Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.	Implementar varios canales de comunicación entre directivos, socios, empleados, conductores y con la sociedad	Desarrollo e Implementación de varios canales de comunicación	x			Asesoría Técnica y Estudios
	Implementar procesos administrativos y operacionales hasta 2011	Levantar procesos para cada una de las áreas administrativas	Levantamiento de procesos para cada área administrativa			X	Asesoría Técnica y Estudios
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Adquirir unidades Ecológicas de gran capacidad	Investigar y Negociar con Instituciones Internacionales la adquisición de las unidades.	Negociación de adquisición de unidades con Instituciones Internacionales		x		Financiera
	Desarrollar servicios de taller de repuestos y mantenimiento de Vehículos	Realizar un estudio técnico financiero proyectado para la consecución de crédito por parte de CONOSUR, para la adquisición de unidades de transporte, e implementar servicios de mantenimiento y repuestos	Estudio Técnico para implementar un Taller y mantenimiento de unidades		x		Financiera
	Crear un software para CONOSUR, específico para cada una de las actividades administrativas	Asignar recursos para la adquisición o creación de software diseñados para nuevos procedimientos administrativos.	Desarrollo e Implementación de un Software Especifico para nuevos procesos administrativos	x			Asesoría Informática
	Formar personal calificado	Diseñar un programa de capacitación al personal administrativo	Plan de Capacitación a empleados, conductores y ayudantes	X			RR.HH.
	Lograr que el personal se sienta comprometido con la institución	Motivar al personal en aspectos de autorrealización, económicos	Implementación de escalafón de sueldos y salarios	x			RR:HH:


4.2 ELABORACIÓN DE PERFILES


A continuación se detalla los perfiles de los proyectos en el corto mediano y largo plazo.


CORTO PLAZO

Organización: 		Nombre del Proyecto: Programa de concienciación a socios de CONOSUR, para la adquisición de unidades.		Duración Estimada: 7 meses	
Responsable: Gerentes de las operadoras (CONOSUR) Junta de Accionistas		Localización Física: Instalaciones de la Compañía			
Costo / Inversión Estimada: USD. 5450		Entidad ofrece Financiamiento: Propio de la compañía			
Marco Institucional:					
Justificación: Es necesario concienciar a los socios de la compañía acerca de los cambios que tendrá que afrontar a futuro respecto a los diferentes proyectos de mejoramiento del transporte que se implementará por parte del municipio de Quito.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Impulsar la participación del grupo de operadoras del sur en los proyectos del municipio de Quito. Concienciar a los socios de la adquisición de unidades de transporte nuevas 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Adquirir unidades de transporte modernas en base a una capitalización de fondos de los socios. 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Capitalización = $(\text{Inversión} / \text{recuperación de activos fijos}) \times 100$ 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Establecer mecanismos que permitan la compra de buses modernos y de gran capacidad. Comprometer al personal y socios acerca del proyecto. Establecer un fondo de capitalización 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento en las aportaciones semanales. Retraso en las aportaciones. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Conferencias y Reuniones referentes al tema. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/10/2007 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento del aporte mensual Firmas de compromiso por Escrito de los socios. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/09/2007
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Conferencias en reuniones por personal calificado 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para gastos de conferencias Refrigerios para los asistentes 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Audiovisuales Material didáctico. Trípticos 	
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Reglamento de asistencia a reuniones. 		Elaborado por: Autor		Aprobado por: Gerente	
		<ul style="list-style-type: none"> Fecha de elaboración 		<ul style="list-style-type: none"> Fecha de aprobación: 	


Organización: 		Nombre del Proyecto: Desarrollo e Implementación de varios canales de comunicación		Duración Estimada: 5 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Vencedores de Pichincha Gerente de CONOSUR 		Localización Física: Instalaciones de la Compañía			
Costo / Inversión Estimada: USD. 12700		Entidad ofrece Financiamiento: Propio de la Compañía			
Marco Institucional:					
Justificación: Los canales de comunicación facilitan la ejecución de tareas y procedimientos por medio de la información la misma que debe pasar por canales adecuados para que lleguen en el momento apropiado facilitando el tiempo de respuesta de cierta actividad.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 48% de los empleados mejoren el nivel bajo que poseen de comunicación a un nivel alto. 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Recibo de Información= (Número de informes recibidos / Total de informes) x 100 Prueba piloto 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Definir canales de comunicación entre los diferentes niveles de la estructura de la organización. Mejorar las relaciones laborales Estimular el trabajo en Equipo. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Mala utilización de información Fuga de información 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Canales de Comunicación 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/11/2007 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Definición de Políticas de Comunicación. Monitoreo de los canales de comunicación 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/04/2007
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Grupo de Trabajo 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para Asesoría Externa. Presupuesto para materiales de investigación 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Suministros y útiles de oficina. Computador 	Otros: <ul style="list-style-type: none">
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Políticas de comunicación 		Elaborado por: Autor		Aprobado por: Gerente	
		Fecha de elaboración		Fecha de aprobación:	


Organización: 		Nombre del Proyecto: Desarrollo e implantación de un software específico para nuevos procesos administrativos		Duración Estimada: 7 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Vencedores de Pichincha Gerente CONOSUR 		Localización Física: Instalaciones de la Compañía			
Costo / Inversión Estimada: USD. 7600		Entidad ofrece Financiamiento: Propio de la Compañía			
Marco Institucional:					
Justificación: En la actualidad un software que posea programas específicos para la institución es importante ya que agiliza los procesos de las diferentes áreas y promueve la eficiencia y el desarrollo de la organización.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Crear un software para CONOSUR, específico para cada una de las actividades administrativas 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos internos de la institución en un 61% 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en los procesos = (No de tramites atendidos / Trámites recibidos) x 100 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Identificación de las actividades de cada área para desarrollar un software específico. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Seguridad del Software. Procesos de operación del software complejos 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Software específicos para cada área de la compañía 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/102007 		Hitos <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de actividades para diseñar el software. Período de Prueba del Software. 	
				Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/05/2007 	
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Grupo de Trabajo Técnico Sistemas 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para Asesoría Externa. Presupuesto para materiales de investigación 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Suministros y útiles de oficina. Computador 	
		Otros: <ul style="list-style-type: none"> 			
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Normas Ecuatorianas de Contabilidad para el programa contable Herramientas administrativas para Recursos Humanos Opciones de Accesibilidad y Seguridad 		Elaborado por: Autor <ul style="list-style-type: none"> Fecha de elaboración 		Aprobado por: Gerente <ul style="list-style-type: none"> Fecha de aprobación: 	


Organización: 		Nombre del Proyecto: Plan de Capacitación de administrativos, conductores y ayudantes		Duración Estimada: 7 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Vencedores de Pichincha Gerente CONOSUR 		Localización Física: Instalaciones de la Compañía			
Costo / Inversión Estimada: USD. 4200		Entidad ofrece Financiamiento: Propio de la Compañía			
Marco Institucional:					
Justificación: Es necesario realizar capacitaciones para el personal de la institución para mantener un perfil alto en cuanto a conocimientos para el mejor desempeño del recurso humano en las actividades diarias aportando al desarrollo de la institución y brindando un buen servicio al cliente.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Prestar un servicio de calidad basado en principios y valores a los clientes 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Lograr el 70% de satisfacción del cliente 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente = (Número de clientes satisfechos de las encuestas realizadas / Total de encuestas realizadas) x 100 Evaluación de Desempeño 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Actualización de conocimientos varios Prestar mejor servicio al cliente. Agilizar los procesos y trámites. Definición de actividades y obligaciones Identificación de cursos de capacitación a desarrollarse. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Inasistencia del recurso Humano a los talleres y conferencias de capacitación. 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Cursos de Capacitación 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/10/2007 		Hitos <ul style="list-style-type: none"> Encuestas para definir las necesidades de capacitación Definición del cronograma de capacitación 	
		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/05/2007 			
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Asesoría Externa 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para Asesoría Externa. Presupuesto para materiales de Capacitación 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Audiovisuales Material didáctico 	
		Otros: <ul style="list-style-type: none"> 			
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Encuestas de requerimiento de capacitación 		Elaborado por: Autor		Aprobado por: Gerente	
		<ul style="list-style-type: none"> Fecha de elaboración 		<ul style="list-style-type: none"> Fecha de aprobación: 	


Organización: 		Nombre del Proyecto: Plan de motivación con la implementación de escalafón en sueldos y salarios		Duración Estimada: 7 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente 		Localización Física: Instalaciones de la Compañía			
Costo / Inversión Estimada: USD. 7700		Entidad ofrece Financiamiento: Propio de la Compañía			
Marco Institucional:					
Justificación: La motivación del personal es importante para un mejor desempeño, a su vez un escalafón de sueldos permitirá establecer sueldos en base a un nivel de estudios, experiencia, etc. Estimulando al personal para que mejore su nivel de educación.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Lograr que el personal se sienta comprometido con la institución, estimulando un mejor desempeño en las diferentes actividades. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el Rendimiento del personal en un 25% 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia. Eficiencia en los procesos = (No de tramites atendidos / Trámites recibidos) x 100	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Estructuración de Sueldos Compromiso de los empleados con la institución Establecimiento de Políticas de Sueldos 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Creación de asociaciones de empleados que den mal uso de las políticas y reformas de los sueldos 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Escalafón de Sueldos y Salarios 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/12/2007 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Verificar los perfiles de los empleados, Valoración de puestos 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/09/2007
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Asesoría Externa 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para proyecto 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Computación 	Otros: <ul style="list-style-type: none">
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Escalafón de sueldos para el sector privado 		Elaborado por: <ul style="list-style-type: none"> Autor Fecha de elaboración 		Aprobado por: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Fecha de aprobación: 	


MEDIANO PLAZO

Organización: 		Nombre del Proyecto: Estudio Técnico de Ingresos y gastos mensuales en base a la administración de las Unidades		Duración Estimada: 5 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente 		Localización Física: Instalaciones de la Compañía			
Costo / Inversión Estimada: USD.3200		Entidad ofrece Financiamiento: Propio de la Compañía			
Marco Institucional:					
Justificación: Debido a los futuros cambios que se darán en el sector del transporte, uno de los requisitos para participar en los proyectos de mejoramiento del transporte es que la compañía posea una administración adecuada de las unidades de transporte.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la administración de las unidades para cubrir los gastos corrientes. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 20% los ingresos con respecto al año anterior con la implementación de servicios. 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Gestión= (Flujos presupuestados / gastos gestión por realizar) x 100 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de Flujos de Efectivo proyectados con la contratación de servicio de mantenimiento de las unidades de transporte, por medio de alianzas estratégicas. • Establecimiento de servicios a implementar. • Definición de las aportaciones de operación y gestión para compañía. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo país • Tasas de interés variables 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de factibilidad de proyecto 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 30/07/2008 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> • Definición de ingresos para la gestión y operación de la compañía. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 30/05/2008
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Externa 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para proyecto 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Computación 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> • •
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> • Flujos de efectivo proyectados a largo plazo • Ratios Financieros 		Elaborado por: Autor Fecha de elaboración		Aprobado por: Gerente Fecha de aprobación:	


Organización: 		Nombre del Proyecto: Programa de monitoreo y control de los proyectos del Municipio de Quito.		Duración Estimada: 6 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Vencedores de Pichincha Gerente CONOSUR 		Localización Física: Investigación de Campo			
Costo / Inversión Estimada: USD 4160		Entidad ofrece Financiamiento:			
Marco Institucional:					
Justificación: Es importante conocer los proyectos que realizará el municipio de Quito con respecto al mejoramiento del transporte urbano de la ciudad, con la finalidad de establecer mecanismos y planes internos que contribuyan a participar en dichos proyectos de una manera adecuada, en base a disposiciones y requerimientos que el municipio considerara.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Mantener una participación de un 30.65% en los proyectos de mejoramiento de transporte del municipio 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Análisis de Información = (Número de informes analizados / Total de informes emitidos por el municipio) x 100 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de metas y objetivos para participar en los proyectos del municipio. Información actualizada de los procedimientos a seguir. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Escasez de información Información restringida 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico acoplado al PMT 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/08/2008 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Delegación de actividades Resumen de información relevante 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/04/2008
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Asesoría Externa 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para proyecto 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Computación 	Otros: <ul style="list-style-type: none">
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Investigación de Campo 		<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Autor Fecha de elaboración 		<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Gerente Fecha de aprobación: 	

Organización: 		Nombre del Proyecto: Levantamiento de procesos para cada área administrativa.		Duración Estimada: 8 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Vencedores de Pichincha Gerente CONOSUR 		Localización Física: Instalaciones de la Compañía			
Costo / Inversión Estimada: USD 5000		Entidad ofrece Financiamiento:			
Marco Institucional:					
Justificación: El establecimiento de procesos dentro de la institución permitirá definir mecanismos de control de las actividades que se desarrollan en base a indicadores de gestión para medir la eficiencia del recurso humano.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Implementar procesos administrativos y operacionales. 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Mejorar en un 70% de desempeño de los procesos en cada una de las áreas 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia = (No de tramites atendidos / Trámites recibidos) x 100 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Definición de Procesos para cada área Establecimiento de responsabilidades Agilidad en los procesos. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Actividades innecesarias o repetitivas 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> Actividades de cada área Procesos para cada área 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 30/09/2008 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> Investigación de actividades y funciones que desempeña cada empleado de la compañía. 		Fecha <ul style="list-style-type: none"> 01/05/2008
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Asesoría Externa 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para proyecto 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Computación 	Otros: <ul style="list-style-type: none">
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas personales 		Elaborado por: Autor Fecha de elaboración		Aprobado por: Gerente Fecha de aprobación:	

Organización: 		Nombre del Proyecto: Negociación y Adquisición de unidades con instituciones Internacionales.		Duración Estimada: 10 meses			
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Vencedores de Pichincha Gerente CONOSUR 		Localización Física: Instalaciones de la Compañía					
Costo / Inversión Estimada: USD 6900		Entidad ofrece Financiamiento:					
Marco Institucional:							
Justificación: Con la finalidad de mantener unidades de transporte modernas que ofrezcan seguridad al cliente y por la necesidad de incorporar unidades de transporte de gran capacidad que reemplacen a las que ya han cumplido con su vida útil establecida por la Dirección de Transito y la EMSAT y el Municipio de Quito.							
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Adquirir unidades Ecológicas de gran capacidad 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Operar con unidades modernas que representen el 75% de la flota 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Análisis de Trámites = (Número de trámites realizados / Total de trámites establecidos) x 100 Adquisición de Unidades = (Número de unidades nuevas / Numero total de unidades existentes) x 100 			
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de Flujos de Efectivo con proyección para 15 años. Establecimiento de procedimientos a seguir para la consecución de crédito sobre la adquisición de unidades con entidades financieras Consecución de Financiamiento por entidades financieras Definición de procedimientos para importar las unidades. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Tasa de interés variable Inflexibilidad en las cláusulas de contrato de crédito. Riesgo país. 				
Entregables / Productos		Fecha		Hitos		Fecha	
Unidades de Transporte modernas y de gran capacidad		<ul style="list-style-type: none"> 30/11/2008 		<ul style="list-style-type: none"> Estudio Financiero proyectado Cumplimiento de Requisitos para la consecución de crédito por entidades financieras. 		<ul style="list-style-type: none"> 30/07/2008 	
Recursos Requeridos Estimados							
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Asesoría Externa 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para proyecto Viáticos 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Computación 		Otros: <ul style="list-style-type: none"> 	
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Tasa interna de retorno Análisis Financiero 		<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Autor Fecha de elaboración 		<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Gerente Fecha de aprobación: 			

Organización: 		Nombre del Proyecto: Plan de mantenimiento de unidades de Transporte		Duración Estimada: 12 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> Gerente Vencedores de Pichincha Gerente CONOSUR 		Localización Física: Instalaciones de la Compañía / Trabajo de Campo			
Costo / Inversión Estimada: USD 7900		Entidad ofrece Financiamiento: Financiamiento propio de la compañía			
Marco Institucional:					
Justificación: Para ofrecer un servicio de calidad y seguro a los clientes las compañías de transporte deben dar un mantenimiento adecuado a cada una de las unidades por técnicos especializados, además es responsabilidad de la compañía conforme al contrato que tuviere con la administradora de fideicomiso en el proyecto de STSS, la misma que no se haría responsable del mantenimiento de las unidades.					
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Obtener servicios de taller de repuestos y mantenimiento de Vehículos 		Metas <ul style="list-style-type: none"> Incrementar en un 20% los ingresos con respecto al año anterior con la implementación de servicios. 		Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad = (Utilidad Neta / Activo Total) x 100 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas con proveedores de mantenimiento. Establecimiento de ingresos provenientes de los servicios para la gestión de la compañía. 			Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> Mal servicio a las unidades que requieran mantenimiento. Incumplimiento de las cláusulas de contrato de servicio de mantenimiento por parte de los proveedores. 		
Entregables / Productos		Fecha		Hitos	
Servicio de mantenimiento para las unidades de transporte		<ul style="list-style-type: none"> 30/12/2008 		<ul style="list-style-type: none"> Selección de proveedores Negociación de Contrato 	
Fecha		<ul style="list-style-type: none"> 30/07/2008 			
Recursos Requeridos Estimados					
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Asesoría Externa 		Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto para proyectos 		Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Equipo de Computación Equipo de Oficina 	
				Otros: <ul style="list-style-type: none"> 	
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> Contratos de Servicios 		<ul style="list-style-type: none"> Elaborado por: Autor Fecha de elaboración 		<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por: Gerente Fecha de aprobación: 	

LARGO PLAZO

Organización: 	Nombre del Proyecto: Investigación de mercado para operar en nuevas rutas	Duración Estimada: 12 meses	
Responsable: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente Vencedores de Pichincha • Gerente CONOSUR 	Localización Física: Instalaciones de la Compañía / Investigación de Campo.		
Costo / Inversión Estimada: USD 9900		Entidad ofrece Financiamiento: Financiamiento propio de la compañía	
Marco Institucional:			
Justificación: Debido a la demanda creciente de transporte en la ciudad de Quito y la urbanización se ve la necesidad de realizar una investigación de mercado para establecer nuevas rutas que satisfagan la necesidad de los clientes.			
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar rutas que satisfagan la demanda y necesidades de transporte 	Metas <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar en un 45 % el número unidades para que operen en las nuevas rutas 	Indicadores de Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Servicio en la operación= (Índice de ocupación demanda / Capacidad) 	
Impactos/Beneficios Esperados <ul style="list-style-type: none"> • Definición de nuevas Rutas • Demanda del servicio de Transporte 	Riesgos Identificados <ul style="list-style-type: none"> • Mala aplicación de las encuestas 		
Entregables / Productos <ul style="list-style-type: none"> • Análisis e Interpretación de Investigación de mercado. • Nuevas Rutas de Operación. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 30/12/2009 	Hitos <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la Encuesta de mercado. • Identificación de zonas para aplicar la encuesta. 	Fecha <ul style="list-style-type: none"> • 30/04/2009
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Externa 	Recursos Económicos: <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto para proyectos 	Recursos Materiales: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Computación • Equipo de Oficina 	Otros: <ul style="list-style-type: none"> • •
Normas o Estándares a utilizar: <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de mercado • Tabulación de datos programas Estadísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborado por: Autor • Fecha de elaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobado por: Gerente • Fecha de aprobación: 	

4.3 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

PROYECTO 1

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO	Programa de concienciación a socios de CONOSUR para la adquisición de unidades													
RESPONSABLE	Gerente													
2.- OBJETIVOS														
Objetivo Operativo	Concienciar a los socios de la adquisición de unidades de transporte nuevas													
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
	TIEMPO 2007 - 2008													
ACTIVIDAD	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Programa de concienciación a socios de CONOSUR, para la adquisición de unidades														5450
1.- Creación de un equipo de trabajo													Gerente	100
2.- Establecimiento de un cronograma													Gerente	200
3.- Determinación de la demanda actual													Gerente	700
4.- Exposición de los proyectos del municipio													Asesoría Externa	600
5.- Definición de condiciones y políticas a los socios													Asesoría Externa	1200
6.- Formulación de requisitos para ingresar al programa													Asesoría Externa	1200
7.- Establecimiento del valor del aporte mensual													Asesoría Externa	1200
8.- Exposición a los directivos y socios													Gerente CONOSUR	250
Fecha de Inicio:	Abr-07													
Fecha de Terminación:	Oct-07													
Unidad de medida:	Indicadores de Gestión:(% de apoyo de los socios e incremento de aportaciones)													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Verificación de la conformación del Equipo de Trabajo													
Verificación Parcial Inicial:	May-07													
Verificación Parcial Final:	Oct-07													
4.- OBSERVACIONES	El programa estará dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR													

PROYECTO 2

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO	Desarrollo e implementación de varios canales de comunicación													
RESPONSABLE	Gerentes operadoras													
2.- OBJETIVOS														
Objetivo Operativo	Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional													
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
TIEMPO 2007 - 2008														
ACTIVIDAD	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Desarrollo e Implementación de varios canales de comunicación														12700
1.- Realizar un diagnóstico de las condiciones de comunicación de la compañía.													Gerentes Operadoras	500
2.- Determinación de los mejores canales de comunicación													Gerentes Operadoras	500
3.- Definición de políticas de comunicación													Asesoría Externa	1200
4.- Propuesta del sistema de comunicación													Gerentes Operadoras	400
5.- presupuestar el sistema de comunicación													Gerentes Operadoras	100
6.- Implementación del Sistema de comunicación.														10000
Fecha de Inicio:	Jul-07													
Fecha de Terminación:	Nov-07													
Unidad de medida:	Indicadores de Gestión: (Nivel de comunicación, Disminución de errores, Toma de decisiones)													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación														
Verificación Parcial Inicial:	Ago-07													
Verificación Parcial Final:	Nov-07													
4.- OBSERVACIONES														
El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR														

PROYECTO 3

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO	Desarrollo e implantación de un software específico para nuevos procesos administrativos													
RESPONSABLE	Gerente CONOSUR													
2.- OBJETIVOS	Crear un software para CONOSUR, específico para cada una de las áreas													
Objetivo Operativo														
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
	TIEMPO 2007 - 2008													
ACTIVIDAD	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Desarrollo e implementación de un software específico para nuevos procesos administrativos														7600
1.- Identificación de las actividades operativas y administrativas													Asesoría Externa	500
2.- Formulación de los procesos de cada actividad													Asesoría Externa	1200
3.- Destinar recursos para inversión tecnológica													Gerentes Operadoras	300
4.- Diseñar un software que permita realizar todas las actividades administrativas de la empresa													Técnico en Sistemas	6800
5.- Establecer un período de prueba													Técnico en Sistemas	600
Fecha de Inicio:	Abr-07													
Fecha de Terminación:	Oct-07													
Unidad de medida:	Indicadores de Gestión: (Productividad de trabajo, Agilidad de trámites)													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Evaluar los procesos dentro del software en el tiempo de prueba del mismo.													
Verificación Parcial Inicial:	May-07													
Verificación Parcial Final	Ago-07													
4.- OBSERVACIONES	El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR													

PROYECTO 4

1.- INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Plan de Capacitación de administrativos conductores y ayudantes
RESPONSABLE	Gerente
2.- OBJETIVOS	Prestar un servicio de calidad basado en principios y valores
Objetivo Operativo	
3.- CURSOS DE ACCION	
a) Planificación del estudio	
TIEMPO	2007 - 2008
ACTIVIDAD	A M J J A S O N D E F M RESPONSABLE PRESUPUESTO
Plan de capacitación de administrativos conductores y Ayudantes	4200
1.- Creación de Equipo de Trabajo.	Gerente 400
2.- Investigación de necesidades de capacitación de los Administrativos y conductores	Asesoría Externa 600
3.- Elaboración de cuestionario	Asesoría Externa 300
4.- Análisis de los resultados de investigación	Experto Conferencista 1200
5.- Formulación de plan de capacitación	Asesoría Externa 800
6.- Cotización de los cursos requeridos	Encargado de Presupuestos 500
7.- Definir el cronograma de capacitación.	400
Fecha de Inicio:	abr-07
Fecha de Terminación:	oct-07
Unidad de medida:	Indicadores de Gestión: (Nivel de Satisfacción del cliente, Disminución de accidentes de tránsito)
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Evaluación mediante talleres y participación de los involucrados
Verificación Parcial Inicial:	may-07
Verificación Parcial Final	oct-07
4.- OBSERVACIONES	El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR

PROYECTO 5

1.- INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Plan de motivación con la implementación de escalafón en sueldos y salarios
RESPONSABLE	Asesor legal
2.- OBJETIVOS	Lograr que el personal se sienta comprometido con la organización
Objetivo Operativo	
3.- CURSOS DE ACCION	
a) Planificación del estudio	
TIEMPO	2007 - 2008
ACTIVIDAD	A M J J A S O N D E F M RESPONSABLE PRESUPUESTO
Plan de motivación con la implementación de escalafón en sueldos y salarios	
1.- Asesoramiento legal	
2.- Diseño de políticas relacionadas con contratos de trabajo	
3.- Presupuesto para cubrir los gastos de los sueldos y salarios	
4.-Clasificación y valoración de puestos	
5.- Preparación del Escalafón	
6.- Determinación de las motivaciones a realizar	
7.- Cronograma de ejecución.	
Fecha de Inicio:	may-07
Fecha de Terminación:	dic-07
Unidad de medida:	Indicadores de gestión: (Compromiso con la institución) evaluado por la eficiencia
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	
Verificación Parcial Inicial:	sep-07
Verificación Parcial Final	dic-07
4.- OBSERVACIONES	El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR

PROYECTO 6

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO	Estudio técnico de los ingresos y gastos mensuales en base a la administración de las unidades													
RESPONSABLE														
2.- OBJETIVOS														
Objetivo Operativo	Desarrollar procedimientos que permitan obtener recursos mediante la administración de unidades													
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
	TIEMPO 2008													
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Estudio técnico de los ingresos mensuales en base a la administración de las unidades.														3200
1.- Creación de un equipo de trabajo.													Gerente	400
2.- Establecer modelos de Gestión Administrativa y Financiera													Directivos	800
3.- Conseguir fondos y distribuir ingresos para administrar las unidades de transporte													Gerente	800
4.- Desarrollo de procedimientos para administrar las Unidades													Asesoría Externa	400
5.- Establecer mecanismos de control de una caja común													Asesoría Externa	800
Fecha de Inicio:	Mar-08													
Fecha de Terminación:	Jul-08													
Unidad de medida:	Indicadores de gestión: (Rentabilidad neta del Activo)													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Análisis Financiero y Flujos de Caja.													
Verificación Parcial Inicial:	May-08													
Verificación Parcial Final	Jul-08													
4.- OBSERVACIONES	El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR													

PROYECTO 7

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO	Programa de monitoreo y control de los proyectos del municipio de Quito													
RESPONSABLE	Gerente de CONOSUR													
2.- OBJETIVOS														
Objetivo Operativo	Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS													
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
	TIEMPO													
	2008													
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Programa de monitoreo y control de los proyectos del municipio de Quito														4160
1.- Creación del Equipo de Trabajo.													Gerente	200
2.- Solicitar información actual de los proyectos													Equipo de Trabajo	200
3.- Análisis de Impactos													Asesoría Externa	600
4.- Determinación de acciones para acoplarse al PMT													Asesoría Externa	600
5.- Análisis de la situación actual de la organización.													Gerentes Operadoras	700
6.- Establecimiento del plan estratégico acoplado al PMT													Asesoría Externa	2400
Fecha de Inicio:	Mar-08													
Fecha de Terminación:	Ago-08													
Unidad de medida:	(Análisis de Informes, Recibo de Información)													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación														
Resúmenes Ejecutivos de la información recabada														
Verificación Parcial Inicial:	Jul-08													
Verificación Parcial Final	Ago-08													
4.- OBSERVACIONES	El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR													

PROYECTO 8

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO	Levantamiento de procesos para cada área administrativa													
RESPONSABLE														
2.- OBJETIVOS														
Objetivo Operativo	Implementar procesos administrativos y operacionales													
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
	TIEMPO 2008													
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Levantamiento de procesos para cada área Administrativa														5000
1.- Formulación de objetivos, políticas													Gerente	800
2.- Creación de nueva estructura por procesos													Asesoría Externa	1200
3.- Determinación de las áreas de la empresa													Asesoría Externa	1200
4.- Desarrollo de actividades para cada área													Asesoría Externa	1800
5.- Determinación de procesos para cada actividad													Asesoría Externa	1200
6.- Establecimiento de Indicadores de Gestión													Asesoría Externa	1200
Fecha de Inicio:	Feb-08													
Fecha de Terminación:	Sep-08													
Unidad de medida:	Indicadores de gestión: (Nivel de eficiencia, productividad)													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación														
Verificación Parcial Inicial:	Jul-08													
Verificación Parcial Final:	Sep-08													
4.- OBSERVACIONES	La estructura organizacional es una propuesta.													

PROYECTO 9

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO		Negociación de adquisición de unidades con instituciones internacionales												
RESPONSABLE														
2.- OBJETIVOS														
Objetivo Operativo		Adquirir unidades ecológicas de gran capacidad.												
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
		TIEMPO 2008												
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Negociación de adquisición de unidades con Instituciones internacionales.														6900
1.- Desarrollo de un estudio financiero técnico para la adquisición de unidades por medio de un crédito.													Asesoría Externa	1200
2.- Investigación de características técnicas y marcas de las unidades de transporte.													Gerentes Operadoras	800
3.- Identificar el número de unidades a negociar.													Gerentes Operadoras	800
4.- Creación de una comisión de negociación													Gerentes Operadoras	500
5.- Verificación con organismos los requisitos para el financiamiento y consecución del crédito.(MDMQ, CFN, CAE)													Asesoría Externa	1800
6.- Establecimiento de las condiciones del contrato de fideicomiso													Gerentes Operadoras	1200
7.- Determinación de integrantes a participar en el comité técnico financiero													Gerentes Operadoras	400
8.- Firma de contrato de fideicomiso													Gerente CONOSUR	200
	Feb-08													
Fecha de Terminación:	Nov-08													
Unidad de medida:	Adquisición de unidades													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Verificación de Requisitos de las entidades relacionadas.												
Verificación Parcial Inicial:		Jul-08												
Verificación Parcial Final		Nov-08												
4.- OBSERVACIONES														
		El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR												

PROYECTO 10

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO	Plan de mantenimiento a las unidades de transporte													
RESPONSABLE														
2.- OBJETIVOS														
Objetivo Operativo	Prestar servicios de taller y mantenimiento a las unidades de transporte.													
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
	TIEMPO 2008													
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Plan de mantenimiento a las unidades de transporte.														7900
1.- Determinación del Equipo de trabajo.													Gerente CONOSUR	400
3.- Establecimiento de objetivos y políticas													Asesoría Externa	1800
2.- Determinación de marcas, especificaciones de las unidades													Asesoría Externa	1200
4.- Determinación de empresas de mantenimiento													Asesoría Externa	1800
5.- Estructuración de Alianzas Estratégicas con empresas													Gerente CONOSUR	800
6.- Establecimiento de Condiciones													Gerente CONOSUR	800
7.- Desarrollo de un contrato de prestación de servicios													Gerente CONOSUR	600
8.- Legalización del contrato														500
Fecha de Inicio:	Ene-08													
Fecha de Terminación:	Dic-08													
Unidad de medida:	(número de unidades que realizan mantenimiento)													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Verificación del cumplimiento de los contratos de prestación de servicios de mantenimiento													
Verificación Parcial Inicial:	May-08													
Verificación Parcial Final:	Dic-08													
4.- OBSERVACIONES	El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR													

PROYECTO 11

1.- INFORMACIÓN GENERAL														
PROYECTO	Investigación de mercado para operar en nuevas rutas													
RESPONSABLE														
2.- OBJETIVOS														
Objetivo Operativo	Identificar rutas que satisfagan las necesidades de transporte													
3.- CURSOS DE ACCION														
a) Planificación del estudio														
	TIEMPO 2009													
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Investigación de mercado para operar en nuevas rutas.														9900
1.- Investigación de mercado del Sur de Quito													Investigador de mercado	1800
2.- Determinación de la densidad poblacional													Investigador de mercado	600
3.- Diseño de la encuesta													Investigador de mercado	600
4.- Aplicación de la encuesta													Investigador de mercado	1200
5.- tabulación y análisis de datos													Investigador de mercado	1200
6.- Establecimiento de Rutas													Asesor Externo	1800
7.- Identificación de las unidades que operaran en las nuevas rutas.													Asesor Externo	1200
8.- Entrega del proyecto al Consejo Provincial de Transito													Gerente CONOSUR	500
9.- Conseguir los permisos de operación.													Gerente CONOSUR	1000
Fecha de Inicio:	Ene-09													
Fecha de Terminación:	Dic-09													
Unidad de medida:	(número de encuestas realizadas) Número de Investigaciones													
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación														
Identificación de sectores de la ciudad de Quito a ser investigados														
Verificación Parcial Inicial:	May-09													
Verificación Parcial Final	Dic-09													
4.- OBSERVACIONES														
El proyecto está dirigido a las operadoras que conforman CONOSUR														

4.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.

PROYECTOS <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> IMPACTO: 1 BAJO 3 MEDIO 5 ALTO </div>	Programa de Concienciación a los socios con los proyectos del municipio de Quito para adquirir unidades de transporte	Estudio Técnico de Ingresos mensuales en base a la administración de las Unidades	Investigación de mercado para establecer nuevas rutas	Programa de monitoreo y control de los proyectos del Municipio de Quito.	Desarrollo e Implementación de varios canales de comunicación	Levantamiento de procesos para cada área administrativa	Negociación de adquisición de unidades con Instituciones Internacionales	Plan de mantenimiento de unidades de transporte	Desarrollo e Implementación de un Software Específico para nuevos procesos administrativos	Plan de Capacitación a administrativos conductores y ayudantes	Plan de motivación con la implementación de escalafón en sueldos y salarios	
	OBJETIVOS	C.P.	M.P.	L.P.	M.P.	C.P.	M..P.	M.P.	M.P.	C..P.	C.P.	C.P.
Crear un fondo capitalización para la adquisición de unidades nuevas	3	3	5	1	1	3	5	1	1	1	1	1
Desarrollar procedimientos que permitan obtener recursos mediante la administración de las unidades	1	5	1	1	1	5	1	3	1	1	3	3
Ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente.	1	3	3	1	5	1	1	1	3	5	5	5
Incrementar rutas que satisfagan la demanda de transporte	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS	1	3	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1
Mejorar la comunicación de la estructura organizacional	1	1	1	1	5	3	1	1	3	5	3	3
Implementar procesos administrativos y operacionales hasta 2011	1	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3
Adquirir unidades Ecológicas	5	3	3	1	1	1	5	3	1	1	1	1
Administrar y desarrollar servicios de taller de repuestos y mantenimiento de Vehículos	3	5	5	1	1	3	5	5	1	1	1	1
Crear un software para CONOSUR, específico para cada una de las actividades administrativas	1	1	1	1	5	5	1	1	5	1	1	1
Formar personal calificado	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5
Lograr que el personal se sienta comprometido con la institución	3	1	1	1	3	1	1	1	1	5	5	5

TOTALES	26	30	26	20	32	30	28	22	24	32	30
----------------	----	----	----	----	-----------	-----------	----	----	----	-----------	----

4.5 DESARROLLO DE PROYECTOS

4.5.1 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE VARIOS CANALES COMUNICACIÓN

4.5.1.1 ALCANCE

Establecer un sistema de
comunicación que permita mejorar
las relaciones entre socios –
administrativos, directivos.

4.5.1.2 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la comunicación dentro de
la estructura organizacional de la
empresa, por medio de la creación

de un sistema de comunicación eficiente, que permita optimizar las actividades diarias prestando un mejor servicio a los socios.

4.5.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico actual a efectos de identificar fortalezas, debilidades en cuanto a la comunicación actual dentro de la Compañía.
- Elaborar y poner en funcionamiento el sistema de comunicación basado en los requerimientos institucionales y su estructura organizacional.
- Lograr la interacción y participación de los socios, administrativos y directivos en la implementación del nuevo plan, a través de canales óptimos de comunicación.

4.5.1.4 IMPORTANCIA Y

JUSTIFICACIÓN

Un sistema de comunicación tiene como objetivo mantener informado a todo el recurso humano de las diversas actividades que se realizan dentro de la empresa mediante los diferentes canales de comunicación.

Los canales de comunicación son importantes ya que por medio de los mismos se pueden transmitir mensajes de interés institucional, que ayuden a una mejor

gestión de las actividades de la empresa, a su vez se crea un buen ambiente laboral, con información permanente que estimula la productividad y la eficiencia en los procesos.

4.5.1.5 DESARROLLO DE ACTIVIDADES

4.5.1.5.1 Realizar un diagnóstico de las condiciones de comunicación de la empresa

En este primer paso se determinan las necesidades a nivel de comunicación que requiere la compañía.

- **Levantamiento de requerimientos institucionales:**

Para la determinación del diagnóstico institucional respecto de la comunicación, es recomendable utilizar la entrevista de la cual se hará responsable, el Gerente mismo que realizará a todas las áreas de la compañía, esta técnica permite formular nuevamente una pregunta al entrevistado pudiendo verificar los gestos expresivos que realiza y determinar verdaderamente las necesidades existentes.

- **Identificar los medios de comunicación que utiliza actualmente la empresa:**

Para identificar los medios de comunicación que actualmente posee la empresa se aplicará una encuesta al personal y a los socios.

MODELO DE LA ENCUESTA



OBJETIVO:

Determinar las necesidades de medios de comunicación de la compañía.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción.

DATOS INFORMATIVOS:

Área y Puesto de trabajo: _____ Tiempo en el Puesto: _____

1. ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza dentro de VEPIEX S.A.?

VERBAL () ESCRITA () TELEFÓNICA ()

FAX ()

OTRO ()

Si su respuesta es OTRO, especifique: _____

2. ¿Con que áreas de la organización mantiene mas contacto?

3. ¿Cómo se comunica con los socios de la compañía?

3. ¿A quién recurre cuando tiene una duda en la interpretación de una comunicación.?

6. ¿Maneja usted Internet?

SI ()

NO ()

7. ¿Qué medios de comunicación le gustaría a usted que implemente VEPIEX S.A.?

E-MAILS ()

TELÉFONO () FAX () REUNIONES ()

CARTELERAS ()

MEMOS ()

CENTRAL DE DATOS ()

OTROS () especifique: _____

8. ¿Qué propondría para poder comunicarse mejor interna y externamente.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

- **Informe final del análisis de la comunicación de la empresa**

En este paso se realiza un informe derivado de los datos obtenidos de la entrevista y la encuesta realizada al personal de la compañía, exponiendo los actuales canales de comunicación con las ventajas y desventajas.

4.5.1.5.2 **Determinar los mejores canales de comunicación**

- **Comunicación Escrita**

Este medio de comunicación se produce en forma razonada y se conserva a través del tiempo dentro de las comunicaciones escritas se pueden mencionar memos, cartas, publicaciones periódicas de la organización, tableros de avisos o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.

- ♣ **Ventajas:** Este tipo de comunicación es muy útil cuando las comunicaciones son complejas o extensas, ya que se debe tener un registro permanente, tangible y verificable, de la información Tener algo por escrito obliga a una persona a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir, o sea, las comunicaciones por escrito estarán bien pensadas, serán lógicas y claras.

- ♣ **Desventajas:** Puesto a que este medio de comunicación requiere mucho más tiempo. No serviría para dar a conocer algún dato en

forma inmediata. Además puesto a que este tipo de comunicación no tiene mecanismo de retroalimentación automática, no se puede determinar si el mensaje fue correctamente recibido y comprendido.

- **Comunicación No verbal**

Algunas formas de comunicación no son ni verbales ni escritas, sino que se manifiestan en el lenguaje corporal, es decir, que se refiere a los gestos, expresiones faciales, y otros movimientos corporales. Este puede comunicar emociones, temperamentos como agresión, temor, timidez, arrogancia, alegría, ira, etc.

Cabe recalcar que cuando se desarrolla la comunicación verbal también contiene un mensaje no verbal.

- ♣ **Ventajas:** Esta forma de comunicación refleja las emociones inherentes de los individuos, este método de comunicación transmite significados que otros no los pueden transmitir.
- ♣ **Desventajas:** la desventaja de este medio de comunicación es que el mensaje puede ser mal interpretado.

- **Medios de comunicación electrónicos**

En la actualidad la investigación de la tecnología a permitido desarrollar varios dispositivos electrónicos que permiten la transmisión de todo tipo de información. Algunos ejemplos de estos podrían ser, teléfono, televisión de circuito cerrado, computadoras activadas por la voz, programas multimedia, maquinas de fax, y correo electrónico. De esta manera se puede obtener información en pocos minutos, acortando las distancias que puedan existir.

- ♣ **Ventajas:** Este medio de comunicación es rápido, económico, puede utilizarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo en cualquier parte del mundo. Al igual que el método escrito deja registro permanente, tangible y verificable. Además este medio

sirve para evitar la acumulación de papeles, cuando no se necesitan de respaldos de documentos para determinada actividad.

- ♣ **Desventajas:** Se puede prestar a la copia y distorsión de la información a conveniencia de los interesados y puede dar una información equivocada por lo que al igual que la comunicación escrita se presenta una falta de retroalimentación directa, que no permite verificar si la información es clara y precisa.

- **Comunicación Oral**

Es un medio de comunicación que se produce espontáneamente, entre el emisor y receptor este medio es el más rápido y ágil. Entre las formas comunes de comunicación oral comprenden discursos, discusiones de grupo formales frente a frente, discusiones informales y los rumores.

- ♣ **Ventajas:** El mensaje verbal es más rápido y ágil, debido a que existe una interacción entre emisor y receptor se desarrolla la retroalimentación permitiendo disolver cualquier duda.
- ♣ **Desventajas:** Debido a que el lenguaje verbal es efímero se percibe sólo durante el tiempo en que se emiten los sonidos, es por eso que se produce la distorsión de la información, en especial si el mensaje debe pasar por varias personas. Mientras mas personas se vean involucradas mayor será el grado de distorsión. En una organización en la cual las decisiones y otras comunicaciones se transmiten verbalmente por la jerarquía, existe una gran probabilidad de que los mensajes se distorsionen trayendo grandes inconvenientes. Además considero que este medio de comunicación es inapropiado en la compañía en razón del nivel de educación del recurso humano.

4.5.1.5.3 Definir políticas de comunicación

En este paso se definirán las políticas a nivel de comunicación que se deben aplicar para aprovechar al máximo los canales de comunicación de la compañía.

- Otorgar a todos los integrantes de la compañía información de la misma, para mantener claros los objetivos específicos y la cultura de la compañía.
- Comunicar todos los requerimientos de la parte administrativa al resto del personal por medios escritos, para tener constancia de los mismos.
- Comunicar a tiempo cualquier requerimiento, con el propósito de que se cumpla a cabalidad.
- Crear las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Fomentar la confianza entre el recurso humano al brindar información.
- No se deben ejecutar archivos de programas de computadora o abrir documentos de origen desconocido o sospechoso.
- Está prohibido acceder a los archivos de correo electrónico que estén en el buzón de otra persona, excepto con fines de auditoría.
- Cada empleado es responsable del manejo de sus claves en el acceso a diversos sistemas de información.

4.5.1.5.4 Propuesta del sistema de comunicación

Conforme al análisis realizado se recomienda que VEPIEX en alianza estratégica con CONOSUR utilice los siguientes canales:

- **INTRANET:** Este medio permite la comunicación interna de la organización, por este medio el empleado encuentra toda la información necesaria de la empresa para un excelente desempeño en sus funciones.

Por ejemplo el empleado puede consultar los comunicados que se realizan a nivel general de diversas actividades de la empresa e información personal como el rol de pagos, etc.

- **COMUNICACIONES ESCRITAS:** Este medio de comunicación se lo aplicará en lugares visibles destinados a la información de todo el personal mediante el cual se estimule permanentemente la cultura organizacional de la compañía, puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal, además los comunicados como los memorandos, circulares con su respectiva codificación para su archivo y respaldo en cualquier acción referente a dicho comunicado que incida en las actividades normales del puesto de trabajo.
- **BOLETÍN INFORMATIVO:** Por este medio se publicará periódicamente horarios y cronogramas de actividades relacionadas con el trabajo, es decir, por este medio se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones o novedades de la empresa.
- **REUNIONES MENSUALES:** Este tipo de comunicación permite que se discutan diversas situaciones que mantiene la institución con el fin de planificar y cumplir con cronogramas y planes mejorando las relaciones personales entre los empleados, directivos y socios de la organización.
- **MANUAL DE INDUCCIÓN:** Este medio de comunicación permite consultar los procedimientos conforme a las normas establecidas, su organigrama y las funciones de cada puesto de trabajo.
- **PÁGINA WEB:** Este medio de comunicación sirve esencialmente para que los grupos de interés en este caso los socios, proveedores y público en general tengan información de la compañía y también mantengan una comunicación e información interactiva con la compañía por medio de correo electrónico, y buzón de sugerencias.
- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una

unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

- **CENTRAL DE MONITOREO Y CONTROL:** Este medio de comunicación permite la comunicación entre los conductores y la persona encargada del monitoreo y control de los itinerarios de trabajo, ya que por medio de los radio comunicadores reciben todo tipo información e instrucciones y existe un mayor control en los turnos de trabajo y los tiempos entre unidades.

4.5.1.5.5 Presupuestar el sistema de comunicación

Para presupuestar el sistema de comunicación se debe considerar los rubros de todas las actividades a desempeñar para la implementación de dicho sistema a continuación se detalla el Costo total de la implementación del sistema.

RUBRO		COSTO TOTAL
DESARROLLO DEL PROYECTO		2700
IMPLEMENTACIÓN SISTEMA COMUNICACIÓN		10000
TOTAL		12700

4.5.1.5.6 Implementación del Sistema de Comunicación

La responsabilidad de la implementación del sistema de comunicación esta a cargo de los gerentes de las diferentes operadoras que conforman CONOSUR.

4.5.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA CADA ÁREA ADMINISTRATIVA

4.5.2.1 ALCANCE

Diseñar procedimientos que permitan desempeñar las actividades de cada área de trabajo

4.5.2.2 OBJETIVO GENERAL

Implementar procesos administrativos y operacionales de cada área de trabajo con el fin de mejorar los niveles de rendimiento y eficiencia del cumplimiento de las tareas, obligaciones, además

permitan alcanzar objetivos
específicos.

4.5.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Establecer relaciones
administrativas en las áreas de la
institución, evitando así
centralismos dentro de la
organización.
- ❖ Asignar tareas a cada área de
trabajo, para tener en claro las
funciones de la misma.
- ❖ Desarrollar obligaciones de
cada puesto de trabajo.

4.5.2.4 POLÍTICAS

- ❖ Cumplir a cabalidad las tareas y obligaciones de cada puesto de trabajo.
- ❖ Respetar los horarios de trabajo.
- ❖ Coordinar permanentemente las actividades entre las áreas.
- ❖ Fomentar el trabajo en Equipo en cualquiera de las actividades relacionadas con la institución.
- ❖ Capacitarse permanentemente para contribuir a un mejor desempeño.

- ❖ Proporcionar a los socios un servicio oportuno y confiable dirigido a satisfacer sus necesidades bajo un esquema de mejora continua.

4.5.2.5 QUE ES UN PROCESO?

Un proceso es un conjunto estructurado de actividades que se realizan para producir un resultado

específico y cumplir un objetivo determinado.

4.5.2.5.1 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Entrada o activador (E): es el punto de inicio del proceso y corresponde a la salida o resultado de un proceso anterior.

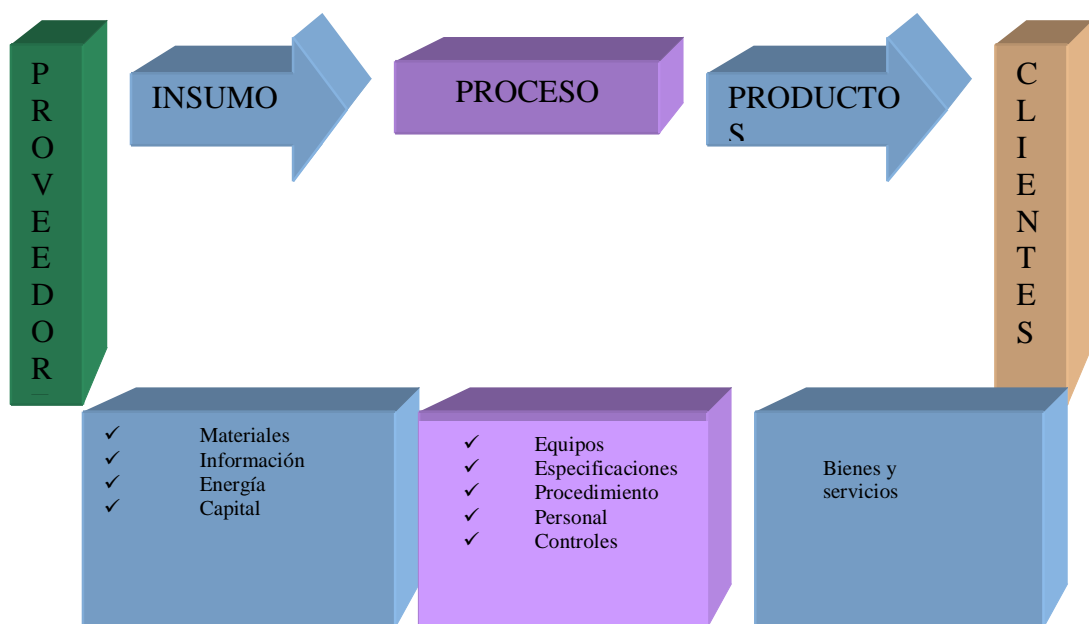
Origen: Identifica el área o actividad que origina la entrada o Activador de proceso.

Responsable: Es el gestor del proceso y/o de las actividades que lo conforman. Existe un

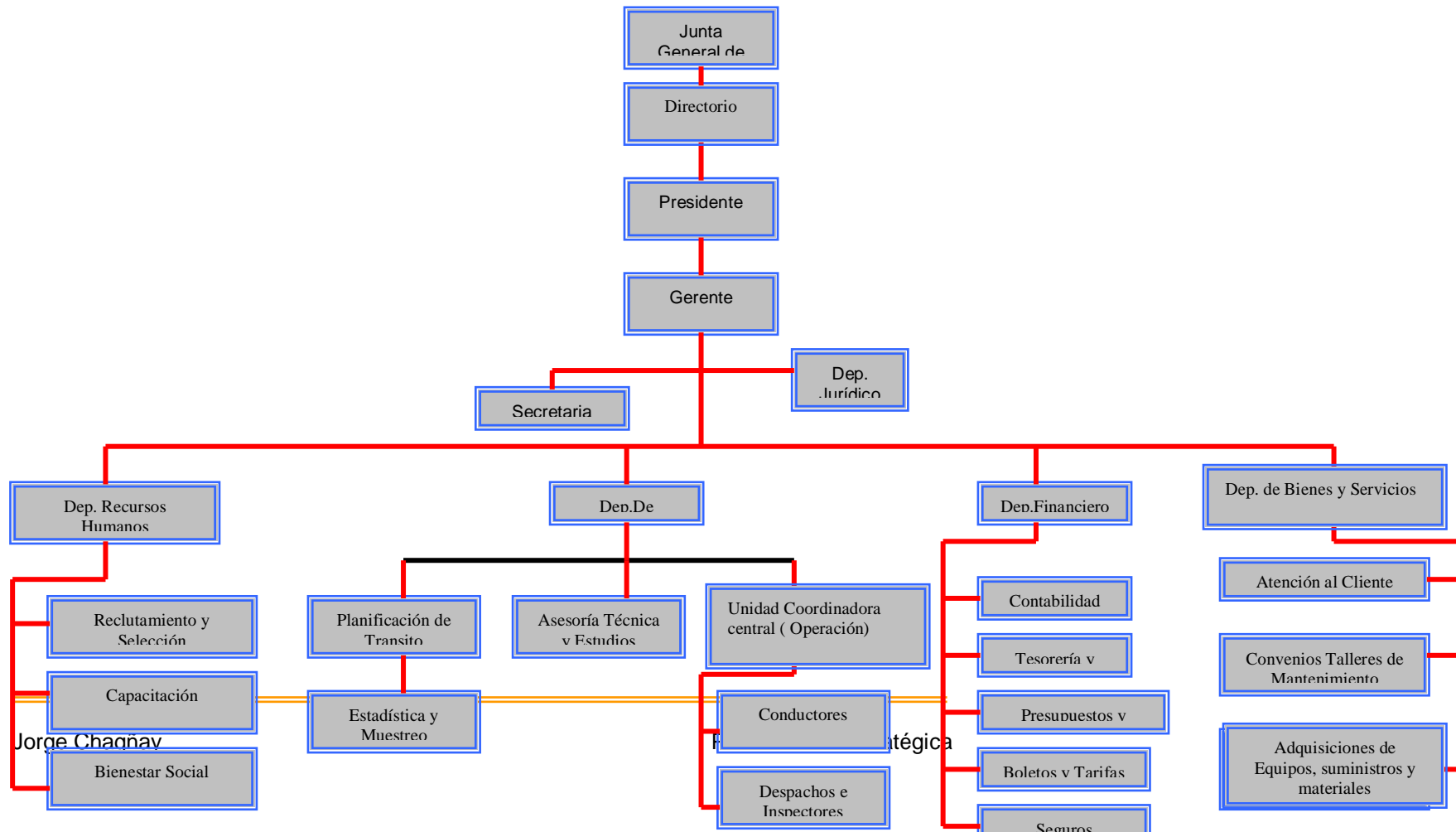
responsable por proceso y actividad.

Unidades de Medida: Son las que dimensionan la cantidad de las entradas, recursos y salidas de una actividad o proceso.

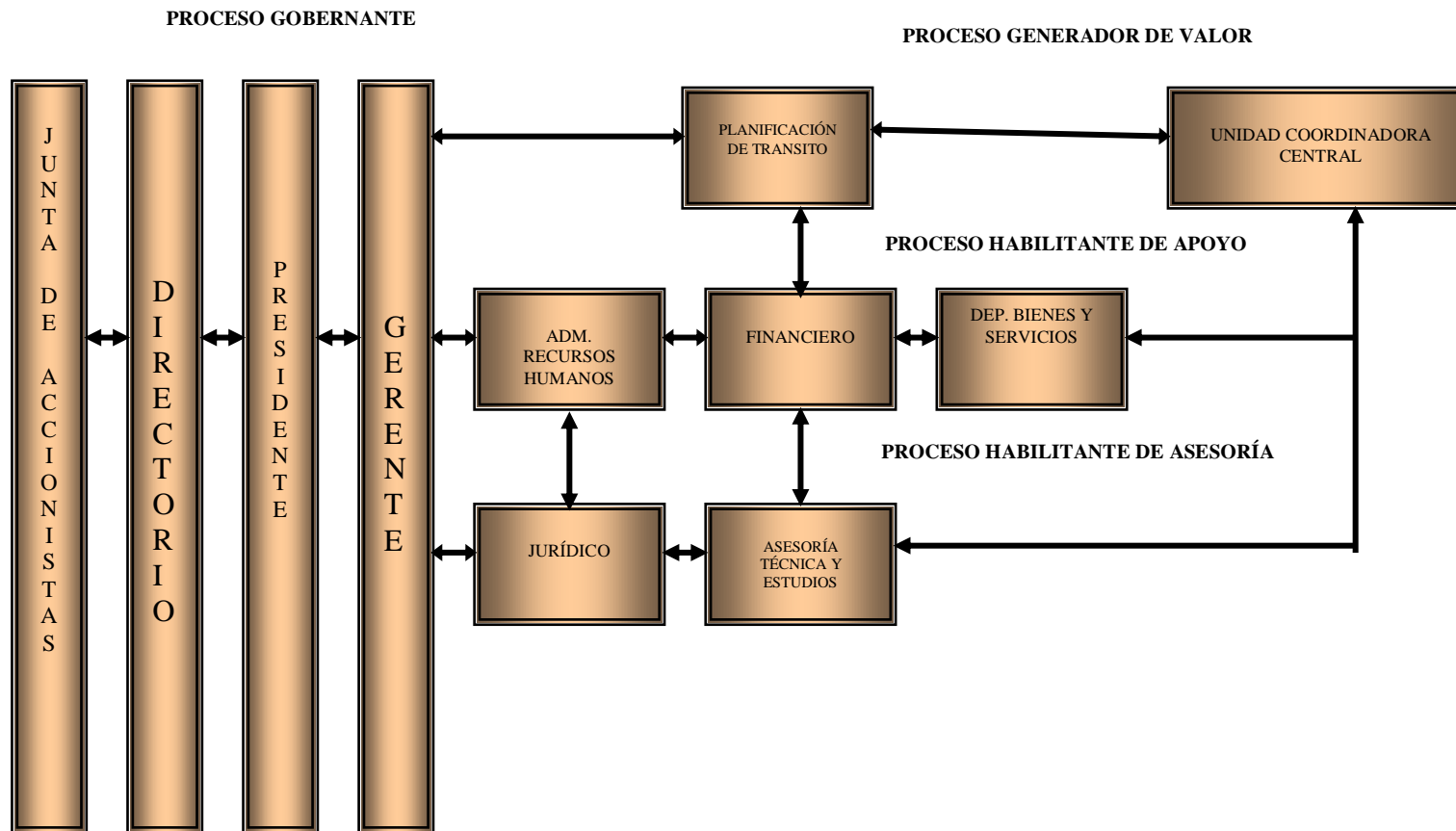
DISEÑO DE PROCESOS



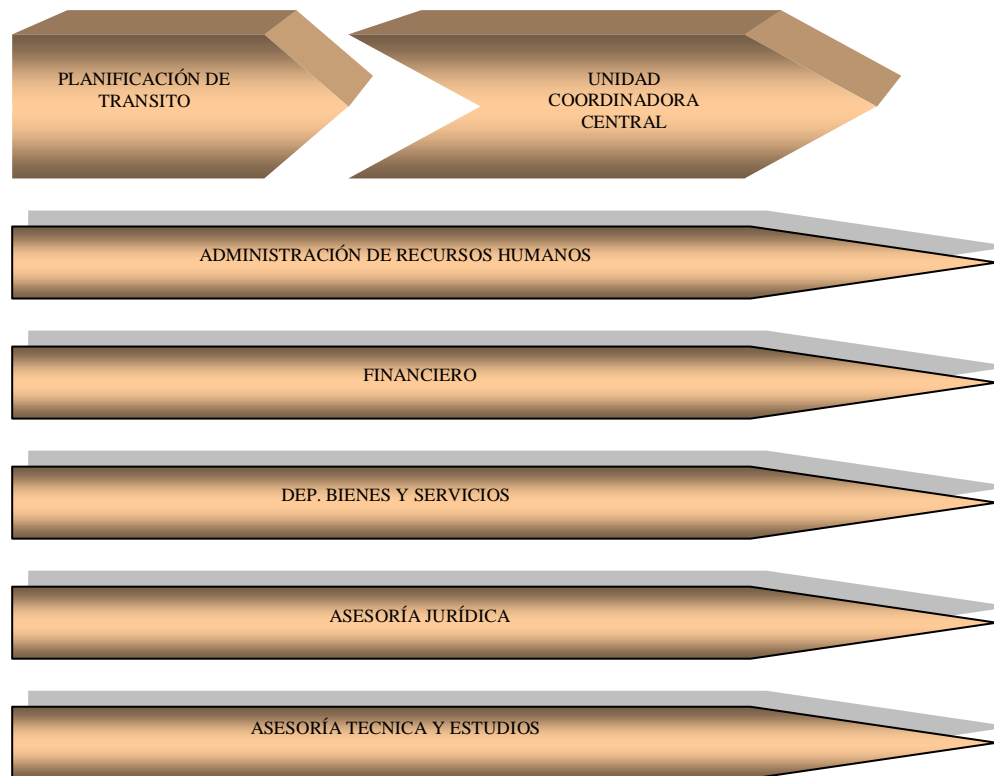
4.5.2.6 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VEPIEX S.A.



4.5.2.7 ORGANIGRAMA POR PROCESO PARA LA COMPAÑÍA VENCEDORES DE PICHINCHA S.A.



4.5.2.8 CADENA DE VALOR PARA LA COMPAÑÍA VENCEDORES DE PICHINCHA VEPIEX S.A.



1 5 2 8 1 CADENA DE VALOR DEL SIR.



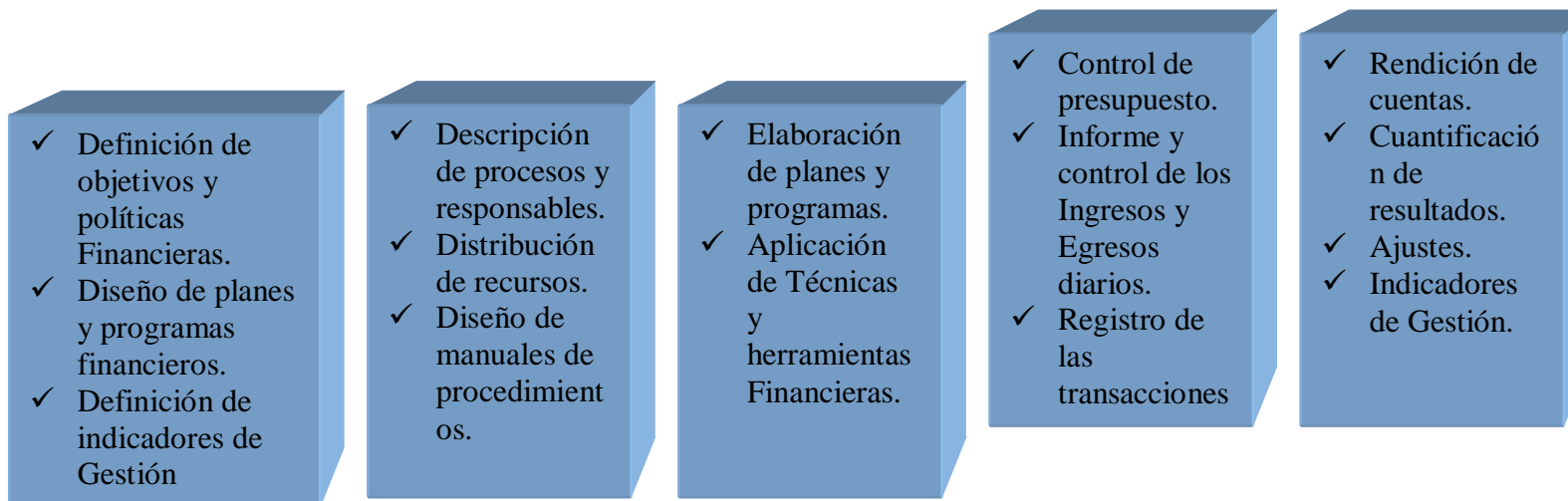
ACTIVIDADES:



15222 CADENA DE VALOR



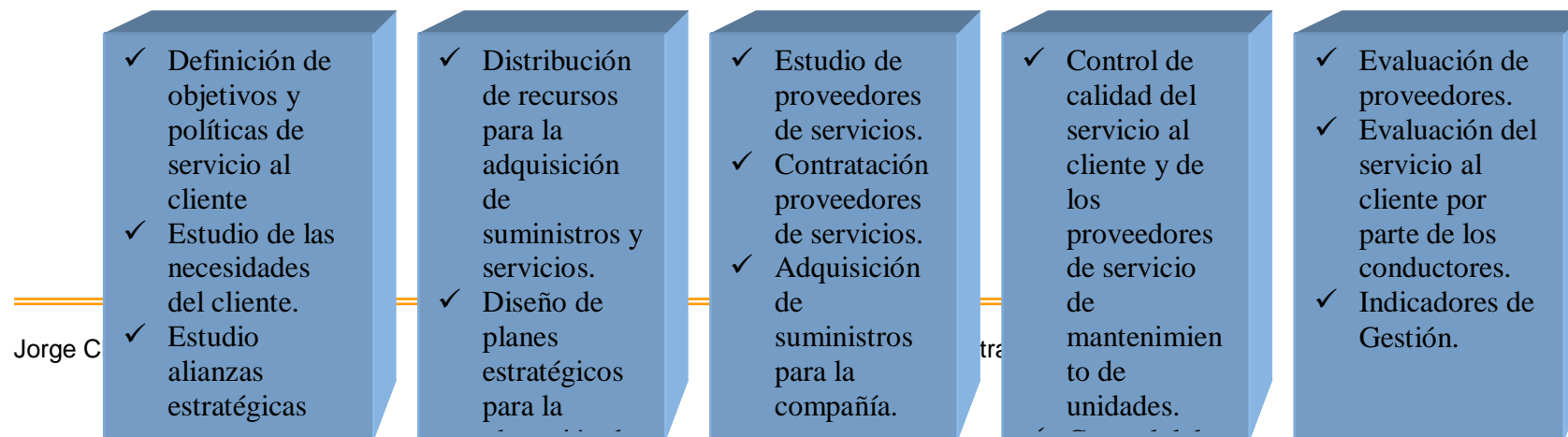
ACTIVIDADES:



1 5 2 8 3 CADENA DE VALOR DEL SUR.



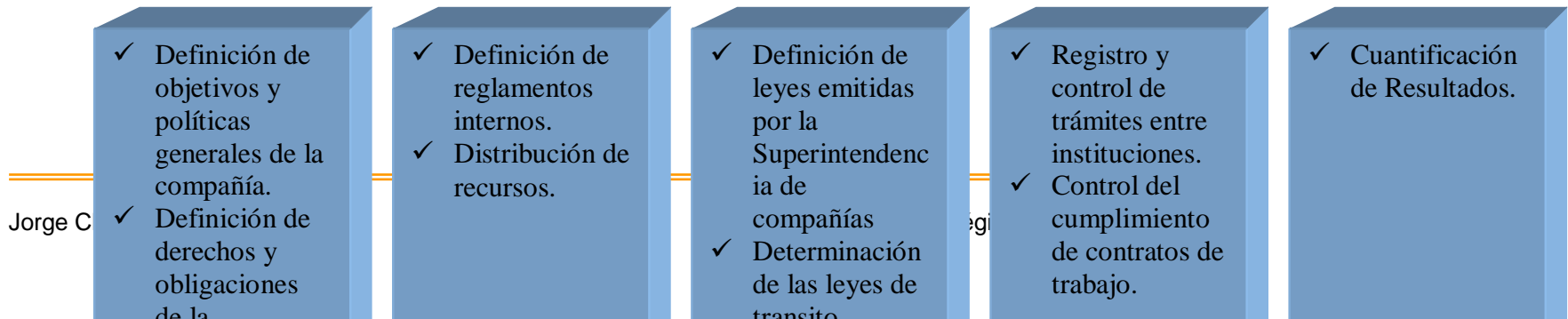
ACTIVIDADES:



15281 CADENA DE VALOR DE



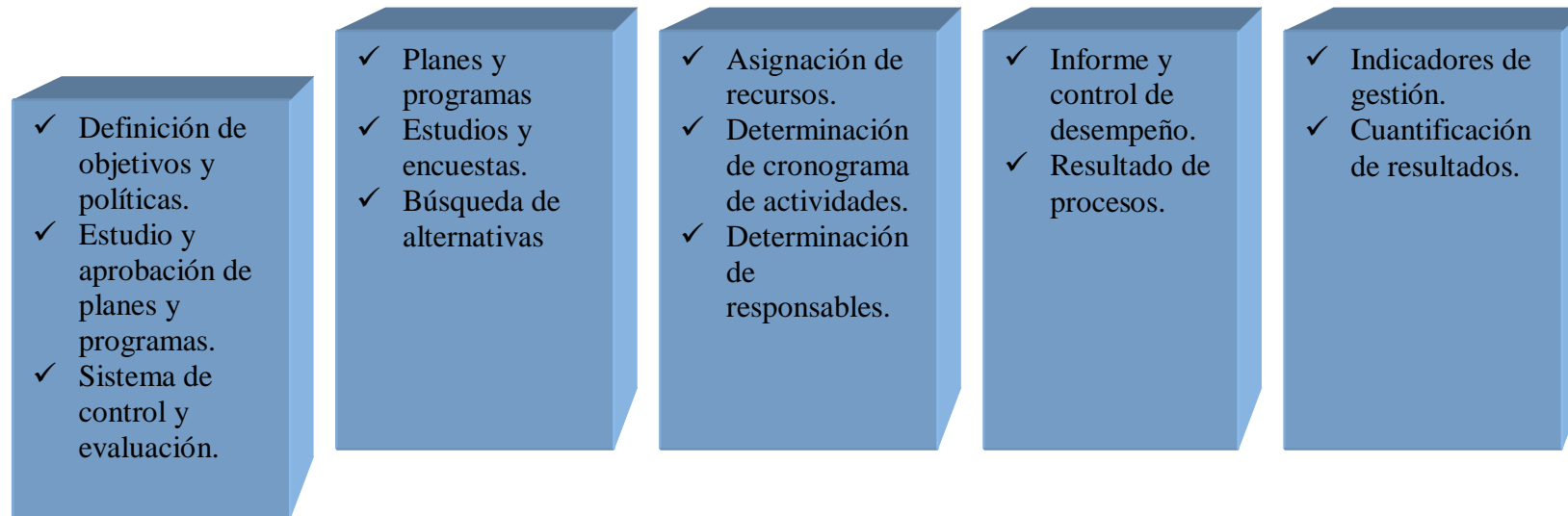
ACTIVIDADES:



4.5.2.8.5 CADENA DE VALOR DEL SUB- PROCESO ASESORÍA TECNICA Y ESTUDIOS



ACTIVIDADES:



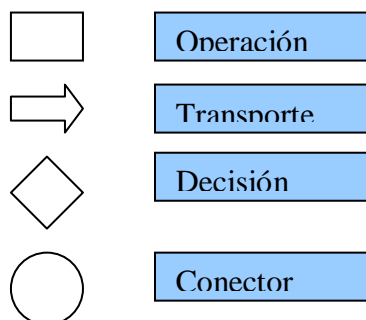
4.5.2.9 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Los procesos de planificación de tránsito, y la unidad coordinadora central son los procesos generadores de valor, mismos que deberían implementarse a la Compañía Vencedores de Pichincha, a su vez los subprocesos de; Administración de recursos humanos, financiero, bienes y servicios, asesoría jurídica, asesoría técnica y estudios que son procesos de apoyo y asesoría que necesita la compañía.

4.5.2.9.1 Diagrama de Flujo Funcional:

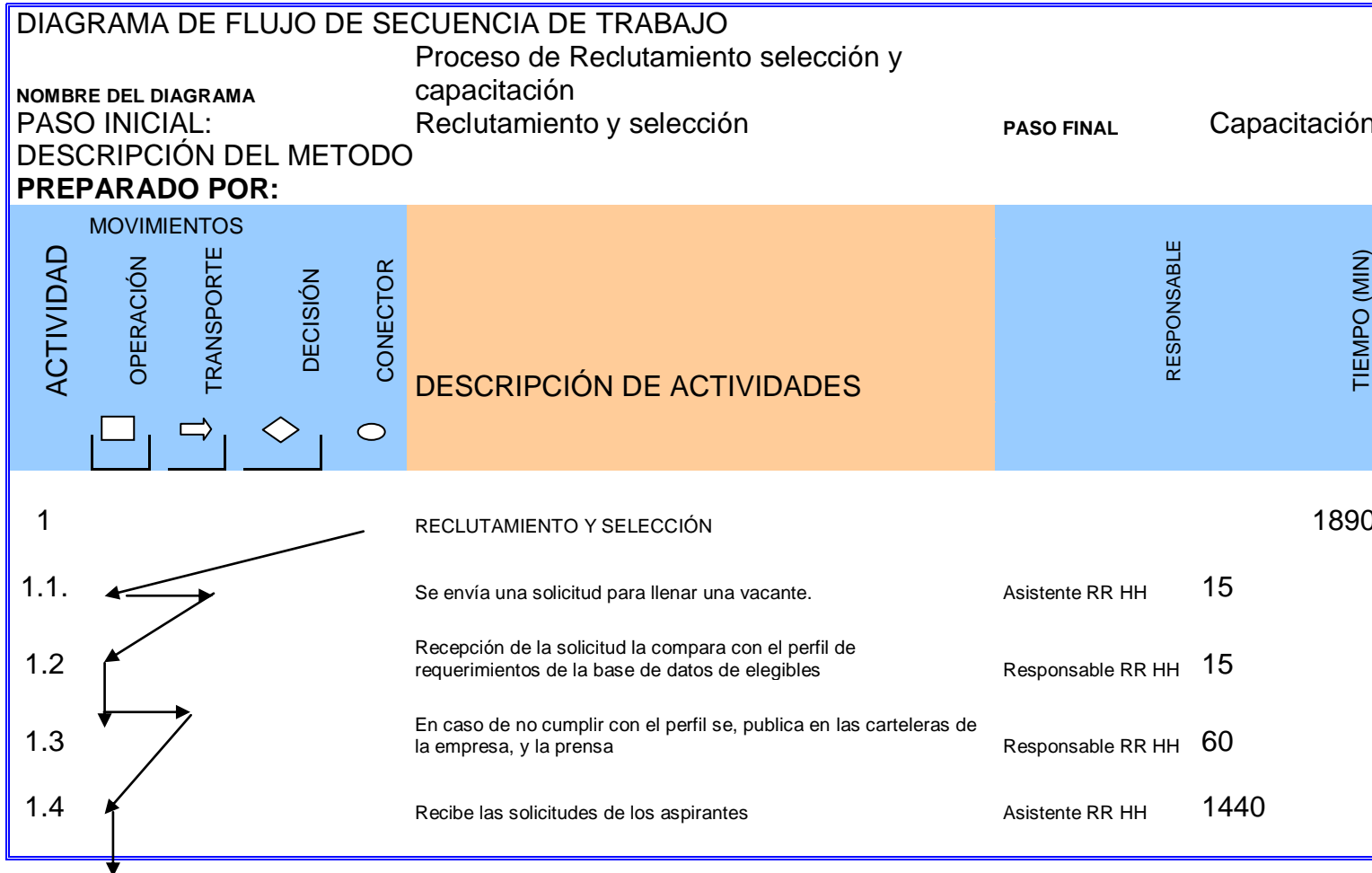
Este tipo de diagramas representa la sucesión de actividades que se relacionan a lo largo del proceso, y otras formas complementarias, se intenta simplificar al máximo el cumplimiento de las actividades permitiendo la eliminación, combinación o readaptación de las secuencias observadas.

SIMBOLOGÍA



A continuación se detalla las actividades dentro de los procesos relevantes de apoyo de la compañía Vencedores de Pichincha, en un diagrama de flujo funcional.

4.5.2.10 PROCESO DE APOYO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN)



1.5	Realiza pruebas de acuerdo a las necesidades y áreas de trabajo.	Asistente RR HH	180
1.6	Elección de la terna con la mayor puntuación.	Responsable RR HH	60
1.7	Realiza la inducción respectiva al área de trabajo.	Responsable del área	30
1.8	Asignación de funciones y disposiciones generales del jefe inmediato.	Jefe del área	30
1.9	Otros aspirantes serán registrados en la base de datos.	Asistente RR HH	60
2	CAPACITACIÓN		2483
2.1	Se realiza una solicitud para iniciar una capacitación específica individual o en grupo.	Responsable RR HH	15
2.2	Recibe la solicitud y publica los requerimientos de capacitación	Responsable RR HH	1440
2.3	Recibe ofertas y cotiza el curso de capacitación.	Responsable RR HH	480
2.4	Definir el capacitador	Responsable RR HH	15
2.5	Enviar la cotización para la asignación presupuestaria y la autorización.	Responsable RR HH	5
2.6	Autorización de los niveles jerárquicos respectivos	Junta de Accionistas	480
2.7	Efectuado el contrato se elabora la Forma de Pago.	Contabilidad	30

2.8	→	El Capacitador elabora y presenta la factura para el cobro	Capacitador	3
2.9	↙	Revisa la documentación lo remite a presupuesto para registro y control de la acción.	Contabilidad	5
2.10	→	Envía a contabilidad para su respectivo registro contable	Contabilidad	5
2.11	↙	Emite la Orden de pago y le envía a tesorería para la elaboración de cheque y entrega al beneficiario.	Tesorería	5
	↘	fin		
			TIEMPO TOTAL	4373 minutos

4.5.2.10.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Los criterios de mejoramiento de procesos son:

- Planear, controlar y mejorar procesos continuamente
- Elevar estándares de desempeño del proceso.
- Optimizar el proceso de manera gradual
- Eliminar controles subjetivos

NOMBRE DEL DIAGRAMA					Proceso de Reclutamiento selección y capacitación		PASO FINAL		Capacitación
PASO INICIAL:					Reclutamiento y Selección		PASO FINAL		Capacitación
DESCRIPCIÓN DEL METODO									
PREPARADO POR:					Autor				
ACTIVIDAD	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DECISIÓN	CONECTOR	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			RESPONSABLE	TIEMPO (MIN)
MOVIMIENTOS									

1		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		1860
1.1.	← →	Se establece el perfil y se publica la requisición de personal	Asistente RR HH	960
1.2	↓	Recibe las solicitudes de los aspirantes y se ingresa a la base de datos	Asistente RR HH	120
1.3	← →	Realiza pruebas de acuerdo a las necesidades y áreas de trabajo.	Asistente RR HH	240
1.4	↘	Elección de la terna con la mayor puntuación.	Responsable RR HH	60
1.5	↓	Realiza la inducción respectiva al área de trabajo por el jefe inmediato	Responsable del área	240
1.6	↓	Asignación de funciones y disposiciones generales del jefe inmediato.	Jefe del área	240
2		CAPACITACIÓN		1248
2.1	← ↘	Se realiza una solicitud para iniciar una capacitación específica individual o en grupo.	Responsable RR HH	60
2.2	↘	Autorización de los niveles jerárquicos respectivos	Responsable de RR.HH.	480
2.3	← ↘	Se publica la contratación de un Especialista en el tema	Responsable RR HH	120
2.4	← ↘	Recibe ofertas y cotiza el curso de capacitación.	Responsable RR HH	480
2.5	↘	Definir el capacitador	Responsable RR HH	60
2.6	← ↘	Efectuado el contrato se elabora la Forma de Pago.	Contabilidad	30

2.7		El Capacitador elabora y presenta la factura para el cobro	Capacitador	3
2.8		Revisa la documentación lo remite a presupuesto para registro y control de la acción.	Contabilidad	5
2.9		Envía a contabilidad para su respectivo registro contable	Contabilidad	5
2.10		Emite la Orden de pago y le envía a tesorería para la elaboración de cheque y entrega al beneficiario.	Tesorería	5
		fin		
			TIEMPO TOTAL	3108

CUADRO COMPARATIVO DE LOS PROCESOS

TAREAS	TIEMPO	
	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
1.1	15	960
1.2	15	120
1.3	60	240
1.4	1440	60
1.5	180	240
1.6	60	240
1.7	30	
1.8	30	
1.9	60	
2.1	15	60
2.2	1440	480
2.3	480	120
2.4	15	480
2.5	5	60
2.5	480	30
2.7	30	3
2.8	3	5
2.9	5	5
2.10	5	5
2.11	5	
TOTAL (MIN)	4373	3108
TOTAL (HORAS)	72,88	51,8
DIFERENCIA	21,08	

(Nota: Se ha realizado la situación mejorada como metodología del proyecto)

Interpretación : Existe una reducción del tiempo del 28.92%, para la situación mejorada, lo que indica que es la mejor opción de este proceso, siendo mas eficiente.

PROCESO DE APOTO DEPARTAMENTO FINANCIERO (ELABORACIÓN REGISTRO Y CONTROL PRESUPUESTARIO)

DIAGRAMA DE FLUJO DE SECUENCIA DE TRABAJO

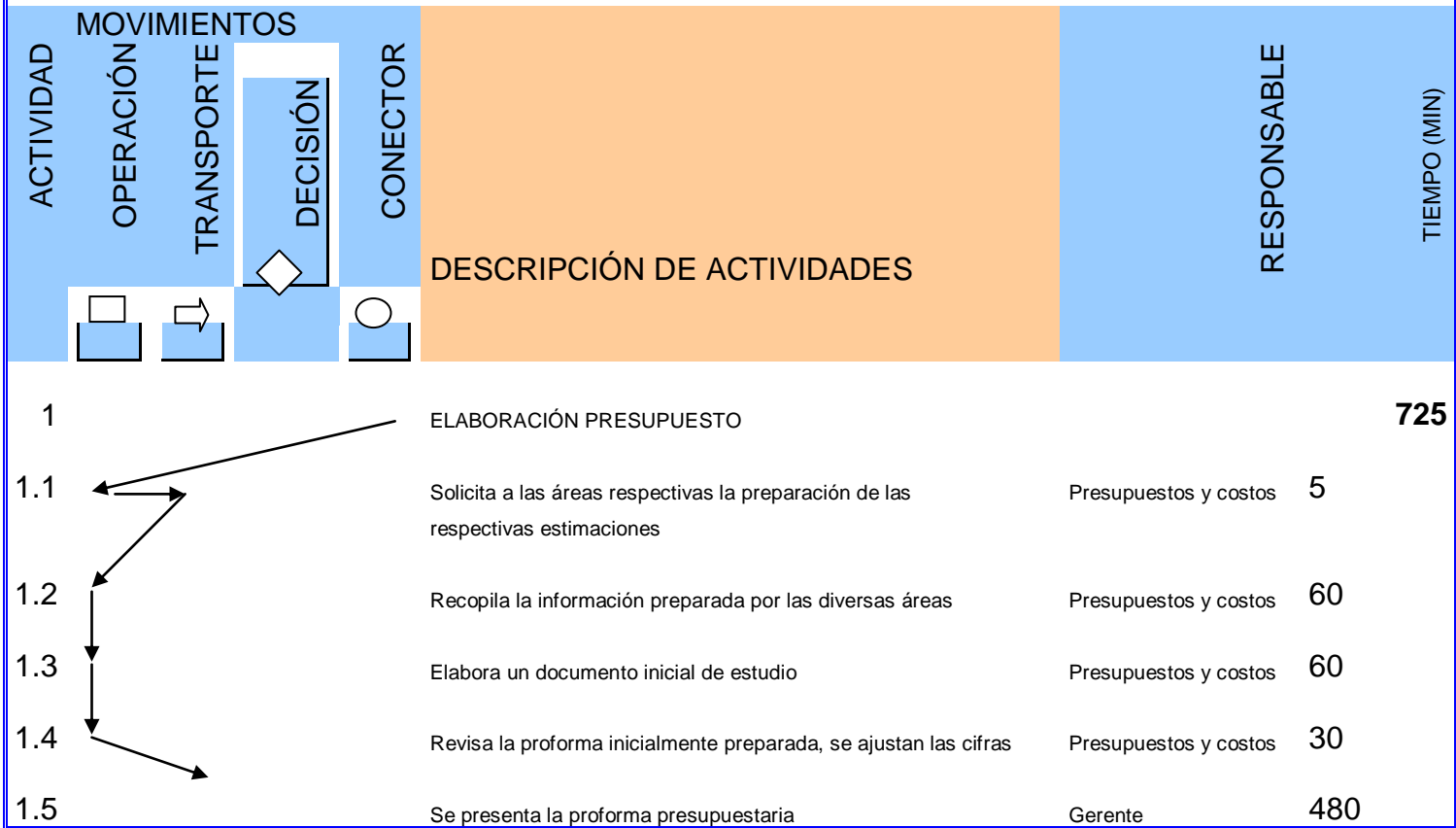
NOMBRE DEL DIAGRAMA Proceso de Elaboración registro y control presupuestario.

PASO INICIAL:

DESCRIPCIÓN DEL METODO

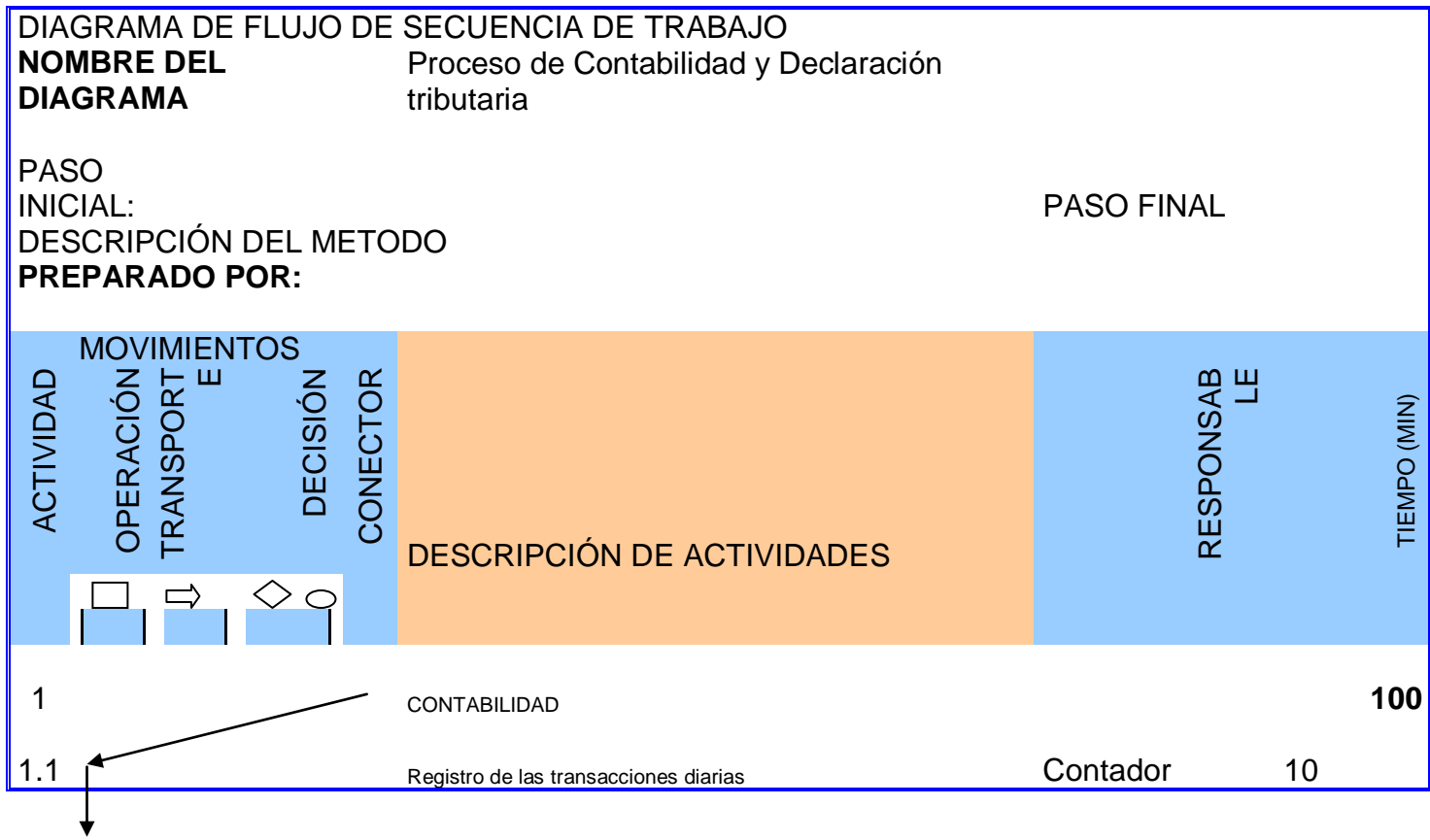
PREPARADO POR:

PASO FINAL



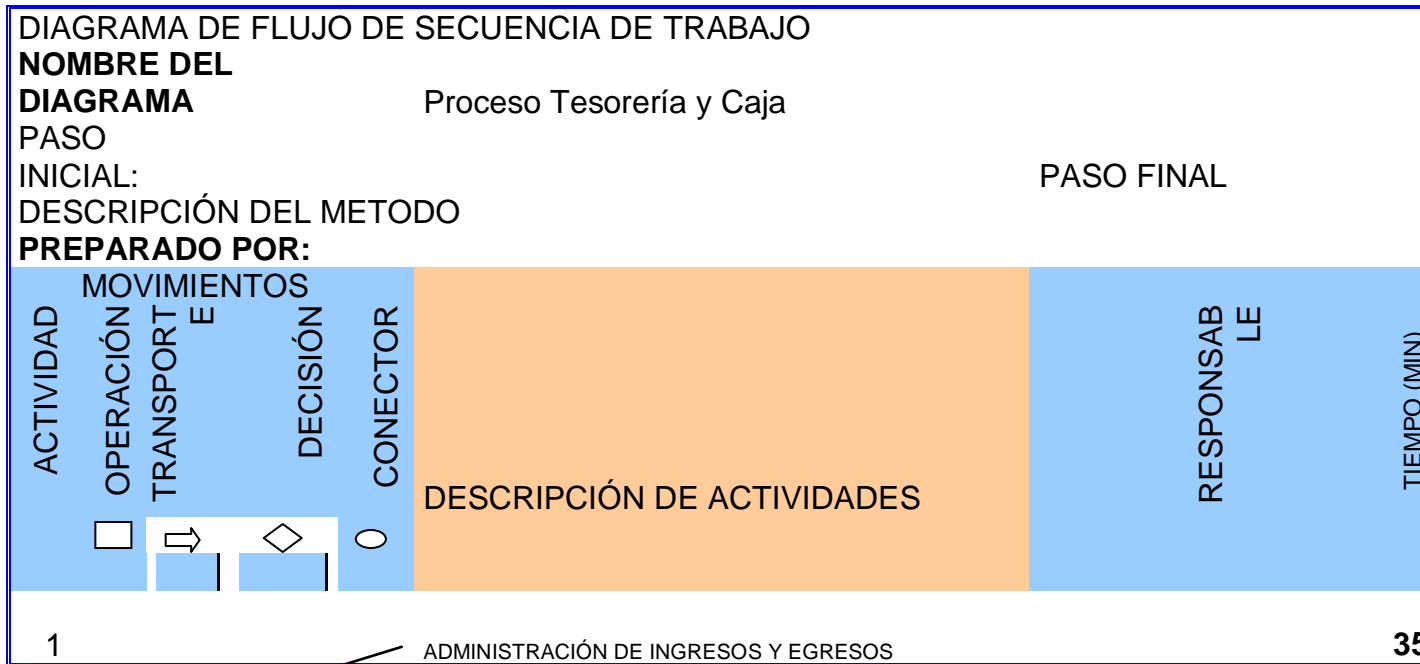
	para conocimiento y análisis del Directorio.		
1.6	Este una vez analizado recomienda a la Junta de Accionistas para la aprobación	Directorio	60
1.7	Junta de Accionistas aprueba el presupuesto	Junta de Accionistas	10
1.8	El presupuesto aprobado se pone en conocimiento de cada área para su aplicación y control	Gerente	20
2	LIQUIDACIÓN Y CONTROL		80
2.1	Liquidación presupuestaria mensual	Presupuestos y costos	5
2.2	Se registra y controla el presupuesto en forma diaria y permanente	Presupuestos y costos	5
2.3	Se elabora un resumen mensual de los movimientos registrados	Presupuestos y costos	10
2.4	Elabora y presenta la liquidación presupuestaria anual, sus razones y justificaciones.	Presupuestos y costos	30
2.5	Conocimiento y aprobación del Directorio y Junta de Accionistas	Presupuestos y costos	30
	Fin		
		TIEMPO TOTAL	805 minutos

4.5.2.12 PROCESO DE APOYO DEPARTAMENTO FINANCIERO (CONTABILIDAD Y DECLARACIÓN TRIBUTARIA)



1.2	Amortizaciones y depreciaciones	Contador	5	
1.3	Ajustes	Contador	5	
1.4	Formulación de Balances	Contador	5	
1.5	Firma de Balances	Contador y Gerente	15	
1.6	Análisis Financieros (Ratios financieros)	Gerente	60	
2	DECLARACIONES TRIBUTARIAS			35
2.1	Verificación de los impuestos por pagar	Contador	5	
2.2	Establecer el valor total de los impuestos	Contador	15	
2.3	Llenar formulario según la declaración	Contador	5	
2.4	Transferencia al SRI	Contador	10	
	fin			
			TIEMPO TOTAL	135 minutos

4.5.2.13 PROCESO DE APOYO DEPARTAMENTO FINANCIERO (TESORERÍA Y CAJA)



1,1	↓	Solicitar documentos de respaldo para el registro de Ingresos o egresos de la empresa.	Asistente Financiero	10	
1,2	↓	Determinar la cuenta correspondiente para el registro	Asistente Financiero	10	
1,3	↓	Registro de los Ingresos o Egresos en el sistema	Contador	15	
2		RECAUDACIÓN DE TARIFAS			60
2,1	↙	Verificar el número de viajes por día de cada unidad	Dep. de transito	30	
2,2	↓	Solicitar el pago de los Ingresos por tarifas	Asistente Financiero	10	
2,3	↓	Solicitar la transferencia de fondos a la cuenta única de recaudaciones de la compañía en el Banco	Gerente	10	
2,4	↘	Realizar un reporte de flujo de Caja diariamente	Asistente Financiero	10	
		fin			95 minutos
				TIEMPO TOTAL	95 minutos

4.5.3 PLAN DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CONDUCTORES DE LA COMPAÑÍA.

4.5.3.1 ALCANCE: Mejorar el desempeño de los empleados en las áreas de trabajo y prestar un mejor servicio a la colectividad

4.5.3.2 OBJETIVO GENERAL

Prestar un servicio de calidad a los socios y a la colectividad basado en principios y valores.

4.5.3.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✚ Identificar los requerimientos de capacitación del personal de la Institución.
- ✚ Mejorar el servicio al cliente.
- ✚ Mantener las relaciones personales
- ✚ Fomentar el trabajo en Equipo.
- ✚ Mejorar el rendimiento de los empleados.
- ✚ Desarrollar el compromiso institucional.
- ✚ Mejorar el manejo de conflictos.

4.5.3.4 JUSTIFICACIÓN:

La capacitación de los integrantes de la organización es importante ya que por medio de este proceso se alinean conocimientos permitiendo desarrollarse profesionalmente e incrementar técnicas y conocimientos adquiridos en dicho proceso a la institución.

En la actualidad contar con un personal altamente calificado permite desarrollar las actividades asignadas de mejor manera, esto permite el mejoramiento continuo de la organización y la supervivencia de la misma.

4.5.3.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

4.5.3.5.1 INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Por medio de la investigación en base a una entrevista dirigida a cada empleado se pretende conocer las necesidades de cursos de capacitación que se deben considerar.

Este medio permite descubrir las insuficiencias en cuanto a conocimientos y establecer cursos que permitan un mejor desempeño personal y contribuyan al desarrollo de la institución.

4.5.3.5.1.1 CUESTIONARIO DE REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Este instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulo o temática específica. Por ello permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo la calidad de la información que se obtenga depende de su estructura y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas, asimismo, se debe incluir un instructivo de llenado para indicar como contestarlo.

A fin de establecer los requerimientos del personal se desarrollará un cuestionario dirigido a los empleados de la compañía de transporte urbano VEPIEX S.A.

A continuación se detallada el cuestionario modelo a ser aplicado.

CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN



OBJETIVO:

Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano de VEPIEX S.A.

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción

DATOS INFORMATIVOS:

Área de trabajo _____ Función que ejerce _____

Tiempo de servicio en el Puesto _____

Tiempo de servicio en la institución _____

1. ¿Cuando ingresó a trabajar a la compañía recibió algún tipo de capacitación?

SI () NO ()

2. Existe un plan de capacitación en la compañía?

SI () NO ()

3. Cada que tiempo recibe usted capacitación?

- a. Trimestralmente
- b. Semestralmente
- c. Una vez al año
- d. De un año en adelante

4. La capacitación que ha recibido ha satisfecho sus necesidades?

Si No

5. Que tipo de capacitación necesita?

ORGANIZACIÓN - ADMINISTRACIÓN

Cultura Organizacional

Motivación- Liderazgo

Trabajo en equipo

- Administración
- Estrategia Administrativa
- Relaciones humanas
- Servicio al Cliente

TECNOLOGÍA		CONTABILIDAD	
Manejo de PC Financieros	<input type="checkbox"/>	Análisis	<input type="checkbox"/>
Introducción a los sistemas de información	<input type="checkbox"/>	Tributación	<input type="checkbox"/>
Contabilidad computacional	<input type="checkbox"/>	Flujos de efectivo	<input type="checkbox"/>
Manejo de la base de datos Financiero	<input type="checkbox"/>	Indicadores	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de equipos	<input type="checkbox"/>		
Manejo de Software	<input type="checkbox"/>		
Manejo de Office	<input type="checkbox"/>		
Manejo de Internet	<input type="checkbox"/>		
AMBITO LEGAL			
Leyes de transporte	<input type="checkbox"/>		
Código de trabajo	<input type="checkbox"/>		
Contratos	<input type="checkbox"/>		
Seguros	<input type="checkbox"/>		
Ley de Compañías	<input type="checkbox"/>		
7. Las sesiones diarias de capacitación han sido durante:			
1 hora	<input type="checkbox"/>	3 horas	<input type="checkbox"/>
		5 horas o más	<input type="checkbox"/>

8. A través de que medios prefiere que se realicen las capacitaciones

Seminarios Conferencia Otros
Talleres Cursos

Gracias por su colaboración

4.5.3.5.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Concluida la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación y análisis de datos.

El análisis provee de una clasificación de interpretación de las necesidades de capacitación de los empleados, a su vez, el análisis permite:

- ✓ Planificar las actividades de capacitación.
- ✓ Identificar las áreas que necesitan de capacitación.
- ✓ Establecer un cronograma de actividades de capacitación.
- ✓ Diseñar un plan de capacitación.

4.5.3.5.3 FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

4.5.3.5.3.1 Agrupar requerimientos

Partiendo del análisis de las necesidades de capacitación se agrupan estos requerimientos y se da prioridad a aquellos que sean más esenciales para el desempeño de las tareas diarias de los empleados

4.5.3.5.3.2 Cotizar los cursos de capacitación y seleccionar los instructores

Una vez que los cursos de capacitación están determinados se procede a cotizar con diferentes empresas o individuos especializados posibles que ofrecerían la capacitación respectiva, de esta manera se escoge la mejor opción misma que será determinada en base al precio, contenidos, tiempo de duración horarios y demás beneficios extras que pudieran proporcionar.

4.5.3.5.4 CURSOS DE CAPACITACIÓN A REALIZAR

4.5.3.5.4.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA - ORGANIZACIONAL

Este curso estará dirigido especialmente al personal administrativo de la compañía

Temática Principal

Mejorar los procedimientos y gestión administrativa mediante la actualización de conocimientos en el ámbito empresarial.

Contenido

- **Conocimiento de la empresa**
 - Generalidades de la institución.
 - Giro del Negocio
 - Situación actual
 - Direccionamiento estratégico.
 - Filosofía Corporativa
- **La Organización**
 - Gestión y Desarrollo Institucional
 - Estructura de la Organización

- Tipos de Estructura Organizacional
- **La Administración Eficiente y la Asistente**
 - La gestión de Recursos Humanos
 - Plan de Mejoramiento Continuo
 - Evaluación del Desempeño

Duración: 8 horas (sábado de 8 a 5)

Costo: \$90 cada persona

Método: Curso

4.5.3.5.4.2 RELACIONES HUMANAS

Temática Principal

Este curso permitirá mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución y lograr un mejor clima organizacional.

Contenido

- Concepto de relaciones humanas
- Relación existente entre las relaciones humanas y las relaciones públicas
- Ciclo motivacional
- El orden jerárquico de las necesidades
- La personalidad
- Las dimensiones de la personalidad
- El desarrollo de la personalidad
- La dependencia de terceros y en el trabajo
- El mando
- La actitud burocrática
- La actitud autocrática
- La actuación simpática
- La actitud democrática

- La disciplina
- Líderes y jefes
- Tipos de líderes
- Trabajo y productividad

Duración: 8 horas

Costo: \$200

Capacitador: Externo

Método: Curso, seminarios, dinámicas

4.5.3.5.4.3 SERVICIO AL CLIENTE

Temática Principal

Este curso está dirigido principalmente a los conductores y ayudantes que tienen una relación directa con la colectividad.

Contenido

- La Organización centrada en los Clientes
- Los principios y valores institucionales
- Las necesidades de los Clientes
- Las mediciones de la satisfacción del cliente
- Mantener a los Clientes, una carrera sin fin.
- Construyendo Promotores de Lealtad.
- Definiciones de Servicio y Excelencia
- Construyamos juntos una Plataforma de Excelencia.
- Los Momentos de la Verdad: Presencial y Telefónicamente.

- Las Quejas y Reclamos como estructuras para optimizar el Servicio al Cliente.

Duración: 2 horas diarias (2 semanas)

Costo: \$200 (de 5 a 10 alumnos)

Capacitador: Externo

Método: Talleres, dinámicas

4.5.3.5.4.4 TRIBUTACIÓN FISCAL

Temática Principal

Este curso permitirá actualizarse en los conocimientos legal- teórico- práctico fiscal que ayude a la organización cumplir con sus obligaciones tributarias.

Contenido

- Impuestos (renta, IVA).
- Agentes de Retención
- Tipo de Declaraciones tributarias (mensuales, semestrales, declaraciones en cero)
- Práctica tributaria, control tributario y revisión de informes de cumplimiento tributario.

- Devolución de Impuesto IVA (crédito Tributario)
- Declaraciones tributarias por Internet y en las diversas agencias del país.
- Presentación de anexos (retenciones en la fuente, transaccional).

Duración: 16 horas (8 diarias por dos días)

Costo: \$80 (por persona=2)

Capacitador: Funcionario SRI

Método: Curso.

4.5.3.5.4.5 NORMAS Y LEYES DE TRANSITO

Temática Principal:

El curso permitirá conocer las leyes de transito para el manejo de seguros de accidentes como conocimiento general a los administrativos, este curso será dirigido especialmente a los conductores y ayudantes de la compañía.

Contenido

- Instituciones reguladoras
- Regulaciones Vigentes de la ley de transito
- Políticas de transito

DURACIÓN

9 horas (sábado de 8 a.m. a 5p.m.)

COSTO : 50 por persona

CAPACITADOR: Asesor Legal de Transito

4.5.3.5.5 DEFINICIÓN EL CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

El cronograma de los cursos de capacitación se realizará en el período del 2007 – 2008, en el corto plazo, tomando como fecha de inicio de los cursos el 1 de noviembre del 2007 llegando a finales del mes de enero del 2008

ACTIVIDADES:	MESES (2007-2008)											
	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
1. Gestión administrativa organizacional												
2. Relaciones humanas												
3. Servicio al cliente												
4. Tributación fiscal												
5. Normas y Leyes de Transito												
TOTAL COSTO	\$ 4200											

4.5.3.5.6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez formulado el Plan de Capacitación con su respectivo cronograma y costos, se procede a elaborar el presupuesto, en el que se determinarán algunos rubros necesarios para su ejecución.

RUBRO	COSTO TOTAL
CURSOS	620
SUMINISTROS DE OFICINA	500
REFRIGERIOS	1300
TOTAL	2420

4.5.3.5.7 APROBACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El responsable de la aprobación del plan de Capacitación es el Gerente quien determinará el cronograma para la realización de las actividades de capacitación necesarias para los trabajadores de la compañía.

4.5.3.5.8 DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El desarrollo de las temáticas de capacitación se realizarán en las instalaciones de la compañía, ya que posee una infraestructura adecuada para instalar equipos audiovisuales y el espacio físico necesario, en los tiempos establecidos en el cronograma de actividades de las capacitaciones.

4.5.3.5.9 EVALUAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN

Este paso nos ayuda a determinar si las personas que recibieron el curso de capacitación están satisfechos y si la metodología o técnicas de enseñanza impartidas por el instructor fueron las más adecuadas, si existió un dominio del tema por parte del instructor, en base a un cuestionario de evaluación del curso.

4.5.3.5.9.1 CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CURSO

EVALUACIÓN GENERAL DEL CURSO

Fecha:

TEMA-CURSO:

.....

Instructor:

Objetivo: Evaluar la eficiencia de los conocimientos impartidos del instructor hacia los alumnos.

Instructivo:

Llene sinceramente colocando una X en la columna que corresponda ya que la información que usted nos proporcione en esta evaluación nos ayudará a mejorar la organización de futuros eventos, por lo que agradeceremos su retroalimentación y sugerencias.

Datos de Identificación

Apellidos y Nombres :

Departamento o Área a la que pertenece :

PREGUNTAS	Muy Buena	Buena	Mala
1.- El material de estudio presentado es			
2.- La forma de exponer los temas es:			
3.- La metodología utilizada es:			

4.- Los temas tratados tienen relación con las necesidades			
5.- Los conocimientos adquiridos son:			
8.- La duración del evento fue:			
9.- El desempeño del instructor es			
10.- La coordinación del evento es			

Indique que temas desearía profundizar (sobre este u otro evento):

Comentarios y Sugerencias:

¡Gracias por su cooperación!

CAPITULO



5.1 INDICADORES

El término "Indicador" en [el lenguaje](#) común, se refiere a [datos](#) esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos [cuentas](#) de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores de gestión permiten a los gerentes observar a la empresa desde cuatro perspectivas importantes:

¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)

¿En qué debemos ser los mejores?

¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje)

¿Cómo nos ven los accionistas? (perspectiva financiera)

Los indicadores de gestión permiten a los miembros de la institución medir los resultados de la ejecución los proyectos, ya que es responsabilidad de todos, si se desea alcanzar los objetivos y metas institucionales.

5.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del [tiempo](#).
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o [acciones](#).
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al [proceso](#) de [desarrollo](#).
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en [proyectos](#) de [desarrollo](#).

5.3 CÓMO CONSTRUIR BUENOS INDICADORES

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.

- **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

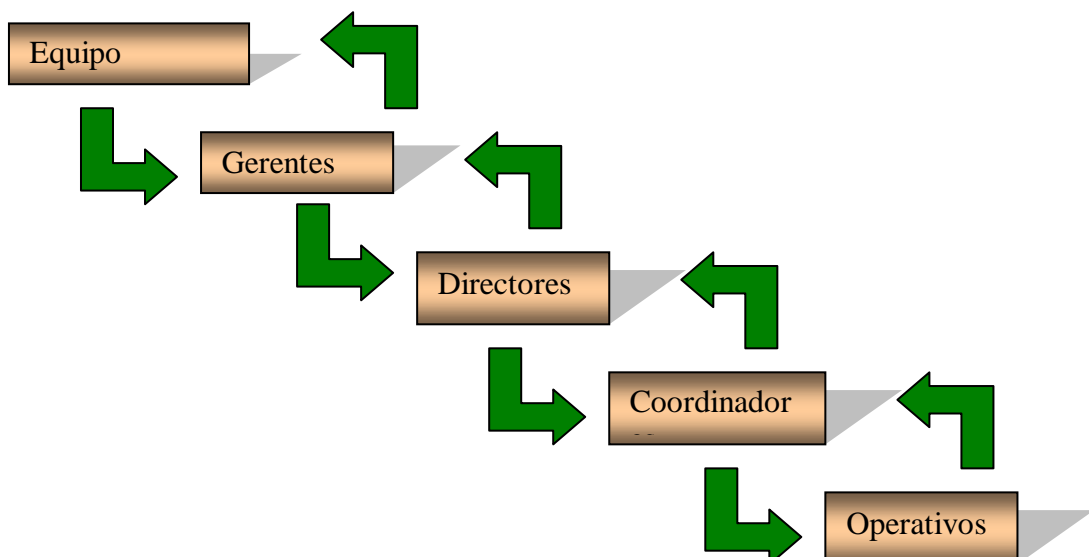
Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

5.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN ÍNDICES DE GESTIÓN

Un sistema integrado de medición de gestión debe partir de la alineación de la estrategia con el enfoque y el direccionamiento alrededor de la visión estratégica al más largo plazo y no alrededor de un marco financiero a corto plazo basado en el control. Por lo tanto un sistema integrado de medición de gestión es un conjunto de indicadores “medibles” derivados del plan estratégico, que nos permite evaluar mediante los objetivos, las acciones y los resultados y por lo tanto determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Un modelo de medición de gestión debe iniciarse por la definición de los índices e indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización llegando incluso a los puestos de trabajo como se observa en el siguiente modelo en cascada:

Despliegue de cascada de Indicadores



PERSPECTIVA FINANCIERA

Su fin principal es maximizar el valor de los accionistas, ya que la empresa tiene que ganar o perder financieramente hablando, la empresa generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en un mayor crecimiento, una mayor rentabilidad, etc..

En primer lugar, identificaremos los Factores Clave de Gestión, o sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para esta perspectiva Financiera. A modo de ejemplo podemos seleccionar los siguientes:

- Crecimiento
- Rentabilidad

5.6 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Los indicadores que miden: la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la inclusión de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado; les permite a los directivos identificar los segmentos del cliente y del mercado, en los que la unidad de negocio competirá y cuales son los niveles de actuación de esas unidades.

5.7 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Los Ejecutivos a través de la perspectiva del proceso interno, identifican los procesos críticos internos. La medición se concentra en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

5.8 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La estructura de los indicadores claves de aprendizaje y conocimiento, está conformada por tres dimensiones fundamentales que son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado.

5.9 INDICADORES DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
Concienciar a los socios de la adquisición de unidades de transporte nuevas.	Programa de concienciación a socios de CONOSUR, para la adquisición de unidades	Capitalización	Este indicador nos permitirá determinar el nivel de capitalización en razón de la inversión realizada.	Capitalización = $(\text{Inversión} / \text{Recuperación de Activos Fijos}) \times 100$	Mensual	0 buses articulados	Adquirir 5 unidades de buses articulados 17000 USD. c. / socio.	Jefe del Departamento de Finanzas
Gestión de la administración de unidades para cubrir los gastos corrientes	Estudio Técnico de Ingresos y Egresos mensuales en base a la administración de las unidades.	Gestión	Este indicador nos permitirá determinar medir la gestión de los gastos corrientes.	Gestión = $(\text{flujos presupuestados} / \text{gastos gestión por realizar}) \times 100$	Mensual	El 24% de los Ingresos recaudados por concepto de tickets es para gastos de operación de la compañía.	Incrementar en un 20% los ingresos con respecto al año anterior con la implementación de servicios.	Jefe del Departamento de Finanzas

5.10 INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
Ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente.	Plan de Capacitación de administrativos, conductores y ayudantes	Satisfacción del Cliente	Este indicador nos permite determinar la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado por los conductores y ayudantes, se mide a través de encuestas.	Satisfacción del Cliente = $\frac{\text{Número de clientes satisfechos de las encuestas realizadas}}{\text{Total de encuestas realizadas}} \times 100$	Trimestral	El 26% opina satisface medianamente sus necesidades	Lograr el 70% de satisfacción del cliente	Jefe de Planificación de Tránsito y RR.HH.
Incrementar rutas que satisfagan la demanda de transporte	Investigación de mercado para operar en nuevas rutas	Nivel de Servicio en la operación	Este indicador se aplica con la finalidad de determinar el nivel del servicio de transporte en las diferentes rutas y tramos.	Nivel de Servicio en la operación = $\left(\frac{\text{Índice de ocupación demanda}}{\text{Capacidad}} \right)$	Anual	Actualmente la compañía posee 130 unidades de transporte que operan en las diferentes rutas.	Incrementar en un 45 % el número de unidades para que operen en las nuevas rutas	Jefe de Planificación de Tránsito

5.11 INDICADORES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
Crear un plan estratégico de CONOSUR acoplado al PMT y STSS	Programa de monitoreo y control de los proyectos del Municipio de Quito.	Análisis de Informes	Este indicador sirve para verificar la actualización de la información para elaborar planes y estrategias.	Análisis de Información = (Número de informes analizados / Total de informes emitidos) x 100	Mensual	Participación de todas las operadoras que conforman CONOSUR 30.65%	Mantener una participación en el mercado de un 30.65% en los proyectos de mejoramiento de transporte del municipio	Jefe de Asesoría Técnica y Estudios
Mejorar la comunicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.	Desarrollo e implementación de varios canales de comunicación.	Recibo de Información	Este indicador nos ayuda a determinar el nivel de comunicación organizacional por medio de la recepción de la información	Recibo de Información = (Número de informes recibidos / Total de informes) x 100	Semanal	El 52% cree que el nivel de comunicación es medio y alto	Lograr que el 48% de los empleados mejoren el nivel bajo que poseen de comunicación a un nivel alto.	Jefe de Asesoría Técnica y Estudios
Implementar procesos administrativos y operacionales hasta 2011	Levantamiento de procesos para cada área administrativa.	Eficiencia	Por medio de este indicador podemos medir la eficiencia de cada área de trabajo con respecto al cumplimiento de las actividades atribuidas.	(No de tramites atendidos / Trámites recibidos) x 100	Semanal	Desempeño eficiente de empleados 30%	Mejorar en un 70% de desempeño de los procesos en cada una de las áreas	Jefe de Asesoría Técnica y Estudios

5.12 INDICADORES DE TECNOLOGÍA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO.

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
Adquirir unidades Ecológicas de gran capacidad	Negociación de Adquisición de unidades con instituciones Internacionales.	Adquisiciones de unidades	Este indicador muestra el porcentaje de adquisición de unidades durante un período.	$(\text{Número de unidades nuevas} / \text{Número total de unidades existentes}) \times 100$	Anual	25% con vida útil de 5 años.	Operar con unidades modernas que representen el 75% de la flota 97 unidades	Gerente VEPIEX
Obtención de nuevos servicios para el mantenimiento de las unidades.	Plan de Mantenimiento de unidades de Transporte	Alianzas Estratégicas	Este indicador muestra el porcentaje de alianzas estratégicas con proveedores en la ciudad de Quito.	$(\text{Número de proveedores contratados} / \text{Número total de proveedores en la ciudad}) \times 100$	Semestral	Actualmente no posee alianzas estratégicas	Lograr una alianza estratégica en un 50% con los diferentes talleres de mantenimiento y repuesto en la ciudad de Quito.	Gerente VEPIEX
Crear un software para CONOSUR, específico para cada una de las actividades administrativas	Desarrollo e implementación de un software específico para nuevos procesos administrativos	Desarrollo de programas.	Este indicador permite identificar si el software cumple con las especificaciones y requerimientos administrativos.	$\text{Número de programas desarrollados} / \text{número de programas planificados}$	Anual	El 39% de los procesos internos son desarrollados por el software.	Mejorar los procesos internos de la compañía en un 61%	Gerente VEPIEX
Mantener personal calificado	Plan de Capacitación de administrativos, conductores y ayudantes	Efectividad en la capacitación	Este indicador muestra la efectividad de la ejecución de los cursos de capacitación que se han planificado.	$(\text{Número de cursos dictados} / \text{Número de cursos planificados})$	Semestral	El 25 % del personal es calificado.	Alcanzar la eficiencia y mantener el 75% de los empleados capacitados	Jefe de RR.HH.
Lograr que el personal se sienta comprometido con la institución	Plan de Motivación con la implementación de escalafón en sueldos y salarios	Clima Organizacional	Permite establecer si el recursos humano esta comprometido con la institución.	$\% \text{ de Encuestas de clima organizacional} / \% \text{ de encuestas de clima organizacional planificadas.}$	Trimestral		Mejorar el Rendimiento del personal en un 25%	Jefe de RR.HH.

CAPITULO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VEPIEX S.A.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La falta de una planificación estratégica impide a la empresa el desarrollo de un direccionamiento estratégico acorde con las necesidades del entorno ocasionando así una ineficaz gestión administrativa, especialmente en el servicio al cliente por falta de una cultura de servicio al cliente en base a principios y valores, además de un mal manejo administrativo, causa que no se posea planes de mantenimiento adecuado de las unidades para dar un servicio mas seguro.

- El Municipio Metropolitano de Quito en concordancia con la Dirección metropolitana de Transporte han planteado proyectos de mejoramiento continuo del transporte urbano, teniendo en cuenta las dificultades de este servicio en la ciudad de Quito ya sea por el tráfico o por la contaminación ambiental en base a esta problemática los proyectos a seguirse han generado cambios en las empresas de transportes ya que deben adaptarse a las nuevas demandas de este servicio por el cliente y para mantenerse en el mercado.

- Los proyectos de mejoramiento del transporte a generado agrupaciones entre diversas operadoras de transporte con la finalidad de planear procedimientos que contribuyan a la participación en dichos proyectos, tal es el caso del consorcio CONOSUR que esta conformado por cinco operadoras del sector sur de la ciudad de Quito.

- La municipalidad suscribirá con los operadores participantes y con una entidad fiduciaria representante de un fideicomiso del que ellos formarán

parte como constituyentes adherentes y beneficiarios, del respectivo contrato de operación.

- El fideicomiso se encargará de la administración centralizada de las operaciones, de la contratación de los sistemas de recaudación y cámara de compensación, de registro y programación de operaciones, vigilancia y seguridad, y de mantenimiento de paradas y estaciones de transferencia en base a los parámetros que estarán preestablecidos por la municipalidad.
- La falta de canales de comunicación impide que el personal obtenga información a tiempo lo que provoca retrasos en los diferentes procesos, además una falta de información al mercado que está dirigido lo que dificulta el desarrollo de la institución.
- La inexistencia de planes de capacitación a los empleados provoca un nivel bajo de productividad y competitividad, debido a la falta de actualización de conocimientos del recurso humano, esto ocasiona retrasos y dificultad en la toma de decisiones, generando una creciente insatisfacción del cliente.
- Actualmente la compañía no posee procesos bien definidos ni existen indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de los proyectos y de la gestión administrativa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Debido a los cambios que se darán en el futuro la compañía en asociación con otras operadoras debe establecer estrategias que permitan la adquisición de unidades, como un fondo de capitalización que permitirá hacer ofertas para tener participación en la operación de la troncal, a través de la colocación de capital o certificados de acceso a capital suficiente, para aportar un paquete de participación estructurado como la compra de bus articulado, 5 habilitaciones operacionales relacionadas a las rutas actuales a ser extinguidas, Buses tipo a ser usados en la operación en igual porcentaje al establecido en el derecho de participación.
- Es necesario que la compañía se mantenga informada de los diversos proyectos de mejoramiento del transporte, con el fin de establecer estrategias que permitan mantenerse en el mercado.
- Es obligación y de responsabilidad de todos los involucrados que participan en la planificación estratégica confrontar las diversas situaciones que se presenten para así generar cambios avanzando al mejoramiento personal e institucional.
- En base a la estructura organizacional propuesta se deben asignar las diferentes funciones en base a un manual de funciones y procesos que permitirá definir responsabilidades y actividades a desempeñar de una forma eficiente.

- Se debe implementar canales de comunicación, que faciliten diversa información entre directivos, administrativos y principalmente con los conductores y ayudantes que son los que mantienen un mayor contacto con los clientes, tomando en cuenta sus opiniones y haciéndoles partícipes en los diferentes programas y proyectos que la institución lo requiera para la mejora de la misma.

- Se debe fomentar una cultura basada en principios y valores institucionales, y generar compromiso con la institución ya que por el nivel de educación del recurso humano los cambios pueden tardar más de lo que se pueda planificar.

- El establecimiento de procesos sirve como guía o base informativa tanto para el personal antiguo como el que se encuentra en el proceso de inducción, además nos permite establecer indicadores de gestión en donde se evalúa la productividad en base a los tiempos de las diferentes actividades.

- Es necesario que se desarrollen planes de capacitación, para actualizar los conocimientos de los empleados ya que ayudan a mejorar el rendimiento profesional, con técnicas y conocimientos adquiridos, que al aplicarlos serán de apoyo para el desarrollo y supervivencia de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ MENDEZ CARLOS, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación III Edición Mc Graw Hill, Bogota 2001.
- ✓ GARRIDO SANTIAGO, Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España 2003.
- ✓ SALLENAVE Jean-Paul, Gerencia y Planificación Estratégica, Editorial Norma S.A., Bogota 1993.
- ✓ ALEXANDER G., HUMBERTO. Mejoramiento Continuo y Acción Correctiva. Edición Prentice Hall.
- ✓ PAZMINO IVAN, Metodología de la Investigación Científica, graficas Fuertes 1997
- ✓ BELTRÁN JARAMILLO, JESUS MAURICIO. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Bogotá, Colombia. Año 1999.
- ✓ CARVALLO PÉREZ, JUAN. Control de la Gestión Empresarial. Editores ESIC. Madrid, España. Año 2000.
- ✓ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Indicadores de Gestión.
- ✓ DÁVILA ZAMBRANO, SANDRA. Reingeniería de Procesos, 5 Momentos Estratégicos. Efecto Gráfico. Quito, Ecuador. Año 2001.
- ✓ CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.
- ✓ HARRINGTON H., JAMES. Administración del Mejoramiento Empresarial. Editores McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Año1993.
- ✓ SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Planeación y Gestión Estratégica. Editores Leguis. Bogotá, Colombia. Año 1994.
- ✓ MBA. FRANCIS SALAZAR PICO, Planificación Estratégica.
- ✓ EQUIPO DE REDACTORES DE EDI BOSCO Metodología de la

Investigación científica colección LNS, Editorial Don Bosco, Cuenca Ecuador.

- ✓ HEINZ WEIHRICH, Administración Una perspectiva Global Mc GRAW HILL 11ª Edición.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VEPIEX S.A.



RUTAS DE TRANSPORTE DE LA COMPAÑÍA

RUTA 1 (SAN FERNANDO – ESTADIO OLIMPICO ATAHUALPA)

Nombre de la Ruta Autorizada:	
ESTADIO OLÍMPICO – SAN FERNANDO	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
CALLE "V" Y CALLE "C1" (desp)	AV. 6 DE DIC. Y NNUU (circuí)
CALLE "V"	Av. 6 DE DICIEMBRE
CALLE "D"	NOVOA CAMAÑO
CALLE "O"	CORUNA
CALLE "C"	AV. 12 DE OCTUBRE
ENTRADA A SAN JAVIER	QUESERAS DEL MEDIO
ALBAN DE ROMERO	AV. SIMON BOLIVAR
AV. MALDONADO	NAPO
GUTIERREZ	DE ALCAZAR
PERALTA	DEL VALLE
ANDRES PEREZ	GUALBERTO PEREZ
DE ALCAZAR	ANDRES PEREZ
NAPO	PERALTA
PINTO GUZMAN	COBO
AV. SIMON BOLIVAR	AV. MALDONADO
TOLEDO	ALBAN DE ROMERO
LADRON DE GUEVARA	PROYECTO OCCIDENTAL
AV. 12 DE OCTUBRE	CALLE "C"
CORUNA	CALLE "O"
ORELLANA	CALLE "D"
AV. 6 DE DICIEMBRE	CALLE "V"
AV. 6 DE DIC. Y NNUU (circunv)	CALLE "V" Y CALLE "C1" (desp)

RUTA 2 (BARRIO EL ROCÍO - ESTADIO OLÍMPICO ATAHUALPA)

Nombre de la Ruta Autorizada:	
ESTADIO OLÍMPICO – EL ROCIO	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
PARADA EL ROCIO	ESTADIO OLÍMPICO ATAHUALPA
AV. MALDONADO	AV. NACIONES UNIDAS
TERMINAL SUR TROLEBUS	AV. AMERICA
REDONDEL VILLAFLORA	TUNELES
AV. RODRIGO DE CHAVEZ	AV. MARISCAL ANTONIO JOSE DE SUCRE
AV. MARISCAL ANTONIO JOSE DE SUCRE	AV. RODRIGO DE CHAVEZ
TUNELES	REDONDEL DE LA VILLAFLORA
AV. AMERICA	AV. MALDONADO
U CENTRAL	CC EL RECREO
AV. NACIONES UNIDAS	SAN BARTOLO
ESTADIO OLÍMPICO ATAHUALPA	PUENTE DE GUAJALO
	PARADA EL ROCIO

ruta 3 (UNIVERSIDAD CENTRAL - CAUPICHO)

Nombre de la Ruta Autorizada:	
UNIVERSIDAD CENTRAL CAUPICHO	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
BOLIVIA	AVENIDA 2 Y CALLE 27 (Caupicho)
UNIVERSITARIA	AVENIDA 2
AV. MARISCAL SUCRE	CALLE PRINCIPAL (Lotiz. Ecuador)
CALICUCHIMA	PRINCIPAL (Barrio Sto. Tomas)
BAHIA	DUBLES
AV. MARISCAL SUCRE	AV. MALDONADO
ITURRALDE	GOMEZ DE LA TORRE
TNTE. ORTIZ	PINLLOPATA
CIRCUNVALACION	CIRCUNVALACION
PINLLOPATA	TNTE. ORTIZ
GOMEZ DE LA TORRE	AV MARISCAL SUCRE
AV. MALDONADO	ENRIQUEZ
DUBLES	NECOCHEA
PRINCIPAL (Barrio Sto. Tomas)	BAHIA
CALLE PRINCIPAL (Itiz. Ecuador)	CHIMBORAZO
AVENIDA 2	CALICUCHIMA
AVENIDA 2 Y CALLE 27 (Caupicho)	AV. MARISCAL SUCRE
	UNIVERSITARIA
	18 DE SEPTIEMBRE
	AV. AMERICA
	BOLIVIA

ruta 4 MARIN-CHILLOGALLO-MARTHA BUCARAM

Nombre de la Ruta Autorizada:	
MARIN-CHILLOGALLO-MARTHA BUCARAM	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
PICHINCHA Y LEON (circunc)	M. BUCARAM Y USCATEGUI (desp)
PICHINCHA	MARTHA BUCARAM
AV. SIMON BOLIVAR	CASTELO
NAPO	PABLOS
DE ALCAZAR	USCATEGUI
DEL VALLE	VEC. DE PICHINCHA
GUALBERTO PEREZ	MORAN VALVERDE
ANDRÉS PEREZ	AV. MALDONADO
PERALTA	GUTIERREZ
COBO	PERALTA
MALDONADO	ANDRES PEREZ
MORAN VALVERDE	DE ALCAZAR
VENC. DE PICHINCHA	NAPO
USCATEGUI	SIMON BOLIVAR
PABLOS	PICHINCHA
CASTELO	PICHINCHA Y LEON (circunv.)
MARTHA BUCARAM	
M. BUCARAM Y USCATEGUI (desp)	

RUTA 5 MARIN - LUCHA DE LOS POBRES

Nombre de la Ruta Autorizada:	
MARIN – LUCHA DE LOS POBRES	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
PICHINCHA	PRINCIPAL Y CAMINO DE LOS INCAS
AV. SIMON BOLIVAR	VIA PRINCIPAL (lucha de los pobres alta)
NAPO	AV. SIMON BOLIVAR
DE ALCAR	VIA PRINCIPAL (lucha de los pobres)
DEL VALLE	AV. MALDONADO
GUALBERTO PEREZ	GUTIERREZ
ANDRES PEREZ	PERLATA
PERALTA	ANDRES PEREZ
COBO	GUALBERTO PEREZ
AV. MALDONADO	NAPO
VIA PRINCIPAL (lucha de los pobres)	AV. SIMON BOLIVAR
AV. SIMON BOLIVAR	PICHINCHA
VIA PRINCIPAL (lucha de los pobres alta)	
PRINCIPAL Y CAMINO DE LOS INCAS	

RUTA 6 MARIN - REINO DE QUITO

Nombre de la Ruta Autorizada:	
MARIN – REINO DE QUITO	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
PICHINCHA	HERVAS Y ZUMBA
AV. SIMON BOLIVAR	HERVAS
NAPO	INTI RAYMI
CORAZON	PROANO
RODRIGO DE CHAVEZ	LOS CRIOLLOS
AV. MARISCAL SUCRE	ANGAMARCA
ANGAMARCA	AV. MARISCAL SUCRE
LOS CRIOLLOS	RODRIGO DE CHAVEZ
PROAÑO	NAPO
INTI RAYMI	AV. SIMON BOLIVAR
HERVAS	PICHINCHA
HERVAS Y ZUMBA	

RUTA 7 BARRIO TARQUI – MARIN

Nombre de la Ruta Autorizada:	
MARIN - TARQUI	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
PARADA BARRIO TARQUI	MARIN
AV. MARISCAL SUCRE	TREBOL
AV. RODRIGO DE CHAVEZ	AV. NAPO
REDONDEL DE LA VILLAFLORA	REDONDEL DE LA VILLAFLORA
AV. NAPO	AV. RODRIGO DE CHAVEZ
TREBOL	AV. MARISCAL SUCRE
MARIN	EL PINTADO
	LA SANTIAGO
	LA MENA
	PARADA BARRIO TARQUI

RUTA 8 BELLAVISTA – JESUS DEL GRAN PODER

Nombre de la Ruta Autorizada:	
BELLAVISTA JESUS DEL GRAN PODER	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
BARRIO JESUS DEL GRAN PODER	SECTOR BELLAVISTA
AV. LIBERTADORES	AV. 12 DE OCTUBRE
AV. MARISCAL SUCRE	AV. AMÉRICA
DOS PUESTES	BAHIA
BAHÍA	DOS PUESTES
MUNICIPIO DE QUITO	AV. MARISCAL SUCRE
CALLE OLMEDO	AV. LIBERTADORES
CALLE VARGAS	BARRIO JESUS DEL GRAN PODER
AV. AMÉRICA	
AV. 12 DE OCTUBRE	
BELLAVISTA	

RUTA 9 HOSPITAL DEL SUR- CHAGUARQUINGO

Nombre de la Ruta Autorizada:	
HOSPITAL DEL SUR CHAGUARQUINGO	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
HOSPITAL ENRIQUE GARCES	PARADA ANTENAS DE CHAGUARQUINGO
AV. MARISCAL SUCRE	SECTOR DEL CAMAL
AV. RODRIGO DE CHAVEZ	NAPO
REDONDEL DE LA VILLAFLOA	REDONDEL DE LA VILLAFLOA
SECTOR DEL CAMAL	AV. RODRIGO DE CHAVEZ
ANTENAS DE CHAGUARQUINGO	AV. MARISCAL SUCRE
	HOSPITAL ENRIQUE GARCES

RUTA 10 LA LIBERTAD - ALTAMIRA

Nombre de la Ruta Autorizada:	
ALTAMIRA LIBERTAD	
Ruta Otorgada	
Sentido 1	Sentido 2
CRUZ MIRANDA Y VILLALENGUA (circunvalación)	LA LIBERTAD Y AGUARICO (despacho)
CRUZ MIRANDA	LA LIBERTAD
MAÑOSCA	CUMANDA
AV. AMERICA	CALDERON
UNIVERSITARIA	IMBABURA
ALASKA	AMBATO
ASUNCION	VENEZUELA
VENEZUELA	MANABI
MATOVILLE	VARGAS
GARCIA MORENO	AV. AMERICA
LOJA	MAÑOSCA
IMBABURA	CRUZ MIRANDA
CALDERON	CRUZ MIRANDA Y VILLALENGUA (circunvalación)
CUMANDA	
LA LIBERTAD	
LA LIBERTAD Y AGUARICO (despacho)	

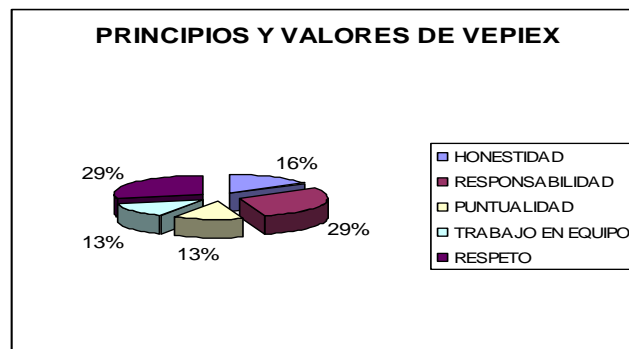
ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

Área de Diagnóstico: ADMINISTRATIVO

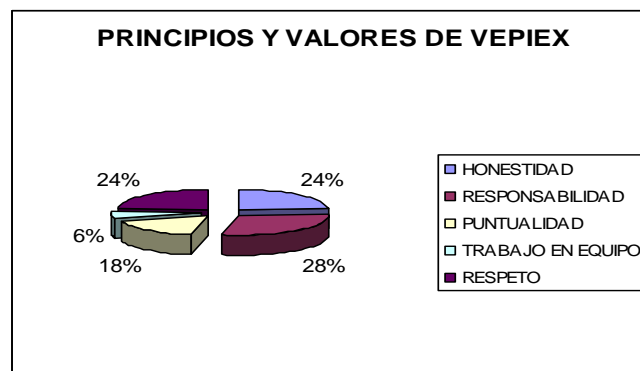
PLANIFICACIÓN

1.- Cual de estos principios y valores cree usted que se aplica en la compañía, indique del 1 al 5, siendo el 5 el más importante.

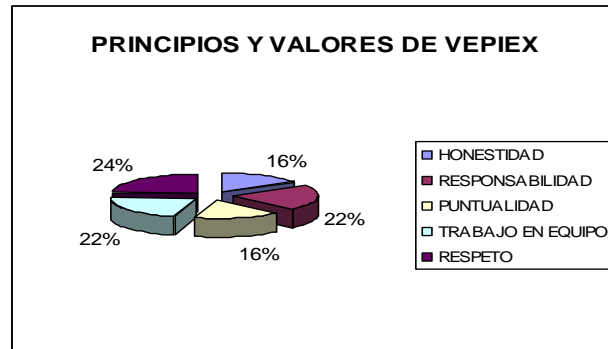
Honestidad
Responsabilidad
Puntualidad
Trabajo en Equipo
Respeto



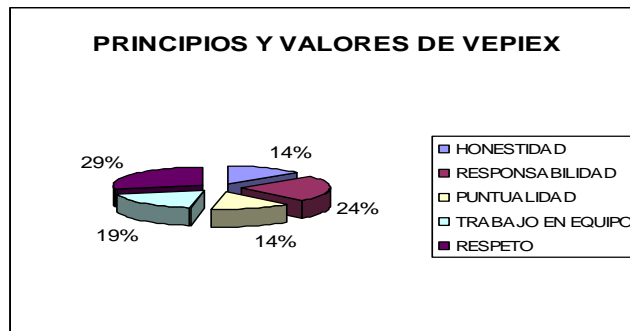
Interpretación: De las encuestas dirigidas a los propietarios de las unidades de transporte los principios y valores que mas se practican en la institución son la responsabilidad y el respeto con un 29% la honestidad con el 16%, y la puntualidad y trabajo en equipo con un 13% cada uno, debido a la impuntualidad en diversas reuniones de algunos integrantes de la institución y por la falta de colaboración de aquellos en lo que interfiere en el trabajo en equipo. (D)



Interpretación: El personal Administrativo opina que dentro de los principios y valores que se practican el respeto posee el 28%, la honestidad y responsabilidad posee el 24%, la puntualidad el 18%, y el trabajo en equipo el 6%, lo que indica que no poseen una cultura organizacional definida (D)



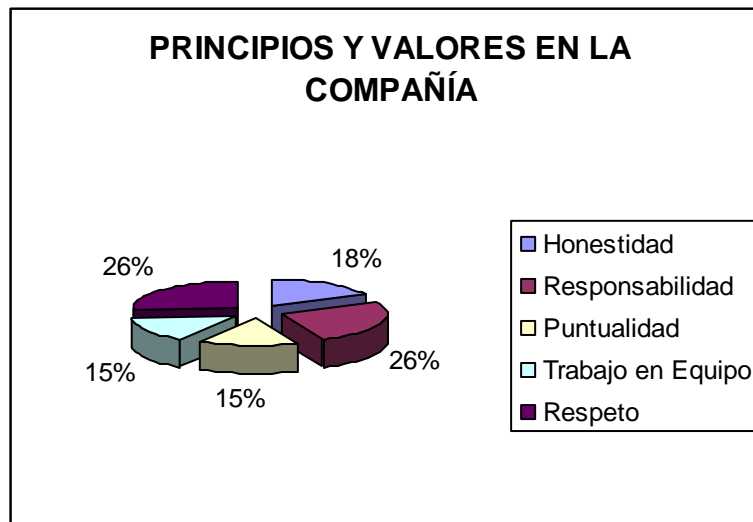
Interpretación: Los conductores de las unidades de transporte opinan que los principios y valores que se aplican en la compañía son el respeto con el 24%, el trabajo en equipo y la responsabilidad en un 22%, y la honestidad y puntualidad en un 16%, debido a la falta de motivación en el sistema de trabajo.(D).



Interpretación: Los ayudantes de las unidades de transporte opinan que los principios y valores que se aplican en la compañía son el respeto con el 29%, la responsabilidad el 24%, el trabajo en equipo 19%, y la honestidad y puntualidad el 14%, Debido al desconocimiento en algunos casos de las funciones y objetivos de la compañía, además de la falta de motivación. (D).

Cuadro principios y valores de la compañía condensado

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Honestidad	16	24	16	14	70
Responsabilidad	29	29	22	24	104
Puntualidad	13	18	16	14	61
Trabajo en Equipo	13	6	22	19	60
Respeto	29	23	24	29	105
Total	100	100	100	100	

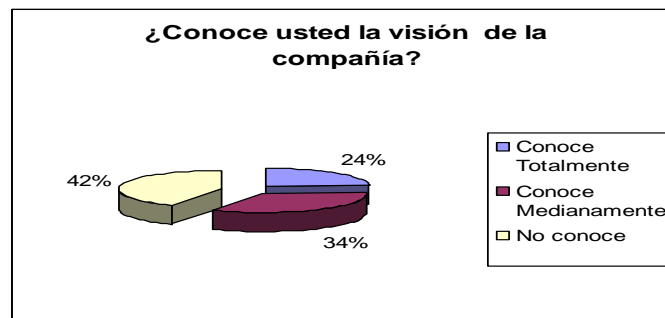


Interpretación: Se puede observar que los encuestados opinan que responsabilidad posee el 27%, respeto 26%, honestidad 17%, trabajo en Equipo 15% y la puntualidad 15%. Se puede observar claramente que el respeto y la responsabilidad son principios y valores que se practican mayormente en la compañía, sin embargo el resto de principios y valores no se practican frecuentemente.(D).

2.- Conoce usted la visión de la compañía?

Conoce totalmente Conoce medianamente no conoce

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Conoce Totalmente	12	4	8	0	24
Conoce medianamente	12	6	14	2	34
No conoce	8	4	14	16	42
Total	32	14	36	18	100

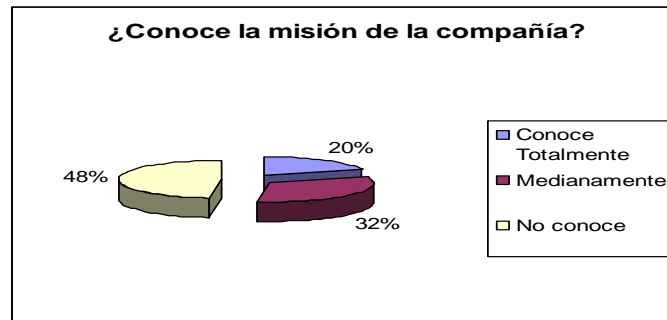


Interpretación: El 42% de los involucrados indica que no conoce la visión de la compañía, el 34% indica que conoce medianamente, y el 24% indica que conoce totalmente. Esto se debe a la falta de difusión de una visión clara de lo que la compañía pretende alcanzar. (D).

3.- Conoce usted la misión de la compañía?

Conoce totalmente Conoce medianamente no conoce

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Conoce Totalmente	18	2	0	0	20
Conoce Medianamente	8	5	9	10	32
No conoce	6	7	27	8	48
Total	32	14	36	18	100

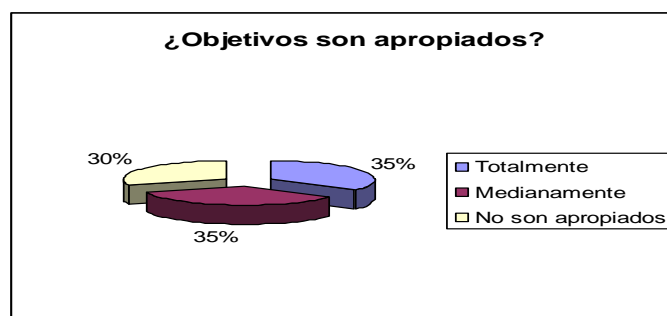


Interpretación: El 48% de los involucrados indica que no conoce la misión de la compañía, el 32% indica que conoce medianamente, y el 20% indica que conoce totalmente se puede observar que en su mayoría no poseen un conocimiento fundamentado de la misión de la compañía (D).

4.- Cree usted que los objetivos de la compañía son apropiados para el desarrollo de la misma

Totalmente Medianamente no son apropiados

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Totalmente	6	8	13	8	35
Medianamente	16	4	11	4	35
No son apropiados	10	2	6	12	30
Total	32	14	30	24	100

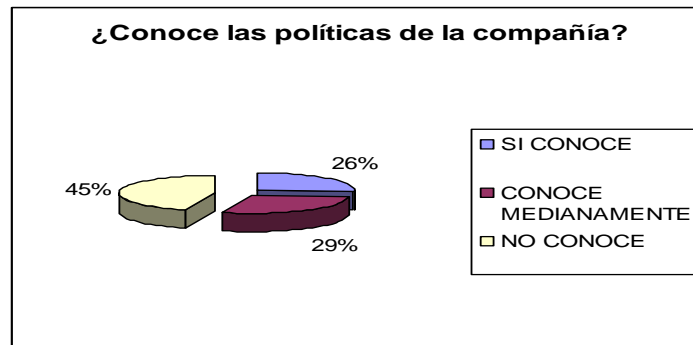


Interpretación: El 30% de los encuestados cree que los objetivos de la compañía no son apropiados, el 35% cree que son medianamente adecuados, el 35% que son totalmente adecuados. Se puede apreciar que se tiene una percepción positiva de los objetivos de la compañía, sin embargo el 75% no tiene claro los objetivos de la compañía (D).

5.- Conoce las políticas para la realización de actividades que mantiene la compañía vencedores de pichincha

Si Conoce Conoce medianamente no conoce

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Si conoce	8	4	11	3	26
Conoce Medianamente	14	4	8	3	29
No conoce	10	6	17	12	45
Total	32	14	36	18	100

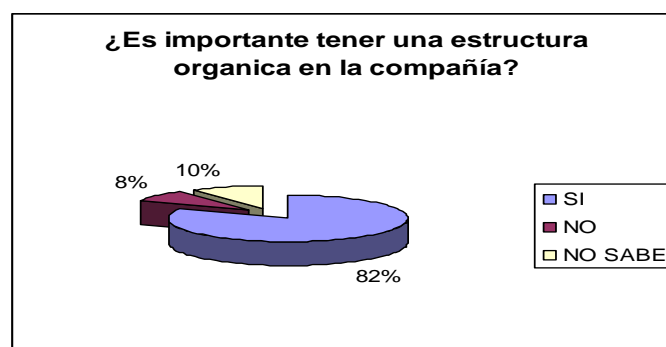


Interpretación: El 45% no conoce las políticas de la compañía, el 29% conoce medianamente, y el 26% si conoce, por lo que se concluye que en un 74% no posee un conocimiento claro de las políticas de la compañía (D)

6.- Cree usted que es importante tener una estructura orgánica en la Compañía?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	26	14	28	14	82
NO	2	0	3	3	8
NO SABE	4	0	5	1	10
Total	32	14	36	18	100



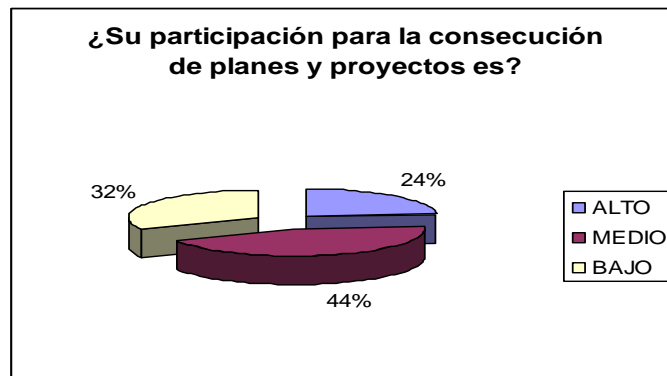
Interpretación: El 82% cree que si es importante una estructura orgánica en la Compañía, el 8% opina que no es importante y el 10% no sabe, esto muestra una clara apreciación de que las funciones y obligaciones de cada uno de los

miembros que conforman la institución son importantes para el desarrollo de sus actividades. (D).

7.- Su participación para la consecución de planes o proyectos de la compañía es?

Alto Medio Bajo

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
ALTO	6	4	10	4	24
MEDIO	18	7	14	5	44
BAJO	8	3	12	9	32
Total	32	14	36	18	100

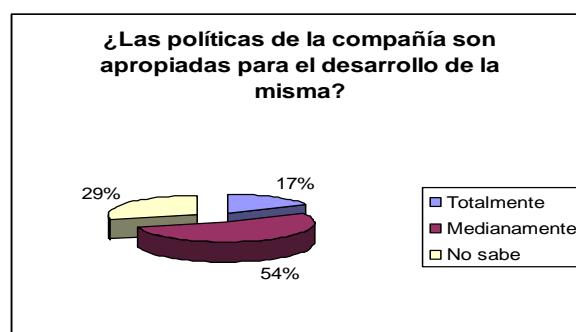


Interpretación: El 32% menciona que su participación para la consecución de planes o proyectos es bajo, el 44% medio y el 24% alto, esto indica que 68% de los encuestados siente que sus actividades aportan al desarrollo de las actividades de la compañía (F)

8.- Cree usted que las políticas de la compañía son apropiadas para el desarrollo de la misma?

Totalmente Medianamente No sabe

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Totalmente	2	1	10	4	17
Medianamente	22	12	14	6	54
No sabe	8	1	12	8	29
Total	32	14	36	18	100



Interpretación: El 17% opina que las políticas son totalmente apropiadas, el 54% medianamente, y el 29% no sabe, se puede observar que debido a que no se conoce con certeza las políticas de la compañía existe un 71% que piensa que ciertas políticas son adecuadas por lo menos medianamente para el desarrollo de la compañía. (F).

ORGANIZACION

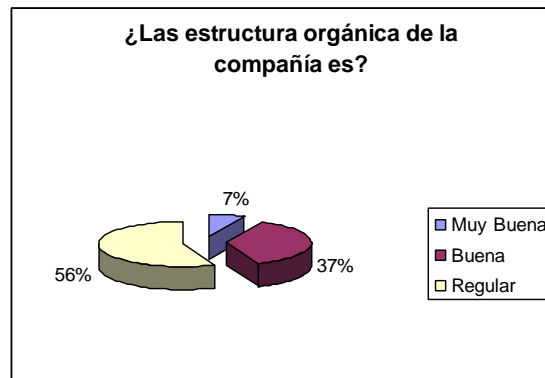
9.- La estructura orgánica de la compañía es?

MUY BUENA

BUENA

REGULAR

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Muy Buena	0	0	5	2	7
Buena	14	4	13	6	37
Regular	18	10	18	10	56
Total	32	14	36	18	100



Interpretación: El 56% de los encuestados opina que la estructura orgánica es regular, el 37% opina que es buena, y el 7 % que es muy buena, esto es debido a la inconformidad que existe de la estructura organizacional actual (D)

10.- Cree usted que un manual de funciones y procedimientos creara mayor productividad?

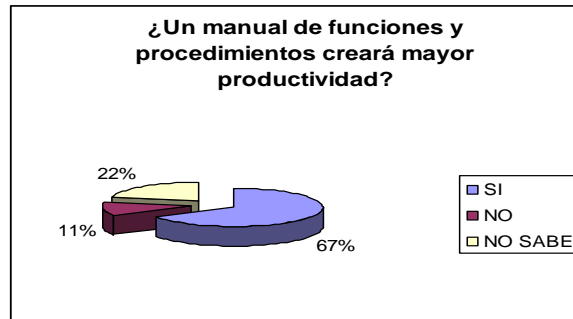
SI

NO

NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
--	--------------	-------------------------	-------------	-----------	-------

SI	24	8	19	16	67
NO	4	4	3	0	11
NO SABE	4	2	14	2	22
Total	32	14	36	18	100

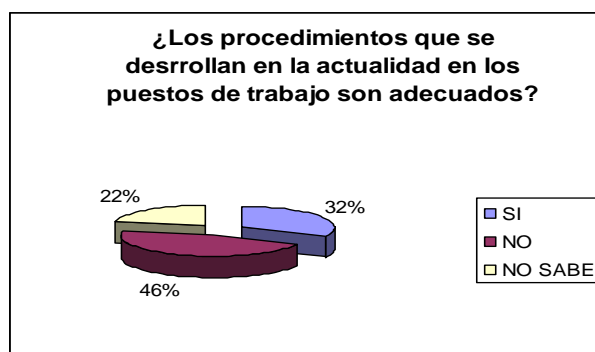


Interpretación: Se puede observar que el 11% opina que no, el 22% no sabe y el 67% cree que un manual de procedimientos y funciones creará mayor productividad, debido a que se conocerían cada una de las actividades, responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo a desempeñar (D)

11.- Los procedimientos que se desarrollan en la actualidad para cada puesto de trabajo son adecuados?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	8	8	10	6	32
NO	20	4	12	10	46
NO SABE	4	2	14	2	22
Total	32	14	36	18	100



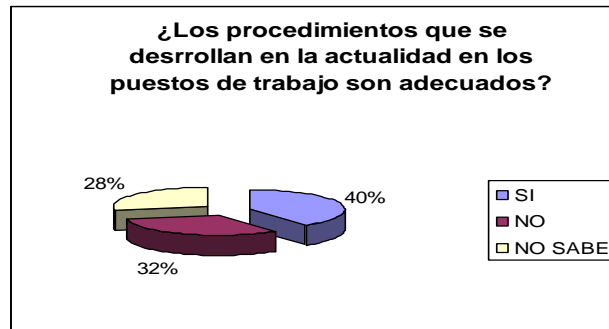
Interpretación: El 46% opina que los procedimientos que se desarrollan actualmente en los puestos de trabajo no son adecuados, el 32% opina que si son adecuados y el 22% no sabe, esto indica que se puede desarrollar procedimientos que mejoren las expectativas de los integrantes de la institución (D).

12.- Los procedimientos ayudan a verificar los tiempos y costos de las actividades?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal	Conductores	Ayudantes	Total
--	--------------	----------	-------------	-----------	-------

		Administrativo			
SI	16	7	9	8	40
NO	10	7	9	6	32
NO SABE	6	0	18	4	28
Total	32	14	36	18	100



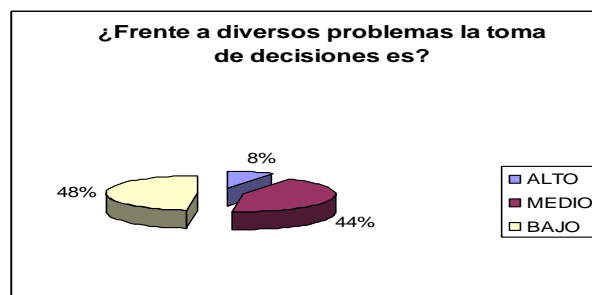
Interpretación: EL 40% cree que los procedimientos ayudan a verificar los tiempos y costos de las actividades, el 32% cree que los procedimientos no ayudan y el 28% no sabe, podemos observar que existe un desconocimiento de los factores de productividad dentro de las actividades que se desarrollan.(D).

DIRECCION

13.- Frente a diversos problemas la toma de decisiones es:

ALTA MEDIA BAJA

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
ALTO	0	2	4	2	8
MEDIO	22	6	14	2	44
BAJO	10	6	18	14	48
Total	32	14	36	18	100

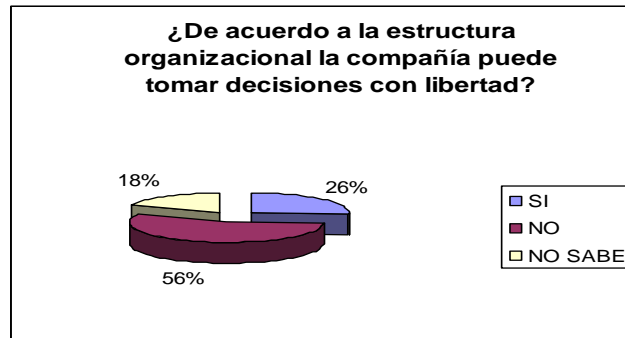


Interpretación : Se puede observar claramente que de acuerdo a la opinión de los encuestados el 48% opina que la toma de decisiones es baja el 44% es media y solo el 8% que es alta, esto se debe a la falta de planificación frente a diversos problemas que se presentan lo que hace dilatar el tiempo en la resolución de los mismos (D).

14.- De acuerdo a la estructura organizacional de la compañía se pueden tomar decisiones con libertad?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	10	2	10	4	26
NO	18	12	14	12	56
NO SABE	4	0	12	2	18
Total	32	14	36	18	100

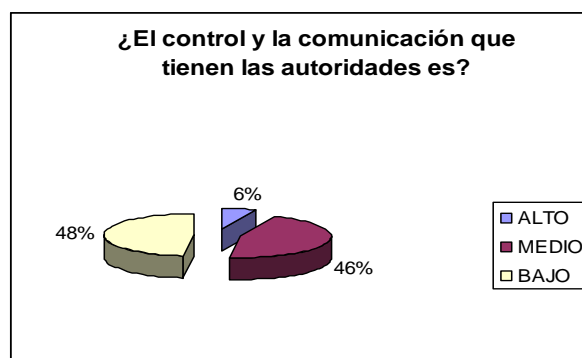


Interpretación: El 56% de los encuestados opina que no se pueden tomar decisiones con libertad, el 26% opina que si, y el 18% opina que no sabe, esto se debe a la estructura orgánica de manera vertical lo que dificulta la toma de decisiones de manera rápida.(D).

15.- El control y la comunicación que tienen las autoridades es?

ALTO MEDIO BAJO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
ALTO	0	0	6	0	6
MEDIO	15	7	16	8	46
BAJO	17	7	14	10	48
Total	32	14	36	18	100



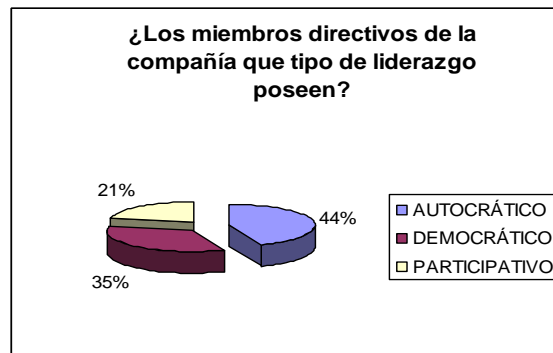
Interpretación: El 48% opina que el control y la comunicación con las autoridades es bajo, el 46% opina que es medio y el 6% opina que es alto, esto es debido a la falta de un sistema de control adecuado en donde se involucre a todos los individuos que conforman la compañía con objetivos específicos que

deban cumplir, a su vez monitoreando los mismos por medio de un sistema de comunicación adecuado. (D)

16.- Los miembros directivos de la compañía que tipo de liderazgo poseen?

AUTOCRÁTICO DEMOCRÁTICO PARTICIPATIVO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
AUTOCRÁTICO	10	10	16	8	44
DEMOCRÁTICO	16	3	14	2	35
PARTICIPATIVO	6	1	6	8	21
Total	32	14	36	18	100



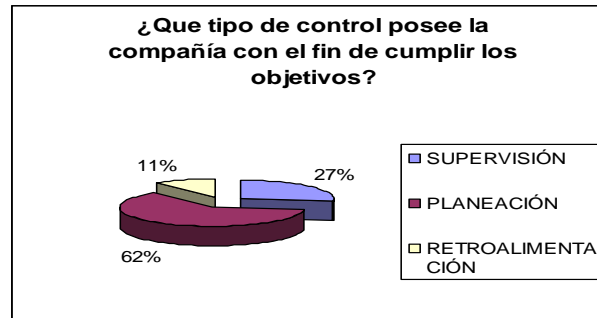
Interpretación: El 44% opina que el liderazgo de los directivos de la compañía es autocrático, el 35% opina que es democrático, 21% que es participativo, es decir, que en forma general el 56% opina que los miembros directivos ejercen un liderazgo participativo y democrático en cualquier momento decisivo de la compañía (F).

CONTROL

17.- Que tipo de control posee la compañía con el fin de cumplir los objetivos?

SUPERVISION PLANEACION RETROALIMENTACION

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SUPERVISIÓN	7	8	8	4	27
PLANEACIÓN	20	4	24	14	62
RETROALIMENTACIÓN	5	2	4		11
Total	32	14	36	18	100

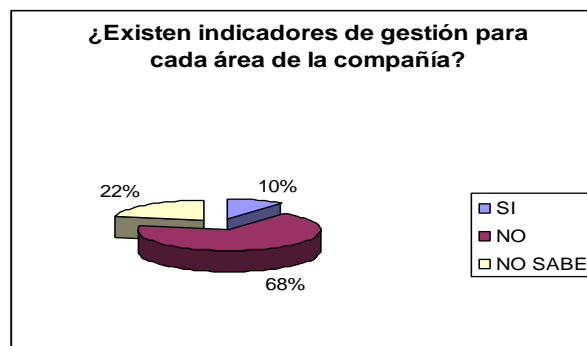


Interpretación: El 62% opina que el tipo de control para cumplir con los objetivos es la planeación, el 27% opina que es la supervisión, y el 11% la retroalimentación, es decir, que los encuestados creen que se mantiene un tipo de control (F).

18.- Existen indicadores de gestión para cada área de la compañía?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	2	2	6	0	10
NO	18	12	20	18	68
NO SABE	12		10	0	22
Total	32	14	36	18	100



Interpretación: El 68% de los encuestados opina que no existen indicadores de gestión, el 22% no sabe y el 10% opina que si, debido a la falta de control por medio de parámetros y factores establecidos para verificar el rendimiento de las actividades.(D).

19.- El presupuesto de la compañía es:

Realizable

Falta de proyección

Favorable

Cubre las necesidades

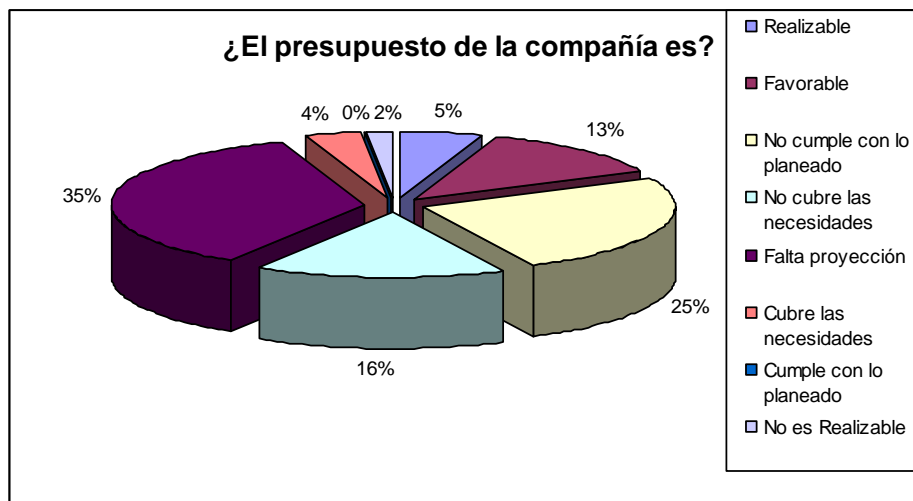
No cumple con lo planeado

Cumple con lo planeado

No cubre las necesidades

No es realizable

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Realizable	4	0	2	0	6
Favorable	6	2	4	2	14
No cumple con lo planeado	8	12	4	4	28
No cubre las necesidades	4	4	6	4	18
Falta proyección	16	2	18	4	40
Cubre las necesidades	0	0	2	2	4
Cumple con lo planeado	0	0	0	0	0
No es Realizable	0	0	2	0	2
	38	20	38	16	112

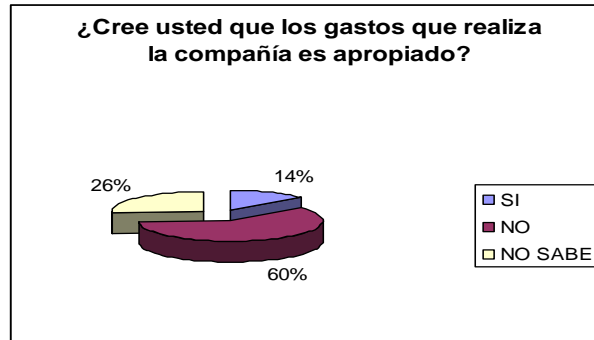


Interpretación: La opinión acerca del presupuesto que realiza la compañía de variada, el 36% opina que hay falta de proyección, el 25% que no cumple con lo planeado, 16% no es realizable, el 13% que es favorable, el 5% es realizable, el 4% cubre las necesidades, el 2% no es realizable, el 0% cumple con lo planeado, es decir, que el 78% opina que el presupuesto no cumple con lo planeado, no cubre las necesidades, falta de proyección, no es realizable, mientras que el 22% opina que es realizable, favorable, cubre las necesidades, cumple con lo planeado, se cree que no se satisface completamente las necesidades de un presupuesto durante un período, por falta de planificación de las partidas presupuestarias.(D)

20 .- Cree usted que los gastos que realiza la compañía es apropiado?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	8	2	2	2	14
NO	20	12	16	12	60
NO SABE	4	0	18	4	26
Total	32	14	36	18	100

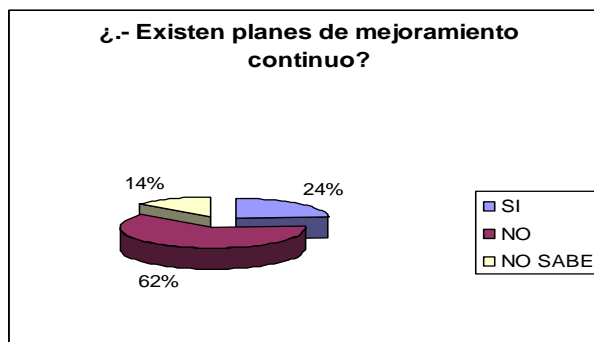


Interpretación: El 60% opina que los gastos que realiza la compañía no son apropiados, el 26% no sabe y el 14% opina que si, Se ve claramente que no existe una información clara respecto de un presupuesto general el mismo que permita determinar si los gastos son apropiados. (D).

21.- Existen planes de mejoramiento continuo?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	6	4	10	4	24
NO	22	10	20	10	62
NO SABE	4	0	6	4	14
Total	32	14	36	18	100



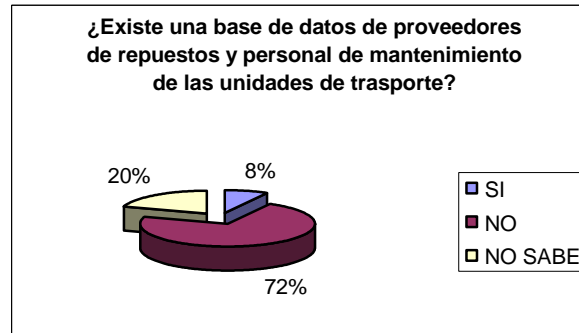
Interpretación: El 62% opina que la compañía no posee planes de mejoramiento continuo, el 24% opina que si y el 14% que no sabe, se ve claramente la necesidad de incorporar planes de mejoramiento continuo para cumplir con el objetivo general de la institución (D)

Área de Diagnostico: **LOGÍSTICA**

1.- Existe una base de datos de proveedores de repuestos y personal de mantenimiento de las unidades de transporte?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	4	2	0	2	8
NO	24	12	26	10	72
NO SABE	4	0	10	6	20
Total	32	14	36	18	100

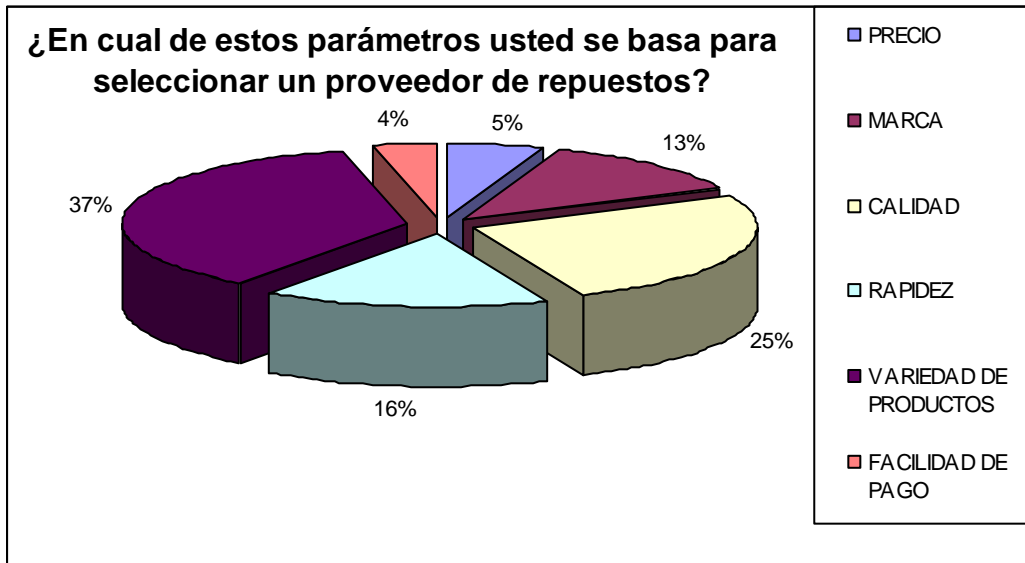


Interpretación: el 72% opina que no existe una base de datos de proveedores de repuestos, el 20% no sabe, el 8% dice que si, se puede ver que existe una falta de proveedores de repuestos y falta de personal de mantenimiento debido a que no existen proyectos para estos servicios, tomando en cuenta que la compañía posee unidades de transporte de diferentes marcas lo que dificulta emprender este tipo de proyectos. (D).

2.- En cual de estos parámetros usted se basa para seleccionar un proveedor de repuestos?

PRECIO
MARCA
CALIDAD
RAPIDEZ
VARIEDAD DE PRODUCTOS
FACILIDAD DE PAGO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
PRECIO	4	0	2	0	6
MARCA	6	2	4	2	14
CALIDAD	8	12	4	4	28
RAPIDEZ	4	4	6	4	18
VARIEDAD DE PRODUCTOS	16	2	18	4	40
FACILIDAD DE PAGO	0	0	2	2	4
TOTAL	38	20	36	16	110

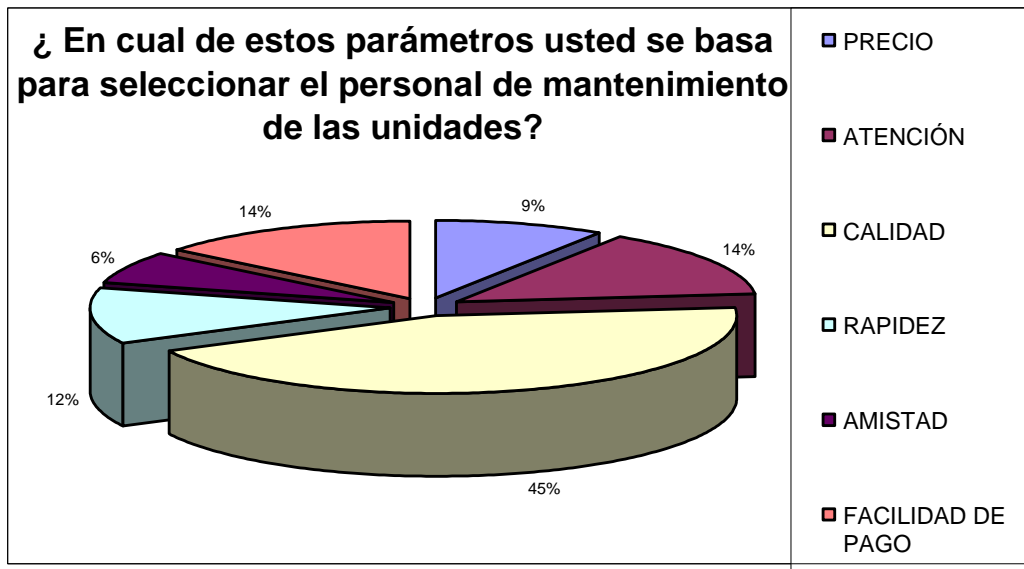


Interpretación: El 37% de los encuestados opina que selecciona su proveedor de repuestos en base a la variedad de productos que se ofrezca, 25% en base a la calidad, 16% en base a la rapidez, 13% marca, 5% precio, 4% facilidad de pago, se observa que existe una gran demanda de servicio de proveedores que ofrezcan diversos repuestos y de la rapidez en el servicio.(F).

3.- En cual de estos parámetros usted se basa para seleccionar el personal de mantenimiento de las unidades?

PRECIO AMISTAD
 ATENCIÓN FACILIDAD DE PAGO
 CALIDAD
 RAPIDEZ

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
PRECIO	10	2	2	0	14
ATENCIÓN	10	2	6	4	22
CALIDAD	22	12	22	12	68
RAPIDEZ	10	0	6	2	18
AMISTAD	0	2	6	2	10
FACILIDAD DE PAGO	10	4	6	2	22
TOTAL	62	22	48	22	154

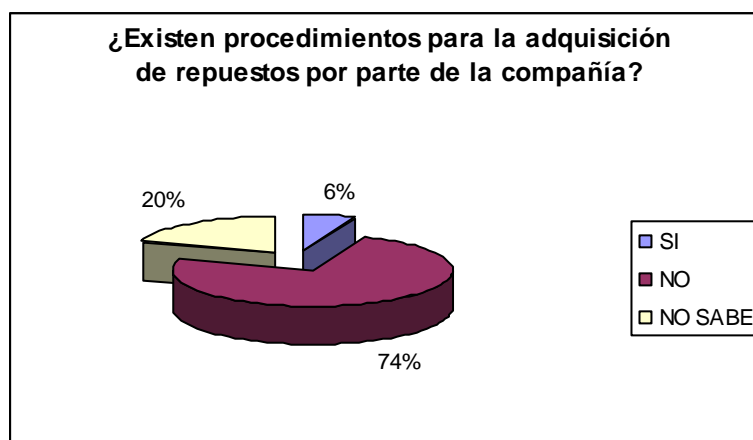


Interpretación: El 45% de los encuestados opina que para seleccionar el personal de mantenimiento de las unidades de la calidad, el 14% la facilidad de pago con la atención respectivamente, el 12% la rapidez, el 9% el precio y el 6% amistad, esto indica que la calidad es el parámetro mas importante para el mantenimiento de sus unidades de transporte (F).

4.- Existen procedimientos para la adquisición de repuestos por parte de la compañía?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	2	0	2	2	6
NO	24	14	24	12	74
NO SABE	6	0	10	4	20
Total	32	14	36	18	100



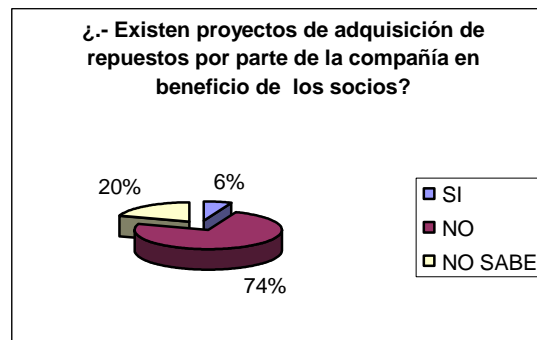
Interpretación: El 74% de los encuestados opinan que no poseen procedimientos para la adquisición de repuestos, 20% no sabe y el 6% que si,

lo que indica que la compañía no posee procedimientos con el fin de adquirir repuestos para las unidades de transporte de los socios.(D)

5.- Existen proyectos de adquisición de repuestos por parte de la compañía en beneficio de los socios?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	2	2	2	0	6
NO	24	12	22	16	74
NO SABE	6	0	12	2	20
Total	32	14	36	18	100



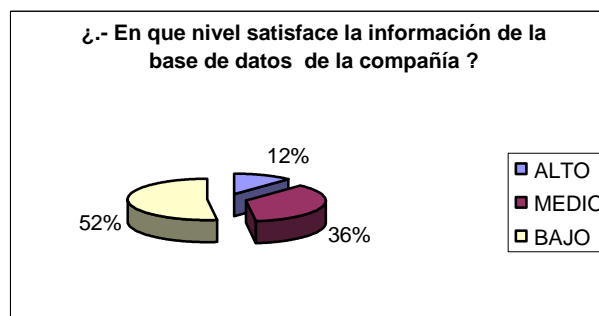
Interpretación: El 74% de los encuestados opinan que no poseen proyectos para la adquisición de repuestos, 20% no sabe y el 6% que si, lo que indica que la compañía no posee procedimientos con el fin de adquirir repuestos para las unidades de transporte de los socios.(D)

Área de Diagnostico: TECNOLÓGICO

1.- En que nivel satisface la información de la base de datos de la compañía

ALTO MEDIO BAJO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
ALTO	6	2	2	2	12
MEDIO	13	3	14	6	36
BAJO	13	9	20	10	52
Total	32	14	36	18	100

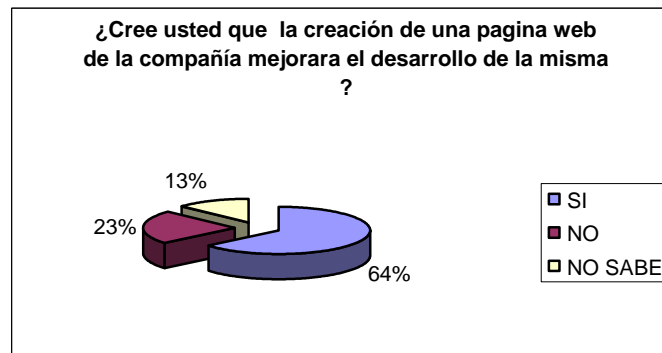


Interpretación: El 52 % de los encuestados opinan que el nivel de información de una base de datos es bajo, el 36 % medio, el 12% alto, esto indica que la base de datos de la compañía no satisface las necesidades de la misma. (D)

2.- Cree usted que la creación de una pagina web de la compañía mejorara el desarrollo de la misma?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	26	14	22	2	64
NO	6	0	8	9	23
NO SABE	0	0	6	7	13
Total	32	14	36	18	100



Interpretación: El 64% de los encuestados cree que la creación de una pagina Web mejorará el desarrollo de la compañía, el 23% no , 13% no sabe, se concluye que es indispensable una pagina web para el crecimiento de la empresa.(D)

3.- Existe un software especifico y adecuado para cada uno de las actividades administrativas de la compañía?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	4	0	2	2	8
NO	18	12	22	9	61
NO SABE	10	2	12	7	31
Total	32	14	36	18	100

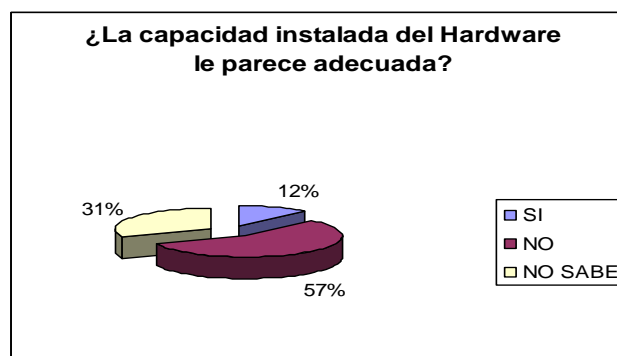


Interpretación: El 61% de los encuestados opina que no existe un software específico y adecuado para cada una de las actividades administrativas de la compañía, el 31% que no sabe y el 8% que si existe, por lo que se debería revisar si el software satisface las necesidades de la compañía (D).

4.- La capacidad instalada del Hardware le parece adecuada?

ALTO MEDIO BAJO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	8	0	2	2	12
NO	14	12	22	9	57
NO SABE	10	2	12	7	31
Total	32	14	36	18	100



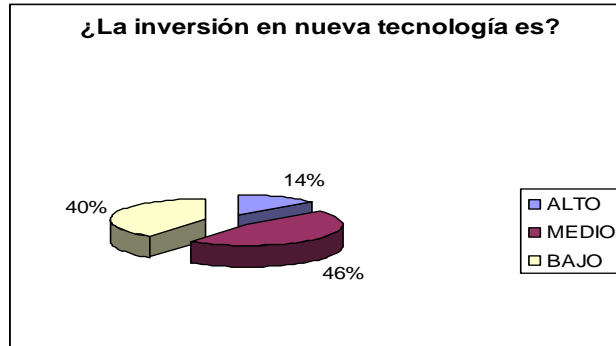
Interpretación: El 57% opina que la capacidad instalada del software no es adecuada, el 31% opina que no sabe y el 12% opina que si es adecuada, esto indica que se debe revisar si realmente el hardware instalado satisface las necesidades de la compañía (D).

5.- La inversión en nueva tecnología es?

ALTO MEDIO BAJO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
--	--------------	-------------------------	-------------	-----------	-------

ALTO	2	4	6	2	14
MEDIO	16	4	20	6	46
BAJO	14	6	10	10	40
Total	32	14	36	18	100

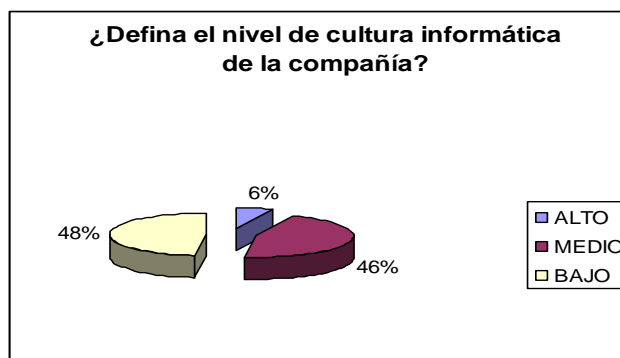


Interpretación: El 46% opina que la inversión en nueva tecnología es de nivel medio, el 40% opina que es bajo y el 14% opina que es alta, se puede observar que el 60% opina que existe algún tipo de inversión en tecnología nueva. (F).

6.- Defina el nivel de cultura informática de la compañía.

ALTO MEDIO BAJO

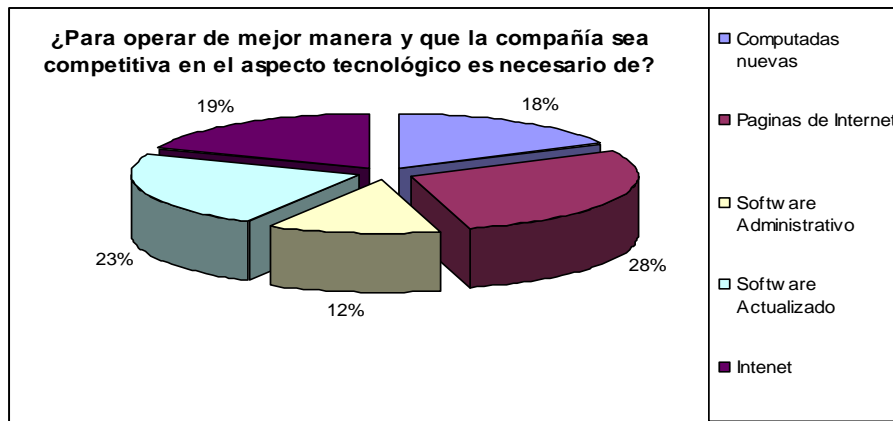
	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
ALTO	2	0	4	0	6
MEDIO	17	5	18	6	46
BAJO	13	9	14	12	48
Total	32	14	36	18	100



Interpretación: El 48% opina que el nivel de la cultura informática de la compañía es bajo, el 46% opina que es medio y el 6% opina que es alto, esto indica que el 52% opina que la compañía posee una cultura informática.(F).

7.- Para operar de mejor manera y que la compañía sea competitiva en el aspecto tecnológico es necesario de?

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Computadoras nuevas	12	4	4	6	26
Pagina de Internet	12	8	14	8	42
Software administrativo	4	2	8	4	18
Software actualizado	12	6	12	4	34
Internet	14	4	8	2	28
Total	54	24	46	24	148



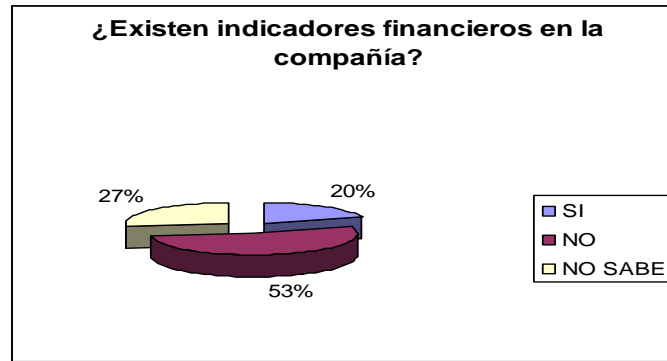
Interpretación: El 28% de los encuestados opina que es necesario de una pagina de Internet, 23% software actualizado, 19% Internet, 18% computadoras nuevas y el 12% software administrativo.(D).

Área de Diagnóstico: **FINANCIERO**

1.- Existen indicadores financieros en la compañía?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	12	4	4	0	20
NO	18	6	18	11	53
NO SABE	2	4	14	7	27
Total	32	14	36	18	100

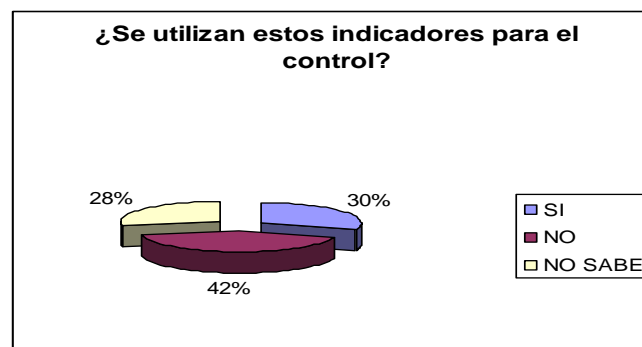


Interpretación: El 53% de los encuestados opina que no existen indicadores financieros en la compañía, el 27% opina que no sabe y el 20% opina que si existen, se observa claramente que es necesario determinar indicadores financieros para monitorear el aspecto financiero de la compañía (D).

2.- Se utilizan estos indicadores para el control?

SI NO NO SABE

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
SI	13	2	6	9	30
NO	13	8	14	7	42
NO SABE	6	4	16	2	28
Total	32	14	36	18	100



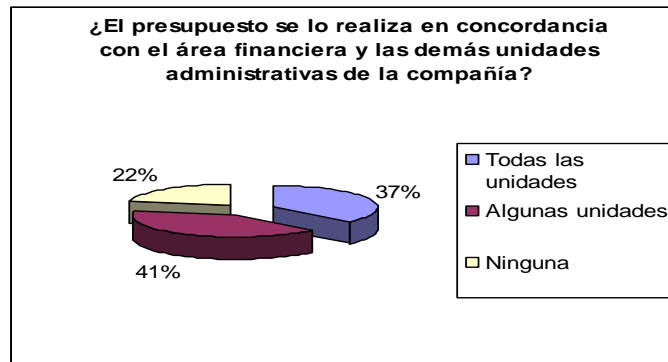
Interpretación: El 42% opina que no se utilizan los indicadores para el control el 30% opina que si utilizan y el 28% que no sabe, esto muestra claramente que se necesita de los indicadores financieros para el control (D).

3.- El presupuesto se lo realiza en concordancia con el área financiera y las demás unidades administrativas de la compañía?

En todas las unidades algunas unidades con ninguna

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
Todas las unidades	9	10	14	4	37

Algunas unidades	19	0	14	8	41
Ninguna	4	4	8	6	22
Total	32	14	36	18	100

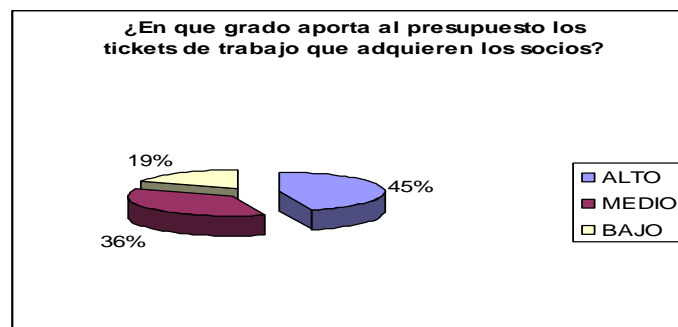


Interpretación: El 41% de los encuestados opina que el presupuesto se realiza en concordancia con algunas unidades administrativas de la compañía, el 37% opina que con todas las unidades, y el 22% opina que con ninguna, esto muestra claramente que el 78% de los encuestados opina que el presupuesto se lo realiza en concordancia con unidades administrativas (F).

4.- En que grado aporta al presupuesto los tickets de trabajo que adquieren los socios?

ALTO MEDIO BAJO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
ALTO	15	10	16	4	45
MEDIO	14	0	14	8	36
BAJO	3	4	6	6	19
Total	32	14	36	18	100



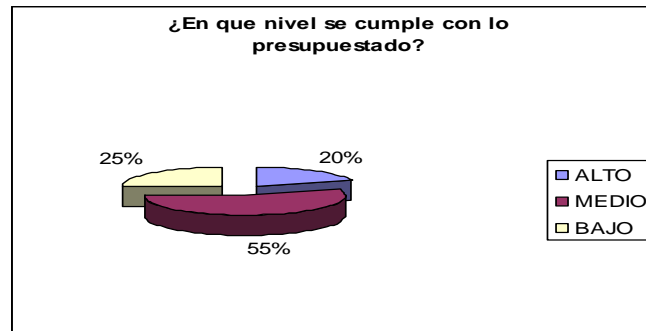
Interpretación: El 45% de los encuestados opina que el grado en que aporta al presupuesto los tickets es alto, el 36% medio y el 19% bajo, se puede ver que el 79% opina que los tickets aporta al presupuesto de la compañía (F).

5.- En que nivel se cumple con lo presupuestado?

ALTO MEDIO BAJO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
ALTO	6	2	6	6	20

MEDIO	17	10	20	8	55
BAJO	9	2	10	4	25
Total	32	14	36	18	100

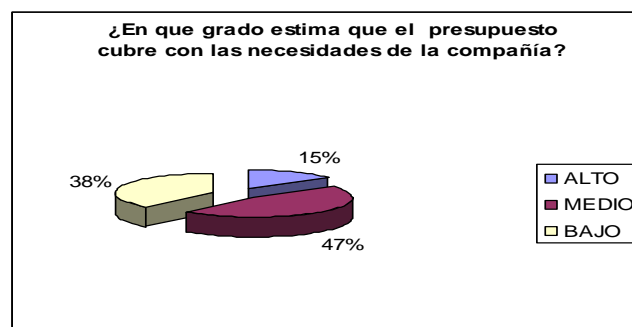


Interpretación: El 55% de la población opina que el nivel que se cumple con lo presupuestado es alto, 25% bajo y el 20% alto, se observa que en su mayoría opina que se cumple en un nivel alto y medio con el presupuesto. (F).

6.- En que grado estima que el presupuesto cubre con las necesidades de la compañía

ALTO MEDIO BAJO

	Propietarios	Personal Administrativo	Conductores	Ayudantes	Total
ALTO	3	4	4	4	15
MEDIO	15	10	14	8	47
BAJO	14	0	18	6	38
Total	32	14	36	18	100



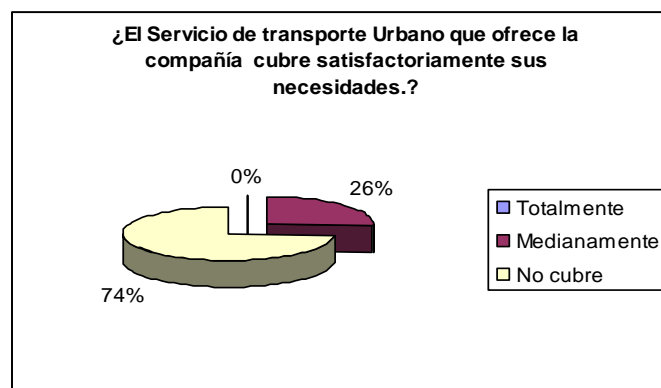
Interpretación: El 47% opina que el grado en que se cumple con el presupuesto es medio, 38% que es bajo y el 15% que es alto, se estima que el 62% opina que el nivel en que el presupuesto cubre las necesidades de la compañía es alto y medio. (F).

Área de Diagnóstico: **MERCADEO**

1.- El Servicio de transporte Urbano que ofrece la compañía cubre satisfactoriamente sus necesidades.

Totalmente medianamente No cubre

Categoría	Frecuencia
Totalmente	0
Medianamente	6
No cubre	17
Total	23



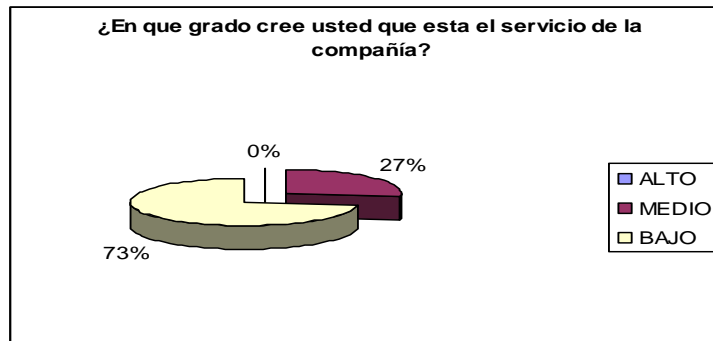
Interpretación: El 74% de los encuestados opina que no cubre las necesidades, 26% medianamente y 0% totalmente, lo que indica claramente que usuarios no están satisfechos con el servicio de transporte urbano.(D)

2.- En que grado cree usted que esta el servicio de la compañía

ALTO MEDIO BAJO

Categoría	Frecuencia
ALTO	0
MEDIO	6

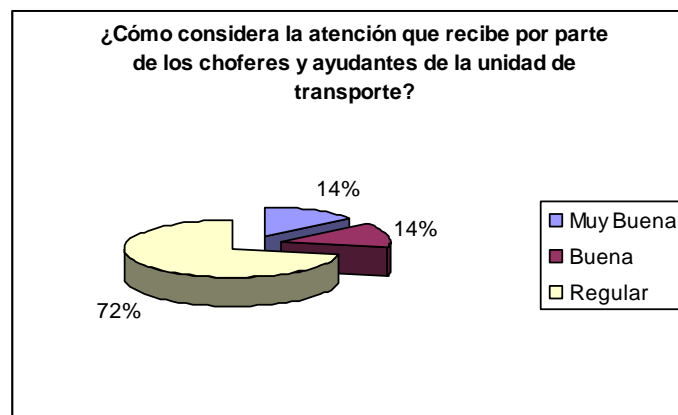
BAJO	16
Total	22



Interpretación: El 73% de los encuestados cree que el grado que presta el servicio la compañía es bajo, el 27% opina que es medio y el 0% opina que es alto. Lo que confirma con la pregunta anterior que el servicio que prestan las unidades de transporte a los clientes no satisfacen las necesidades de los usuarios.(D)

3 ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los choferes y ayudantes de la unidad de transporte?

Categoría	Frecuencia
Muy Buena	3
Buena	3
Regular	15
Total	21

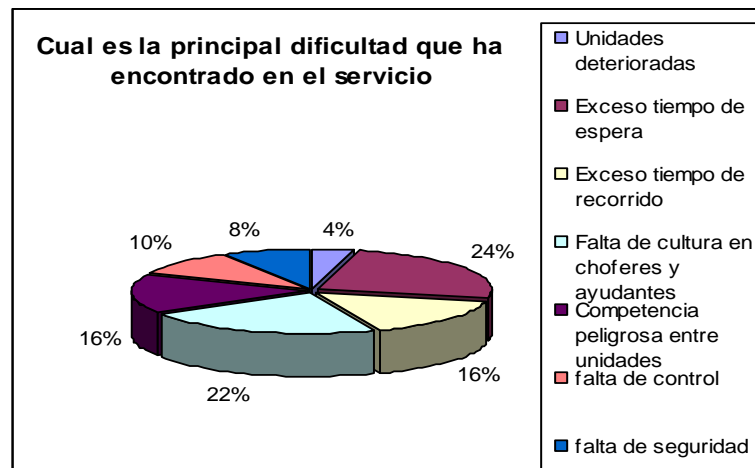


Interpretación: El 72% de los encuestados opina que la atención que reciben por parte de los choferes y ayudantes es regular, el 14% que es buena y muy buena 14%, se puede observar que los choferes y ayudantes no brindan un servicio adecuado a los usuarios (D).

4.- Cual es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| Unidades deterioradas | <input type="checkbox"/> | Falta de cultura en choferes y ayudantes | <input type="checkbox"/> |
| Exceso tiempo de espera | <input type="checkbox"/> | Competencia peligrosa entre unidades | <input type="checkbox"/> |
| Exceso tiempo de recorrido | <input type="checkbox"/> | Falta de control | <input type="checkbox"/> |
| | | Falta de seguridad | <input type="checkbox"/> |

Categoría	Frecuencia
Unidades deterioradas	2
Exceso tiempo de espera	12
Exceso tiempo de recorrido	8
Falta de cultura en choferes y ayudantes	11
Competencia peligrosa entre unidades	8
falta de control	5
falta de seguridad	4
Total	50



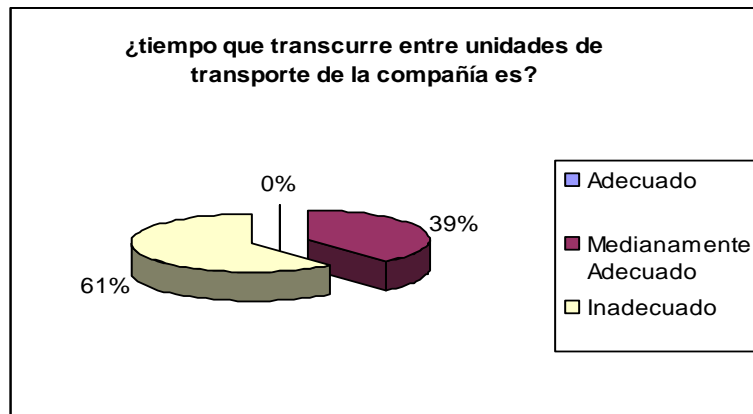
Interpretación: El 24% opina que la principal dificultad que ha encontrado en el servicio es el exceso de tiempo de espera, el 22% falta de cultura en choferes y ayudantes, el 16% Competencia peligrosa entre unidades y 16% Exceso de tiempo recorrido, el 10% falta de control, el 8% falta de seguridad y el 4% unidades deterioradas. Se puede observar que el 78% los usuarios exigen un buen trato por parte de los choferes y ayudantes, que el tiempo de espera sea menor que se disminuya el excesivo tiempo en el recorrido y que se disminuya la competencia peligrosa entre unidades (D).

5.- El tiempo que transcurre entre unidades de transporte de la compañía es

Adecuado medianamente adecuado Inadecuado

Categoría	Frecuencia
Adecuado	0
Medianamente Adecuado	7
Inadecuado	11

Total	18
-------	----

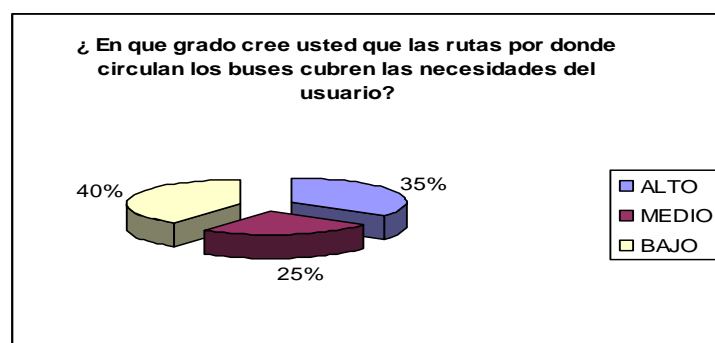


Interpretación: El 61% opina que el tiempo que transcurre entre unidades de transporte de la compañía es Inadecuado, el 39% que es medianamente adecuado y 0% Adecuado. Se puede mejorar este aspecto revisando los turnos de salida de las unidades, sin embargo los turnos se realizan de acuerdo a la demanda del servicio de la población para confrontar los gastos de transporte con los ingresos de cada unidad de transporte (D).

6.- En que grado cree usted que las rutas por donde circulan los buses cubren las necesidades del usuario?

ALTO MEDIO BAJO

Categoría	Frecuencia
ALTO	7
MEDIO	5
BAJO	8
Total	20



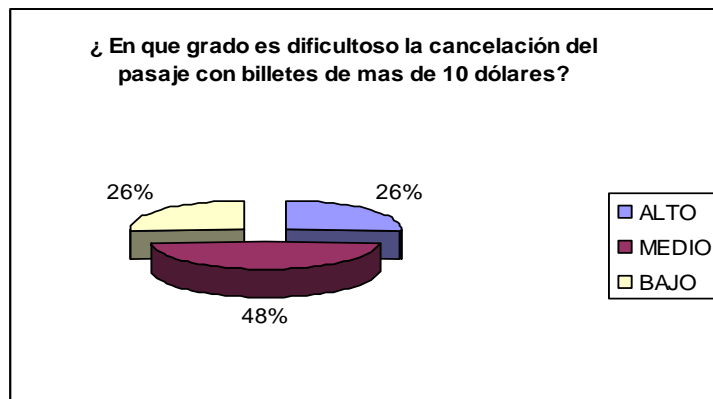
Interpretación: El 40% de los encuestados opina que el grado en que las rutas por donde circulan los buses cubren las necesidades, el 35% opina que es alto

y el 25% opina que es medio, es decir que el 60% opina las rutas por donde circulan los buses por lo menos cubren medianamente las necesidades.(F)

7.- En que grado es dificultoso la cancelación del pasaje con billetes de mas de 10 dólares?

ALTO MEDIO BAJO

Categoría	Frecuencia
ALTO	5
MEDIO	9
BAJO	5
Total	19

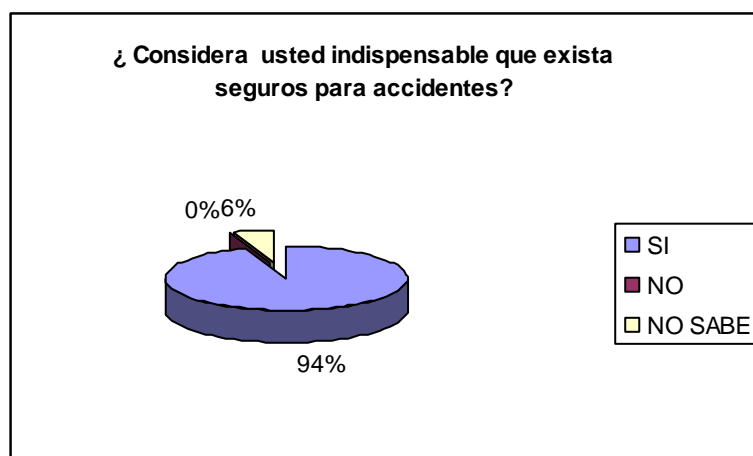


Interpretación: El 48% opina de los encuestados opina que el grado de cancelación del pasaje con billetes de mas de 10 dólares es medio, el 26% alto y el 26% bajo, es decir, que el 74% opina que el grado de dificultad en la cancelación del pasaje es por lo menos medio. (D).

8.- Considera usted indispensable que exista seguros para accidentes?

SI NO NO SABE

Categoría	Frecuencia
SI	17
NO	0
NO SABE	1
Total	18



Interpretación: El 94% de los encuestados opinan que si es indispensable que exista un seguro para accidentes, el 6% no sabe y el 0% opina que no, se observa claramente que existe un gran interés por un servicio que es el de seguro para accidentes. (O).

