

INTRODUCCIÓN

Sangolquí es la tierra más progresista y creciente de la Provincia de Pichincha, es una ciudad muy comercial que ha ido desarrollando a un paso acelerado, razón por la cual, de acuerdo a las tendencias globales en las cuales estamos inmersos las empresas deben poseer lineamientos estratégicos que les permita establecer acciones para enfrentar los constantes cambios y hacer frente eficientemente a la competencia tanto actual como potencial.

La Compañía de Taxis River Mall S.A. tiene cinco años dentro del mercado de transporte sus principales clientes son los conjuntos residenciales, empresas y familias domiciliadas dentro del Cantón Rumiñahui, el objetivo de esta organización es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la prestación de un servicio cómodo y seguro con el fin de conseguir un mejor posicionamiento en el mercado, es por ello que se propone la creación de un Plan Estratégico basado en el BSC. para la Compañía de Taxis River Mall S.A. el mismo que permitirá determinar las falencias organizacionales existentes para mejorarlas y formular estrategias que le permitan a esta entidad liderar el mercado en el cual se desarrolla.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. Antecedentes Históricos

La Compañía de Taxis Mall del Río S.A., con el fin de atender la demanda de servicio de transporte, en la ciudad de Sangolquí, se constituyó mediante escritura pública celebrada ante el Dr. Carlos Martínez Paredes, Notario Público del Cantón Rumiñahui, el 20 de Diciembre del 2002, con la presencia de 14 accionistas, cada uno con cincuenta y cuatro acciones de un dólar formando un total de 810 acciones, esta constitución fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, el 23 de enero del 2003, debidamente inscrita en el Registro Mercantil el 14 de octubre del mismo año; posteriormente mediante escritura pública celebrada ante el Dr. Carlos Martínez Paredes, Notario Público del Cantón Rumiñahui, el 22 de enero del 2004, se rectifica por el nombre de COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A. con el fin de mantener una identificación directa con el nombre del Centro Comercial River Mall lugar que se constituye en su principal punto de operación, este aspecto es debidamente aprobado por la Superintendencia de Compañías el 12 de Abril del 2004 mediante resolución 03.Q.IJ. y debidamente inscrita en el Registro Mercantil el 23 de julio del 2004 Tomo 1 Repertorio 2031, para este efecto se realizó el registro con la presencia de 23 accionistas los mismos que poseían cincuenta y cuatro acciones de un dólar cada una llegando a un total de 1242 acciones.

1.2. Giro del Negocio

La Compañía de Taxis River Mall S.A. según número de RUC. 1791904540001 es de derecho privado, actúa bajo el control de la Superintendencia de Compañías, cuenta con un capital aproximado de

60.000 dólares, valor que está constituido por activos fijos así como por el aporte mensual de cada uno de sus accionistas.

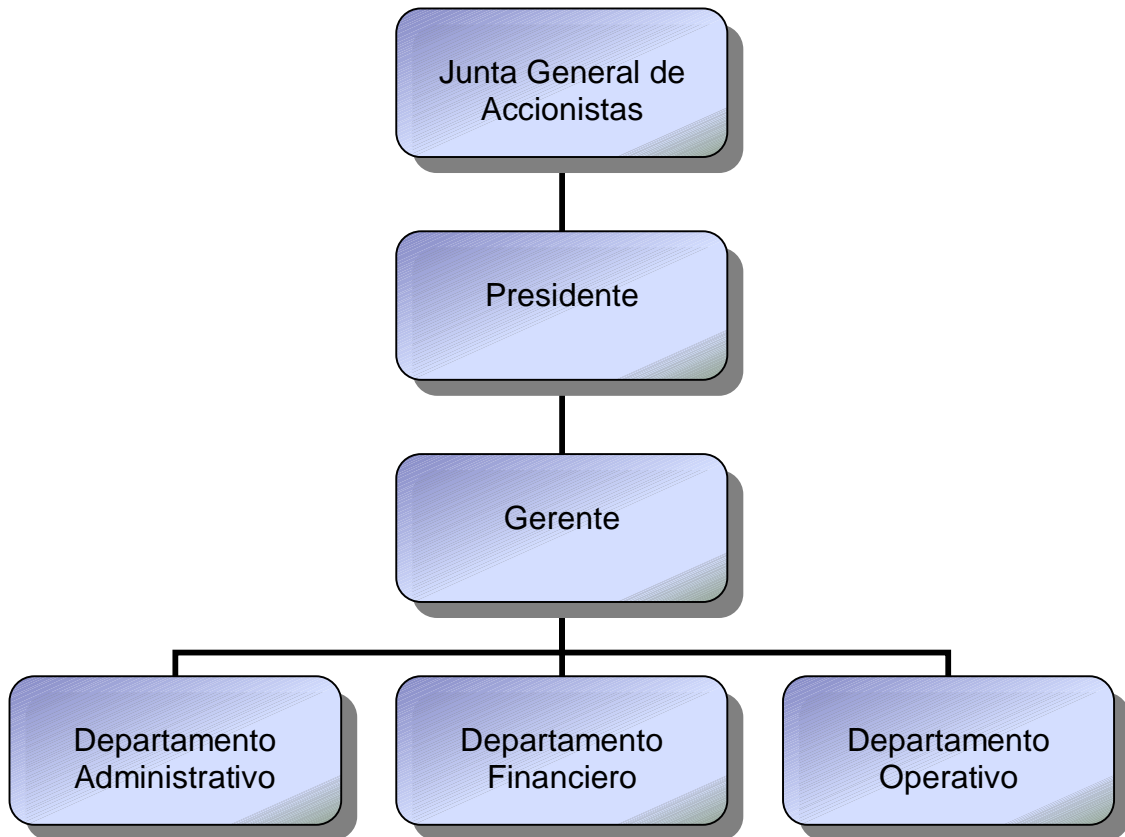
Actualmente esta empresa cuenta con 16 unidades de color amarillo y 14 unidades ejecutivas para la prestación de sus servicios, cabe indicar que estas unidades son debidamente inspeccionadas para su puesta en funcionamiento siendo su objetivo principal el de prestar servicios de transporte de pasajeros en taxis dentro de la ciudad de Sangolquí y ocasionalmente fuera de ella proporcionando en sus actividades responsabilidad, puntualidad y sobretodo garantizando seguridad al usuario.

1.3. Cultura Organizacional

Para determinar la cultura organizacional de la Compañía de Taxis River Mall S.A. se ha tomado como referencia la entrevista realizada al señor Darío Cárdenas, en su calidad de Gerente de la Compañía, es importante mencionar que toda la información obtenida únicamente está implícita en la mente de los accionistas y colaboradores y no están enmarcadas en parámetros claros de acción que mantengan la equidad en el momento de tomar algún tipo de decisión.

1.3.1. Organigrama Estructural

El organigrama estructural está conformado de la siguiente manera:



1.3.2. Funciones

Junta General de Accionistas.- está llamada a determinar los estatutos organizacionales así como juzgar, censurar y aplaudir los actos de los dirigentes de la organización. Podrá conceder la apelación que pida cualquier socio sobre la resolución del presidente o cualquier otro miembro de la organización.

Presidente.- es quien está encargado de dirigir las asambleas con orden, realizar visitas periódicas durante el día a las oficinas de la organización con la finalidad de receptor cualquier inconveniente que se pueda presentar, así como asistir a llamados, invitaciones, convocatorias, etc, que guarden relación directa con la compañía.

Gerencia.- a más de observar todos los deberes y derechos que la compañía debe cumplir legalmente es quien ejerce control de todos los empleados, organiza y vigila los turnos de trabajo buscando siempre la igualdad para todos los socios, concurre obligatoriamente a las sesiones realizadas por la Junta General de Accionistas en la cual tiene voz informativa, además orienta las discusiones sobre asuntos económicos.

Secretaria.- es quien se encarga de conjuntamente con el secretario de la Junta redactar las actas respectivas de cada asamblea, así como mantener en orden los estatutos, nómina de los socios, reglamentos, informes, proyectos, cobros, comunicaciones dirigidas a cualquier miembro de la Junta General de Accionistas.

Contador.- es el responsable del manejo contable de los recursos económicos de la compañía, es decir, es quien realiza, presenta e interpreta los resultados obtenidos en los estados financieros al final de cada período.

Operadoras.- responsables de la atención al cliente vía telefónica, recepta llamadas y designa la prestación del servicio a la unidad correspondiente para ello lo fundamental es actuar de manera imparcial y sin favoritismos.

Conductores.- son los encargados de la prestación del servicio a los clientes.

1.3.3. Misión

Empresa creada con la finalidad de brindar el servicio de transporte de pasajeros en taxis dentro del Cantón Rumiñahui.

1.3.4. Visión

La Compañía de Taxis River Mall S.A. no la tiene claramente establecida pero es importante reconocer que trabajan con la finalidad de brindar un buen servicio así como ampliar su mercado de acción en los años siguientes.

1.3.5. Principios y Valores

- **Respeto a la vida.-** La Compañía de Taxis River Mall S.A. tiene la noble misión de transportar personas dentro del Cantón Rumiñahui y ocasionalmente fuera de ella es por esta razón que las personas encargadas de generar el servicio (choferes) deben considerar a los usuarios como personas dignas de respeto teniendo siempre en cuenta que en sus manos está la seguridad del usuario.
- **Valor Humano.-** Todas las personas que se deben a nuestra institución (socios, directivos, personal administrativo, financiero y operativo), merecen tener el mismo respeto, valor y consideración.
- **Principio de no discriminación:** todos los clientes sean internos o externos de la Compañía de Taxis River Mall S.A. serán tratados con respeto y consideración.

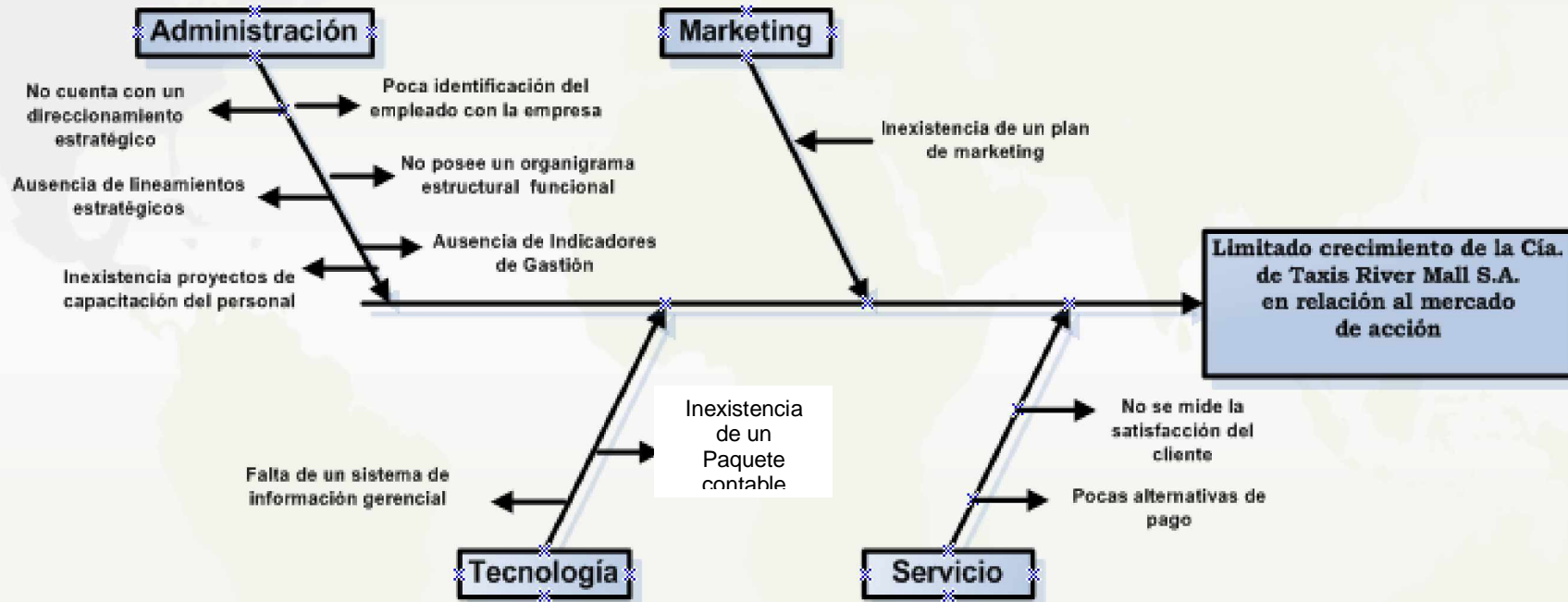
1.3.6. Políticas

Las políticas de la Compañía de Taxis River Mall S.A. están establecidas en:

- Reglamento Interno de la Compañía de Taxis River Mall S.A. (VER ANEXO 1)

1.4. Problemática (diagrama de Ishikawa)

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



Del análisis realizado a la Compañía de Taxis River Mall S.A. se desprenden como fundamentales las siguientes causas:

1.4.1. Administración

- Ausencia de un análisis situacional que permitan visualizar la situación actual de la Compañía así como las oportunidades en el mercado en el que se desenvuelve.
- Inexistencia de lineamientos estratégicos que permitan establecer planes emergentes ante posibles amenazas o riesgos del sector del transporte.
- La Compañía de Taxis River Mall S.A. no cuenta con indicadores de gestión que permitan conocer su desempeño y administrar adecuadamente los recursos administrativos, financieros, tecnológicos, humanos y materiales.
- La Compañía de Taxis River Mall S.A. no posee una adecuada socialización de la filosofía organizacional, razón por la cual los empleados no se identifican ni comprometen con la organización, ocasionando excesiva rotación del personal que afecta al desarrollo de la empresa.
- La falta de un organigrama estructural funcional ha generado que la institución no tenga claramente delimitadas y especificadas las funciones que tienen que desempeñar cada una de las personas que forman la Directiva de la Organización ocasionando con ello desorganización administrativa.
- La inexistencia de un plan de capacitación para el personal que labora en la Compañía no le ha permitido mejorar el desempeño de la empresa.

1.4.2. Marketing

- La ausencia de un plan de marketing dentro de la organización no le ha permitido posicionarse en el mercado del sector.

1.4.3. Tecnología

- La Compañía de Taxis River Mall S.A no cuenta con una buena tecnología de la información lo que no le permite el desarrollo ágil y eficiente de gestión administrativa.
- La inexistencia de un software contable ha generado que el manejo de los libros y registros de contabilidad se desarrollen fuera de la organización.

1.4.4. Servicio

- La falta de un proceso para medir el nivel de satisfacción del cliente no le ha permitido establecer estrategias para mejorar el servicio.
- Existencia de pocas alternativas de pago lo cual no le permite ser competitiva en el mercado.

1.5. Objetivos del Estudio

1.5.1. Objetivo General

Realizar la Planificación Estratégica basada en el BSC para la Compañía de Taxis River Mall S.A. con el propósito de mejorar su desempeño, incrementando sus niveles de participación y crecimiento en el Sector del Transporte.

1.5.2. Objetivos Específicos

- 3.1.1 Analizar a la empresa, su naturaleza, filosofía actual y aspectos de importancia para realizar una evaluación de la situación actual con el propósito de identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que inciden en el funcionamiento de la empresa.
- 3.1.2 Desarrollar estrategias a corto, mediano y largo plazo, que aporten al crecimiento de la empresa y mantengan un nivel de competitividad adecuado.
- 3.1.3 Determinar el Direccionamiento Estratégico mediante el lineamiento de medidas, metas y medios que permitan identificar hacia donde quiere llegar la Compañía de Taxis River Mall S.A.
- 3.1.4 Desarrollar Indicadores de Gestión que ayuden a la Alta Gerencia a medir y controlar los lineamientos establecidos, con el fin de mejorar la gestión administrativa.
- 3.1.5 Identificar proyectos estratégicos viables para lograr un crecimiento sostenido de la organización, mediante la evaluación directa de sus clientes internos.
- 3.1.6 Determinar un presupuesto que nos permita medir financieramente la implementación de las estrategias propuestas.

1.6. Marco Referencial

1.6.1. Marco Teórico

Planificación Estratégica

Según Sallenave: "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Samuel Certo y Paúl Peter, consideran que, "La Planificación Estratégica es un proceso continuo que integra un esfuerzo global, los recursos y las funciones de la organización; y que demanda del compromiso e involucramiento de los ejecutivos"

Objetivos de la Planificación Estratégica

- Definir un direccionamiento para la organización.
- Establecer los objetivos y metas estratégicas.
- Determinar las estrategias para conseguir los objetivos planteados.

Planificando conseguimos:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

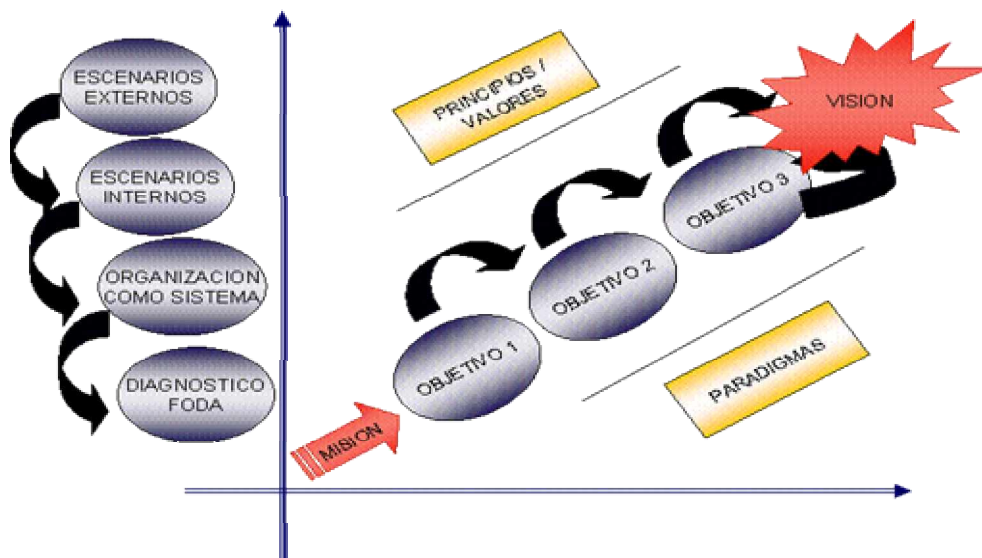
2. ¿Dónde queremos ir?

Objetivos y Metas a largo plazo

3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiadas.

FIGURA 3: PROCESO DE LA PLANIFICACION-GESTION ESTRATEGICA¹

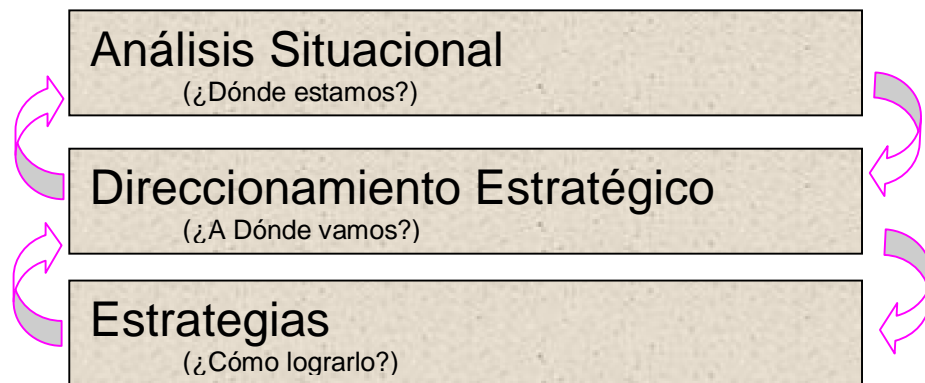


¹ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

Proceso de la Planificación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. ²

Etapas de la Planificación Estratégica



Análisis Situacional

Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un problema. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son:

- Evaluación
- Procesamiento mental de la información
- Intervención
- Seguimiento.

² MsC. Salvador Vanegas Guido, Planificación Estratégica- Misión

Direccionamiento Estratégico

Se constituye en el pensamiento estratégico de la alta dirección complementándose en una perspectiva común para directivos y colaboradores. Su objetivo es señalar la visión de futuro de la organización (hacia dónde nos dirigimos o la posición ideal que se pretende alcanzar), señalar cómo cristalizar lo que se pretende alcanzar.

Estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el como lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.³

El Balanced Scorecard, es traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno, Innovación - Aprendizaje y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de

³ <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>

gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.⁴

Por lo que, el BSC es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

“Todo lo que se puede medir, se puede mejorar.”

Peter Drucker

¿Qué busca el BSC?

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.⁵

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos17/metodologia-bsc/metodologia-bsc.shtml>

⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.html>



Gráfico: Estrategia Proceso Continuo⁶

Integración, Balanceo y Estrategia

BSC es un **modelo integrado** porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.⁷

Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Es una **herramienta estratégica** porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>

⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.html>

por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Las Cuatro Perspectivas del BSC



Gráfico Perspectivas⁸

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen⁹.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital¹⁰.

Perspectiva de Procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor¹¹.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de Gestión de Clientes.** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

¹⁰ Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.
Rohm, Howard, "A Balancing Act", Performe Magazine, vol. 2, issue 2.

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

- **Procesos de Innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- **Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad.** Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y responsabilidad social corporativa.

Perspectiva del desarrollo Humano y Tecnológico

La categoría referente a empleados es clasificada por los autores en capacidad y competencia del personal, cuyo desempeño se mide, por ejemplo, a través de indicadores de satisfacción, productividad o requerimientos de formación; sistemas de información, calificados por niveles de registros de patentes, marcas y derechos y desarrollo de software propio, entre otros; cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción, con indicadores que señalen los niveles de iniciativas propuestas por el personal, capacidad de trabajar en equipo y sincronización con las estrategias, misión y visión de la empresa.

Los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Componentes básicos de un BSC (Kaplan y Norton):

- **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de

los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

- **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia¹².

Beneficios de Implementar el Balanced Scorecard

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos¹³:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del balanced scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.

¹² <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>

¹³ www.estrategiaempresarial.com

- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

La diferencia entre un CMI y uno convencional es la relación causa-efecto entre los indicadores que lo componen, ya que está orientada al beneficio, único criterio de éxito empresarial.

De esta forma pasa a convertirse en poderosa arma de control de la eficacia empresarial. El CMI ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante

de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.¹⁴

1.6.2. Marco Conceptual

Amenazas

Son eventos o factores que pueden ocurrir en el mundo exterior, y por ende son inciertos, estos tienen un impacto negativo en las organizaciones.

Atención al Cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
(<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>).

Cadena de Valor

Categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. Una alianza voluntaria de compañías para crear un beneficio económico para clientes y compartir las ganancias.

Cliente Externo

Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee.
(www.navactiva.com/web/es/acal/doc/glosario/calidad/)

¹⁴ www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

Cliente Interno

Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos.
(www.elcomercial.net/diccionario/c.htm)

Cultura Corporativa

Constituye el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización.

Debilidades

Son factores internos de una organización, limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

Estrategia

Constituye la alternativa que se sigue para alcanzar un objetivo, es decir es el como hacer las cosas.

Filosofía Institucional

Perspectiva común para directivos y colaboradores.

Fortalezas

Representan los principales factores positivos que tiene la empresa o institución puede ser recurso humano, procesos, productos, atención al cliente, etc.

Indicadores

Son índices cuantitativos y cualitativos (cifras o enunciados que dan a conocer la situación en un momento dado) que permiten: verificar el logro o consecución de los objetivos.

Misión

Constituye la razón de ser de las organizaciones, es decir se establece los propósitos que distinguen a una institución de otras similares. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Objetivos

Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.

Oportunidades

Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen.

Políticas

Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos, procedimientos, etc.

Presupuesto

Estimación de los ingresos y egresos de un gobierno, de una empresa o de una persona, correspondientes a un período determinado. Cómputo anticipado del costo aproximado de una obra, de una instalación o de una adquisición.

(www.cnbv.gob.mx/recursos/Glosario1P.htm)

Principio

Fundamento filosófico de la gestión gerencial de aceptación general, que actúa en una sociedad con o sin su conocimiento.

Procedimientos

Secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto.

Proceso

Es un conjunto secuencial de pasos a seguir, donde ingresar insumos, los mismos que son transformados en un producto

Programas

Secuencia de actividades a realizarse, para lograr los objetivos en un tiempo determinado. Es la armonización de las políticas, procedimientos, presupuestos, estrategias, normas.

Propósito

Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.

Proyecto

Conjunto integrado de actividades orientadas a alcanzar objetivos y metas específicas, con un presupuesto definido, personas/entidades, y en un plazo determinado.

Recursos

Conjuntos de elementos disponibles (humanos, materiales, tecnológicos, financieros) para resolver una necesidad.

Satisfacción

La satisfacción en su ámbito más común, es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado. (es. es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci3n)

Servicio

Servicio son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. (www.monografías.com)

Tablero de Control

Se refiere a los indicadores que a través de su seguimiento y control periódico, facilitan información esencial sobre la empresa. (www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html)

Valores

Creencias y normas de convivencia social que rigen o guían el pensamiento y la acción de las personas y las organizaciones.

1.6.3. Marco Espacial

El proyecto de desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BCS se va a efectuar en la Compañía de Taxis River Mall S.A. cuyas oficinas se encuentran ubicadas en la Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui, ciudad de Sangolquí específicamente en las Avdas. Abdón Calderón y Riofrío of. A10 edificio Milenio.



1.6.4. Marco Temporal

El tiempo para la elaboración de este proyecto es de 5 meses el mismo que inicia desde el 15 de Octubre del 2007 y finaliza el 28 de marzo del 2008.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis Situacional Externo

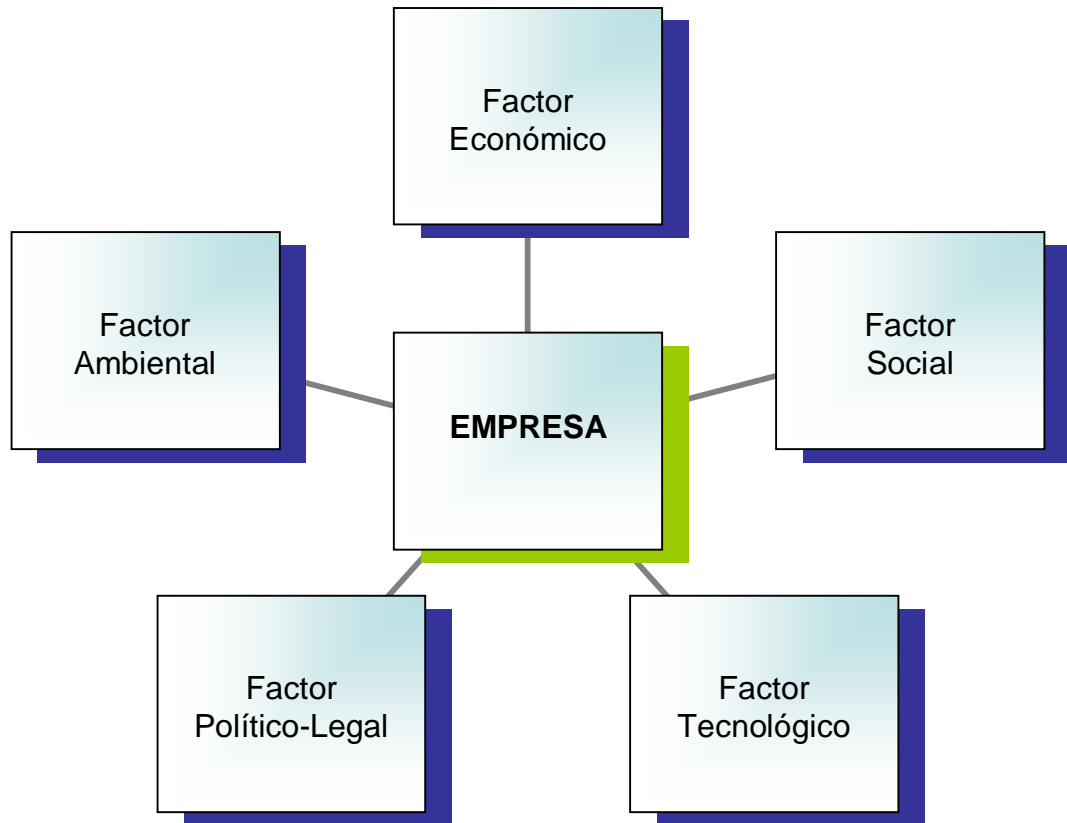
Este análisis está representado por los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con las cuales una compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante éstas pueden ser influenciadas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo.

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

2.1.1. Macro ambiente

El macroambiente está relacionado con las condiciones del país o países en los cuales se desarrolla una organización, aquí se incluye los sectores que afectan de una u otra manera en el desarrollo de la misma, entre estos están los factores económicos, políticos - legales, sociales, tecnológicos y ambientales.

Gráfico 2-01: Macro ambiente



a.- Factor Económico

Dentro del factor económico se encuentran las siguientes variables:

- **Inflación**

La Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, por lo que, cuando los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, el poder adquisitivo de los consumidores disminuye.¹⁵

¹⁵ <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>

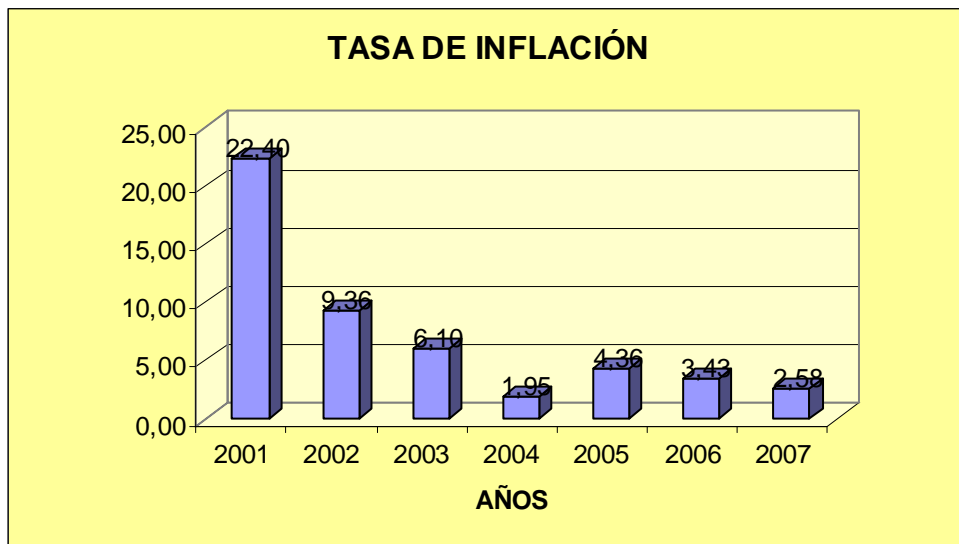
La inflación en nuestro país durante los últimos cinco años refleja las siguientes cifras:

Tabla 2-01: Inflación 2001-2007

AÑO	VALOR %
2001	22,40
2002	9,36
2003	6,10
2004	1,95
2005	4,36
2006	3,43
2007	2,58

Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

Gráfico 2-02: Inflación 2001 - 2007



Fuente: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales

Nota: la cifra inflacionaria del año 2007 corresponde al 30 de octubre del mismo año.

Análisis

Considerando la definición de inflación mencionada anteriormente se puede decir el comportamiento de los índices inflacionarios en estos dos últimos años ha presentado una tendencia hacia la baja lo que quiere decir que de cierto modo la economía ecuatoriana está alcanzando estabilidad, por lo que, las personas han tenido mayor poder de adquisición tanto de bienes como de servicios.

Connotación Gerencial: Oportunidad de Impacto Alto

Se debe considerar que esta variable ejerce un gran impacto en la economía del país y por lo tanto en las empresas, puesto que del comportamiento de esta variable depende que una persona posea menor o mayor poder adquisitivo.

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es una magnitud flujo que contabiliza solo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio.¹⁶

A continuación se muestra la tabla y gráficos del PIB del Ecuador:

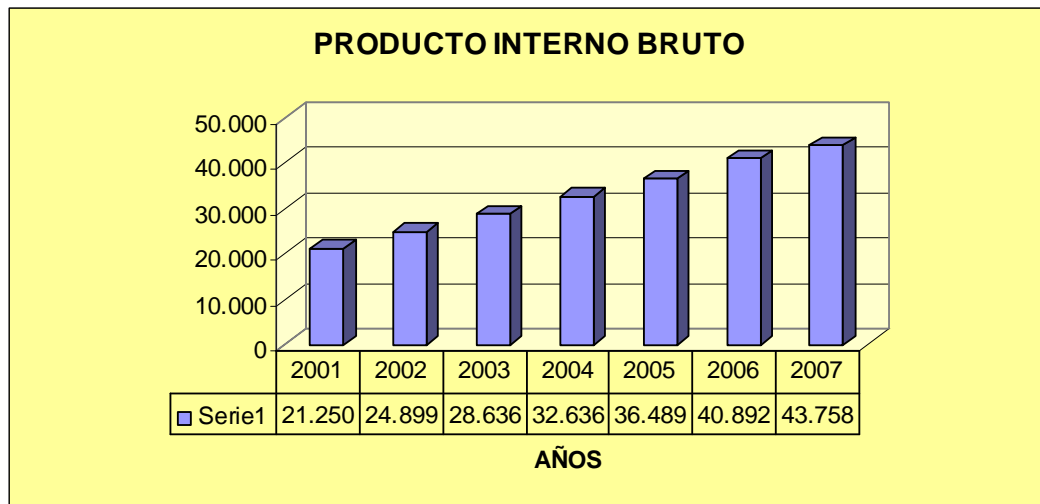
¹⁶ <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp>

Tabla 2-02: Producto Interno Bruto 2001 - 2007

AÑO	VALOR	VARIACIÓN
2001	21.250	33,36
2002	24.899	17,17
2003	28.636	15,01
2004	32.636	13,97
2005	36.489	11,81
2006	40.892	12,07
2007	43.758	7,01

Fuente: Banco Central del Ecuador¹⁷

Gráfico 2-03: PIB 2001 - 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador

¹⁷ <http://www.bce.fin.ec/indicador.pib>

Tabla 2-03: Crecimiento de la Economía por Sectores

Sector	Semestral	
	s/s -1	s/s -2
Agricultura	1,63%	0,90%
Pesca	-2,07%	2,28%
Explotación de minas	-2,31%	-5,33%
Industria	1,01%	4,13%
Refinación de petróleo	4,79%	2,07%
Electricidad y Agua	9,27%	10,66%
Construcción	-4,16%	-4,24%
Comercio	1,82%	5,30%
Transporte	-0,15%	1,19%
Interm. Financiera	3,05%	11,93%
Otros Servicios	0,01%	1,47%
Otros Serv. Intermediación Financiera (1)	-4,02%	-16,72%
Administración pública	1,91%	2,86%
Servicio doméstico	5,23%	10,58%
Otros elementos del PIB	2,19%	7,06%
PIB	0,48%	1,33%

(1) Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI)
s/s-1 Representa la variación del semestre respecto al inmediato anterior
s/s-2 Representa la variación del semestre respecto a su año anterior.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis

Como podemos observar en el **gráfico 2.03** el valor correspondiente a la variable económica PIB se ha incrementado considerablemente en los últimos cinco años, estos resultados principalmente se deben a los altos precios del petróleo en el mercado internacional y las remesas de

inmigrantes que es considerado como el segundo elemento fundamental en la generación de ingresos para el país.

Connotación Gerencial: Oportunidad, impacto medio

Es importante considerar que el aumento del valor del PIB en la economía de un país se constituye en un buen indicador porque permite conocer el crecimiento que presentan las organizaciones y con ello las mejores oportunidades de ampliar sus horizontes y por lo tanto mejorar su posición financiera.

- **Tasas de Interés**

La **Tasa de Interés Activa** es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero (costos del procedimiento del préstamo y valoración del riesgo) durante un determinado periodo de tiempo y cuyo porcentaje depende de la valoración que la entidad financiera haga de la posibilidad de recuperar el monto prestado. La tasa de interés activa depende además del ahorro total disponible en el territorio y la existencia de mayor o menor competencia entre entidades financieras.¹⁸

La **Tasa de Interés Pasiva** es el precio que los depositantes cobran por mantener su dinero en el banco, consiste en el préstamo que realiza el depositante a la entidad financiera y cuyo porcentaje depende de la valoración que hacen los depositantes entre prestar su dinero a la entidad frente a la posibilidad de destinarlo a otro uso. La capacidad de ahorro que determina la tasa de interés pasiva depende también de la confianza institucional en el futuro además de la posibilidad de destinar un excedente para el ahorro persona o familiar.

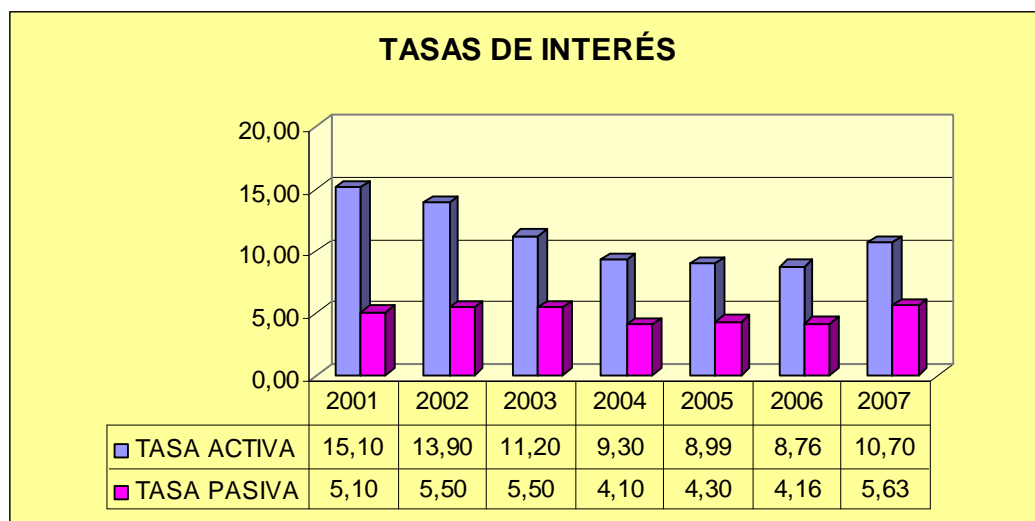
¹⁸ <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp>

Tabla 2-04: Tasas de Interés 2001 - 2007

AÑO	TASA ACTIVA%	TASA PASIVA%
2001	15,10	5,10
2002	13,90	5,50
2003	11,20	5,50
2004	9,30	4,10
2005	8,99	4,30
2006	8,76	4,16
2007	10,70	5,63

Fuente: Banco Central del Ecuador¹⁹

Gráfico 2-04: Tasas de Interés 2001 - 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasas activas efectivas referenciales vigentes para noviembre de 2007

Las tasas activas efectivas referenciales constituyen el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las instituciones del sistema financiero privado, para todos los plazos, y en cada uno de los segmentos

¹⁹ <http://www.bce.fin.ec/indicador.tasasdeinteres>

crediticios. Estas tasas son el referente del cliente para contratar sus créditos.

Tabla 2-05: Tasas Activas efectivas referenciales

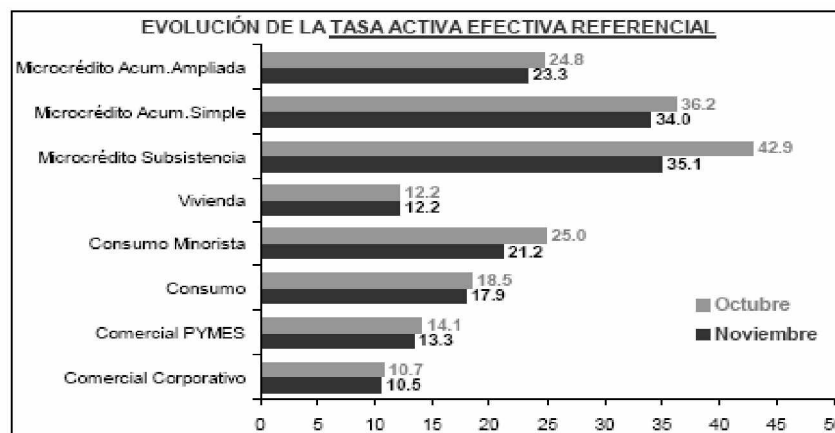
Tasas activas efectivas referenciales vigentes para noviembre de 2007

SEGMENTO DE CREDITO	TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL
Comercial Corporativo	10.55
Comercial PYMES	13.31
Vivienda	12.19
Consumo	17.89
Consumo Minorista	21.17
Microcrédito acumulación ampliada	23.27
Microcrédito acumulación simple	34.04
Microcrédito de subsistencia	35.06

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa activa referencial disminuye en todos los segmentos de crédito, en el mes de noviembre, esto genera menores costos de acceso al crédito en promedio, para todos los deudores (empresas u hogares).

Gráfico 2-05: Evolución de la Tasa Efectiva Referencial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasas pasivas efectivas referenciales vigentes para noviembre de 2007

Las tasas pasivas efectivas referenciales, de conformidad con lo establecido en la Codificación de Regulaciones del Directorio del Banco Central del Ecuador, constituyen el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas aplicadas por las instituciones del sistema financiero privado en sus captaciones a plazo fijo. Estas tasas con el referente del rendimiento promedio alrededor del cual los clientes de las instituciones financieras privadas podrían colocar sus depósitos.

Tabla 2-06: Tasas pasivas referenciales

Tasas pasivas efectivas referenciales vigentes para noviembre de 2007

PLAZO (DIAS)	TASA PASIVA EFECTIVA REFERENCIAL
30-60	5.27
61-90	5.54
91-120	6.12
121-180	6.84
181-360	6.56
más de 360	5.68

Análisis

Las tasas de interés se constituyen en una variable económica externa que incide en la economía de las organizaciones, puesto que cuando éstas son elevadas, los clientes retrasan sus compras, es decir, prefieren diferir que pagar en dinero circulante por lo que la economía se retrae.

Además, las tasas de interés activas son relativamente elevadas, por lo que, debido a que los intereses representan un costo, mientras más alta sea la tasa de interés, más pequeñas son las utilidades de la empresa o

negocio y esto genera un limitante al momento de ahorrar porque la tasa de interés activa no compensa la tasa de interés pasiva, es así que, adquirir un crédito es un proceso sumamente complejo y más aún para empresas pequeñas como la nuestra, en donde, pagar las altas tasas de interés se vuelven un desafío.

Connotación Gerencial: Amenaza de Alto Impacto

El impacto sobre las empresas acerca de este factor es alto puesto que sistema financiero ecuatoriano presenta una serie de restricciones para acceder a créditos, por lo que, en especial las pequeñas empresas prefieren recurrir en forma emergente a instituciones financieras clandestinas mediante créditos o sobregiros los cuales tienen una tasa de interés más alta que los créditos normales.

b.- Factor Político y Legal

- **Factor Político**

Política social, forma de intervención del Estado en la sociedad civil. En un sentido más restringido, es el programa de acción del Estado en materia social, dirigido a realizar algún tipo de cambio en las estructuras sociales.

Análisis

En el Ecuador existen cuatro tendencias políticas con las cuales se identifican los diversos partidos y movimientos políticos tales como: derecha, populismo, centro e izquierda.

Lamentablemente en el aspecto político, Ecuador es uno de los países más inestables y en el cual los innumerables partidos, movimientos y grupos económicos impiden el desarrollo económico, político, social y legal del país.

La situación en el Ecuador aunque aparenta calma y ligera reactivación está llena de inseguridades y desconfianza, ciertos grupos muestran un

rechazo generalizado hacia el gobierno, sus componentes y un escepticismo hacia los principios y promesas de los partidos políticos. Actualmente la esperanza del país está en la destitución de quienes integran el Congreso Nacional y la conformación de una Asamblea Constituyente, organismo se espera trabaje conjuntamente con el Presidente de la República Econ. Rafael Correa en bien de la sociedad.

Connotación Gerencial: Amenaza de medio impacto

Este factor representa una amenaza de medio impacto puesto que en nuestro país no existe estabilidad política la cual genera una pésima imagen a nivel internacional que ahuyenta a la inversión extranjera.

- **Factor Legal**

Está definido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, éstas son de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal originarias en la misma constitución política y otras especiales, según a la actividad a la que se dedica la empresa.

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

- Ley de Compañías (VER ANEXO 2)
- Ley de Tránsito y Transporte Terrestre (VER ANEXO 3)
- Reglamento Secretaría de Telecomunicaciones SENATEL (VER ANEXO 4)
- Servicio de Rentas Internas (VER ANEXO 5)

Análisis

El factor legal es de considerable importancia para la Compañía de Taxis River Mall S.A. puesto que le permite mantener una correcta normatividad y desenvolvimiento.

Connotación Gerencia: Oportunidad de impacto medio.

Por un lado el factor legal, protege a las empresas para que no existan riesgos en los negocios que realicen, vale indicar que en nuestro país existen leyes adecuadas pero lamentablemente al estar politizada la justicia existen falencias en el cumplimiento de las mismas.

c.- Factor Social

Dentro del factor social se encuentran las siguientes variables:

- **Población**

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

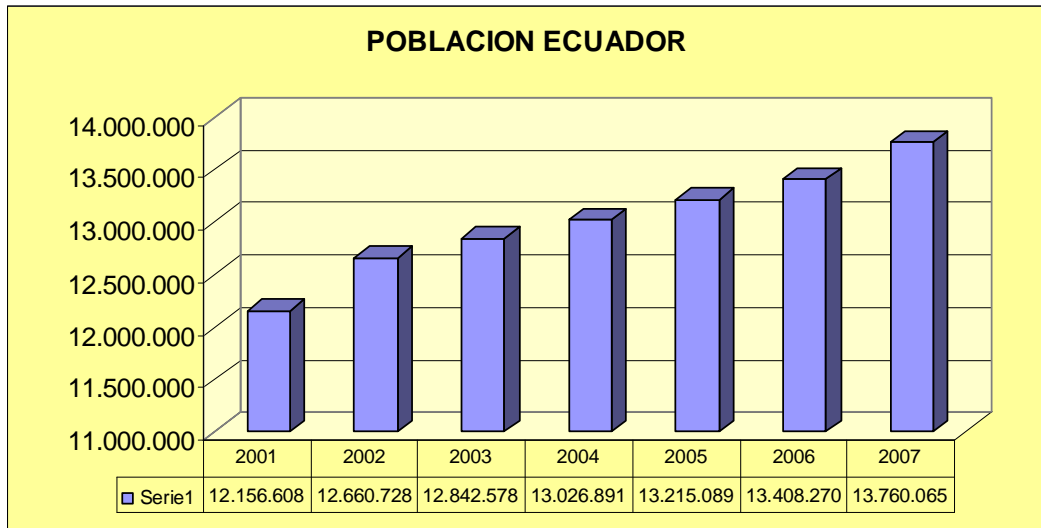
Tabla 2-07: Población 2001 - 2007

AÑOS	HABITANTES
2001	12.156.608
2002	12.660.728
2003	12.842.578
2004	13.026.891
2005	13.215.089
2006	13.408.270
2007	13.760.065

Fuente: INEC²⁰

²⁰ <http://www.supertel.gov.ec/telecomunicaciones/poblacion.html>

Gráfico 2-06: Población 2001-2007



Fuente: INEC

Análisis

Como se puede apreciar la población en el año de 2001 es de 12,156.608 habitantes mientras que en el 2004 es de 13,026.891 habitantes lo que nos indica que en tres años ha existido un incremento de 870.283 habitantes mientras que del 2004 al 2005 existe un incremento del 188.198 habitantes, por otro lado entre años 2006 y 2007 se presenta un incremento de 215.884 habitantes, se podría decir que a pesar de las remesas migratorias a existido un considerable incremento en la población.

Como el mercado de acción de la Compañía de Taxis River Mall S.A. es el Cantón Rumiñahui a continuación se presentan la siguiente información:

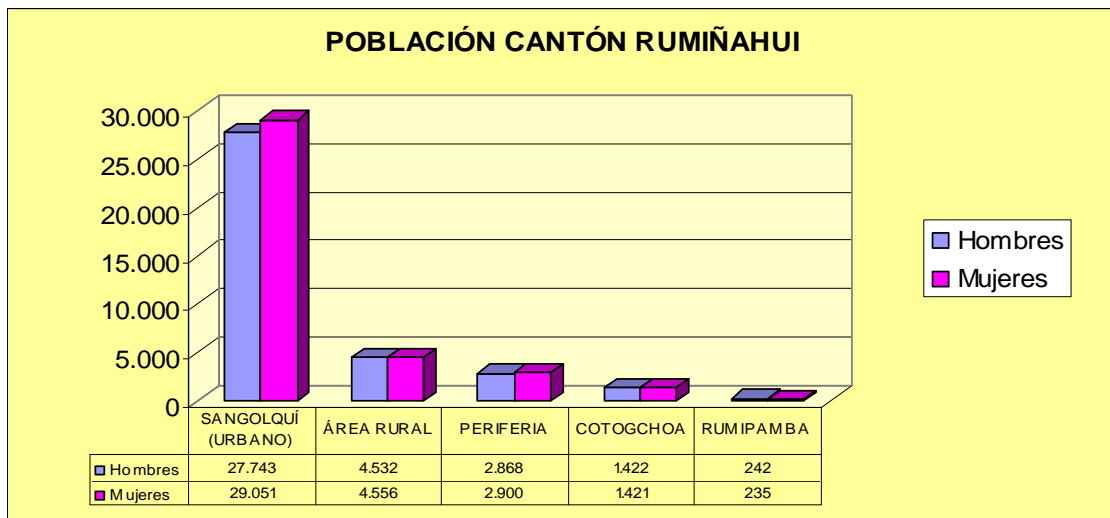
El Cantón Rumiñahui tiene una superficie de 137,2 Km² y cuenta con una población de 74.970 habitantes, los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2-08: Población Cantón Rumiñahui

PARROQUIAS	HOMBRES	MUJERES
SANGOLQUÍ (URBANO)	27.743	29.051
ÁREA RURAL	4.532	4.556
PERIFERIA	2.868	2.900
COTOGCHOA	1.422	1.421
RUMIPAMBA	242	235
TOTAL	36.807	38.163

Fuente: Ilustre Municipio de Rumiñahui, IINEC²¹

Gráfico 2-07 Población Cantón Rumiñahui



Fuente: Ilustre Municipio de Rumiñahui, IINEC

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

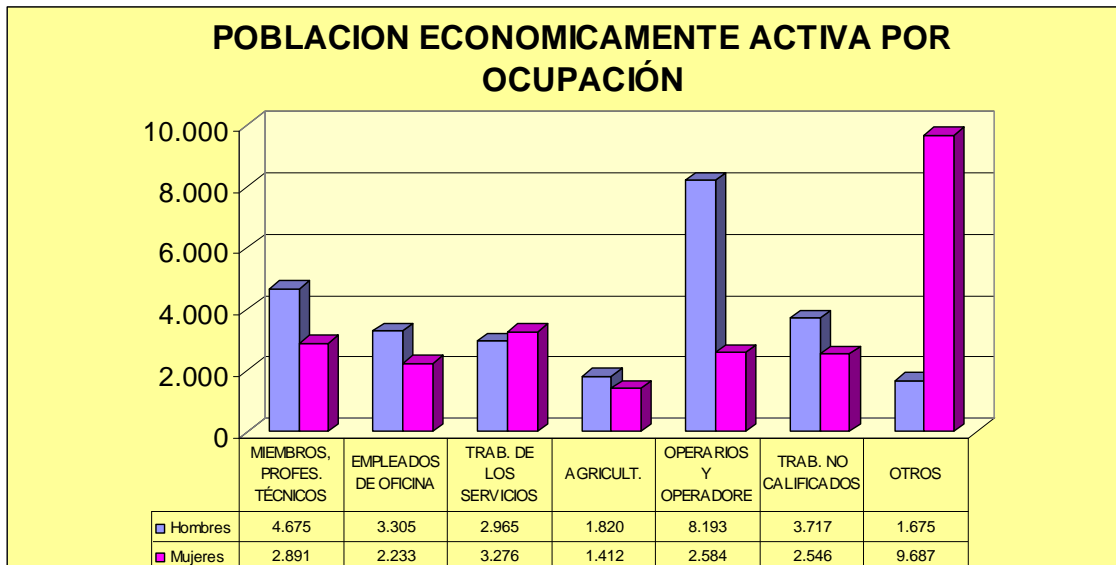
²¹ <http://www.ruminahui.gov.ec>

Tabla 2-09: Grupos de Ocupación

GRUPOS DE OCUPACIÓN	HOMBRES	MUJERES
MIEMBROS, PROFESIONALES TÉCNICOS	4.675	2.891
EMPLEADOS DE OFICINA	3.305	2.233
TRAB. DE LOS SERVICIOS	2.965	3.276
AGRICULTORES	1.820	1.412
OPERARIOS Y OPERADORES DE MAQUINAS	8.193	2.584
TRAB. NO CALIFICADOS	3.717	2.546
OTROS	1.675	9.687
TOTAL	26.350	24.629

Fuente: Ilustre Municipio de Rumiñahui, IINEC²²

Gráfico 2-08: PEA



Fuente: Ilustre Municipio de Rumiñahui, IINEC

Como podemos apreciar en la **tabla 2-8** el total de la población económicamente es de 50.979 habitantes mientras que la población económicamente inactiva es de 23.991 habitantes.

²² <http://www.ruminahui.gov.ec>

Además es importante considerar que en el Cantón Rumiñahui no existe un considerable margen de desempleo esto fundamentalmente se debe a que varias empresas se han desarrollado dentro del cantón generando de esta manera fuentes de empleo que le han permitido a esta población obtener un mejor nivel de ingresos y más fuentes de trabajo.

Connotación Gerencial: Oportunidad de Impacto Alto

El nivel de población económicamente activa es un factor importante y decisivo puesto que únicamente con un nivel de ingresos medios y medios altos se puede dar ciertas comodidades y en este caso se podría acceder al servicio de transporte en taxi.

- **Desempleo y Subempleo**

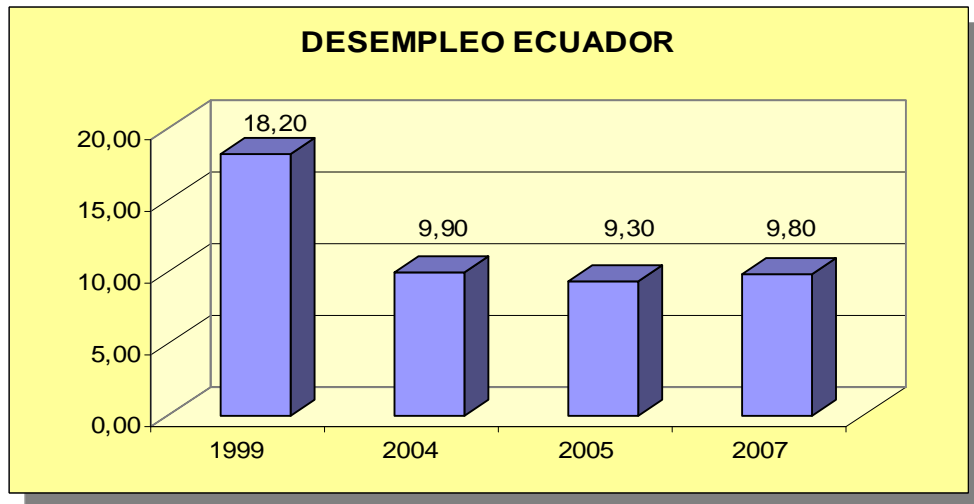
Tabla 2-10: Desempleo 1999 - 2007

AÑOS	DESEMPLEO %
1999	18,20
2004	9,90
2005	9,30
2007	9,80

Fuente: Banco Central del Ecuador²³

²³ http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_quito

Gráfico 2-09: Desempleo Ecuador 1999 - 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador

El **desempleo** es un fenómeno que se genera cuando existe un descenso temporal que experimenta el crecimiento económico caracterizado por la disminución de la demanda, de la inversión y de la productividad y por el aumento de la inflación.

Análisis

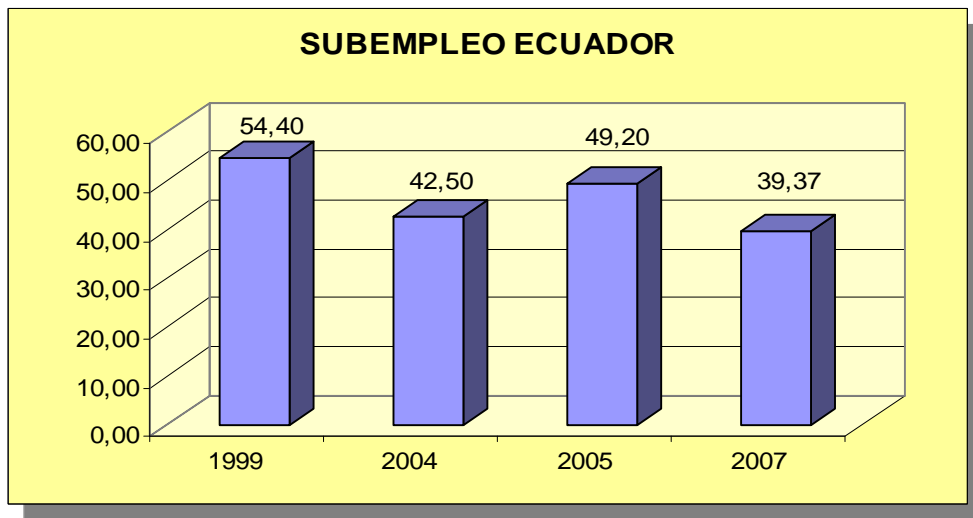
Debido a los problemas presentados en nuestro país a raíz de la crisis económica, financiera del año 1999 el incremento del desempleo ha sido notable puesto que durante este lapso muchas empresas se cerraron y consiguieron el despido de miles de trabajadores, como resultado de esto se presentó el fenómeno migratorio que si bien por un lado económicamente le hace bien al país socialmente se destruye las familias, otro de los aspectos que se ha podido considerar como resultado del desempleo es el aumento de la delincuencia pues ante la falta de trabajo mucha gente opta por el camino más fácil.

Tabla 2-11: Subempleo 1999 - 2007

AÑOS	SUBEMPLEO %
1999	54,40
2004	42,50
2005	49,20
2007	39,37

Fuente: Banco Central del Ecuador²⁴

Gráfico 2-10: Subempleo Ecuador 1999 - 2007



Fuente: Banco Central del Ecuador

El **subempleo** corresponde a aquellas personas que trabajan menos de ocho horas.

Análisis

En nuestro país aún cuando de 1999 al 2004 ha existido una disminución del 11.9 es ínfima como podemos apreciar del 2004 al 2005 a existido un incremento del 6.7 y del año 2005 al año 2007 existe una disminución 9,83 lo que indica las constantes variaciones que presenta esta variable considero que esto se debe principalmente porque en el Ecuador existe mucha mano de obra proveniente principalmente de Colombia y Perú que abaratan la nuestra, es por eso que muchas personas al verse

²⁴ http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_quito

desempleadas buscan trabajo aún siendo por horas lo que incrementa el desempleo, además muchas empresas contratan por temporadas lo cual no garantiza el empleo de una persona sino que lo utilizan por ciertas horas.

Connotación Gerencial: Amenaza de Impacto Alto

Para la Compañía de Taxis River Mall S.A. los considerables niveles de desempleo y subempleo representan un riesgo debido a que las personas no poseen suficientes ingresos económicos para adquirir productos o servicios en mayor demanda, si bien las personas que tienen empleo sus sueldos son medianamente bajos y deben destinarse a productos de primera necesidad como lo son la alimentación, salud, educación, vivienda dejando de esta manera un pequeño espacio para los productos y/o servicios que generen mayor comodidad o mejor calidad de vida.

- **Migración**

Término que designa los cambios de residencia más o menos permanentes, por lo común debidos a factores económicos, laborales, sociológicos o políticos.

Análisis

La migración es un factor social que afecta a países poco desarrollados donde no existen las condiciones básicas para que las personas puedan tener una mejor calidad de vida , es decir, aquellos países en los cuales no se destinan los recursos necesarios para aspectos como educación salud, bienestar social.

En nuestro país las personas han visto la necesidad de salir a países más desarrollados donde su mano de obra es requerida para trabajos básicos o técnicos pero que a cambio de ellos obtienen considerables ingresos permitiendo de esta manera que sus familias que permanecen en el Ecuador posean mejores condiciones de vida.

Connotación Gerencial: Oportunidad de Impacto Alto

Para la Compañía de Taxis River Mall S.A. la migración se considera como una oportunidad de alto impacto por las remesas que envían las personas del exterior a sus familiares permitiendo que con el dinero recibido, estas familias posean mayores posibilidades de mejorar sus condiciones de vida y darse ciertos lujos esto conlleva a que se incremente la utilización y el empleo de ciertos servicios producidos por la sociedad.

- **Seguridad Ciudadana**

Análisis

Los índices de criminalidad son muy altos y su tendencia es de crecimiento, se espera que nuevas reformas sociales y económicas frenen un poco este proceso. Si bien los índices económicos han mejorado en el corto plazo, no se puede decir lo mismo de los índices sociales y peor aún pretender mejorarlos en tan poco tiempo.

Es importante considerar que dentro de seguridad ciudadana no solo está involucrada la delincuencia sino la falta de profesionalismo que presentan los señores conductores al no respetar las leyes de tránsito.

Con el pasar de los años las políticas de gobierno han dejado de lado el único recurso capaz de sacar al Ecuador adelante, los ecuatorianos.

Deben analizarse medidas efectivas que busquen mejorar la calidad de vida de la gente, esto comprende salud, educación, vivienda, empleo, servicios básicos y lo que es mejor hacer de cada uno de estos aspectos políticas de estado.

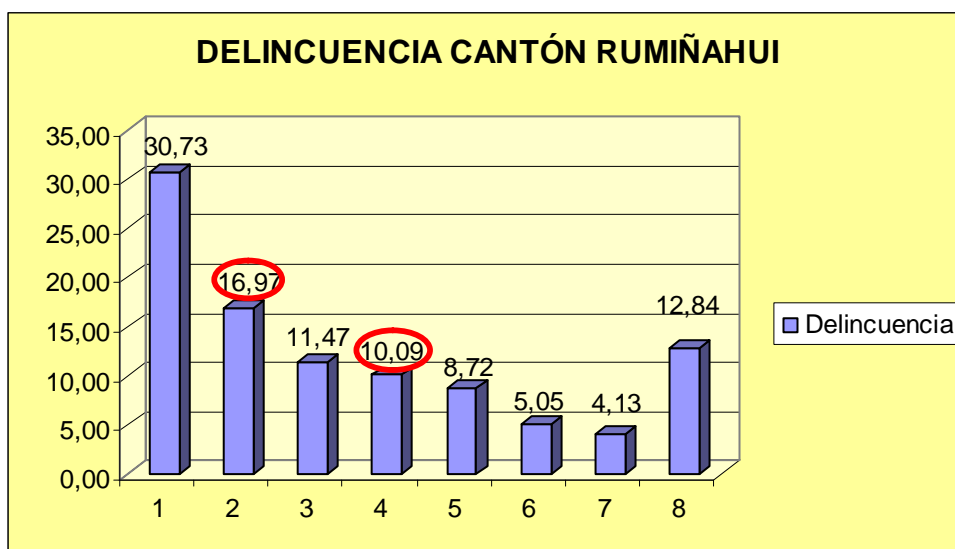
En el Cantón Rumiñahui de acuerdo al análisis realizado por la Dirección de Seguridad se establecen los siguientes datos en cuanto a incidencia de delitos (VER ANEXO 6):

Tabla 2-12: Delincuencia Cantón Rumiñahui

No.	TIPO DE DELITO	TOTAL	PORCENTAJE
1	Robo a domicilios	67	30,73
2	Robo de accesorios a vehículos	37	16,97
3	Robo a locales comerciales	25	11,47
4	Asalto y robo a personas	22	10,09
5	Hurto	19	8,72
6	Agresiones físicas	11	5,05
7	Amenazas	9	4,13
8	Varios	28	12,84
	Total	218	100,00

Fuente: Dirección de Seguridad Ciudadana

Gráfico 2-11: Delincuencia Cantón Rumiñahui



Fuente: Dirección de Seguridad Ciudadana

En el ítem de robo de accesorios y vehículos así como asaltos y robo a personas posee un considerable porcentaje, por lo que, para contrarrestar este aspecto el Alcalde del Cantón Ing. Héctor Jácome está implementando un sistema de cámaras de vigilancia denominado “Ojos de Colibrí” el mismo que tiene como objeto monitorear y controlar todo el Valle de los Chillos²⁵.

²⁵ Diario la Hora. Pág. A6. Sábado Julio 2007

Gráfico 2-12: Situación Delincuencial Cantón Rumiñahui



Fuente: Seguridad Ciudadana Cantón Rumiñahui

Connotación Gerencial: Amenaza de Impacto Alto

Debido a la amenaza delictiva existente en el Cantón y en general en el país muchas personas se restringen del empleo del servicio de taxi por el riesgo existente, esto por el lado del cliente, ahora si consideramos el lado de los señores conductores se constituye en un riesgo constante especialmente en las noches ocasionando de esta manera cierta restricción en sus labores nocturnas siendo éstas las de más alto tráfico y demanda de personas que solicitan este servicio.

- **Vialidad**

Corresponde al conjunto de servicios pertenecientes a las vías públicas.

Análisis:

Las vías del país en un porcentaje considerable, están en malas condiciones y no existen los fondos necesarios para tratar de solucionar este problema que tanto daño le hace al parque automotor; el presupuesto del estado no contempla un gran porcentaje para la educación, si la gente no puede acceder a ella peor aún nos encontramos en la posibilidad de ser un país educado en leyes de tránsito y vialidad.

Los accidentes de tránsito se dan por la pésima señalización que existe en las carreteras y por la imprudencia de los conductores que contradicen las leyes de tránsito.

Afortunadamente en la actualidad se está tratando de reformar la Ley de Tránsito existente para evitar el peligro existente en las carreteras pero la ardua tarea está en hacerlas cumplir.

El Cantón Rumiñahui no es exento de estos problemas de vialidad lamentablemente las vías más transitadas se encuentran en mal estado y lo que es peor las calles de esta ciudad son demasiado angostas para la cantidad de vehículos existentes, esto hace que se genere congestión y no permite que las unidades de esta empresa especialmente en las horas pico puedan desarrollar su trabajo normalmente ocasionando malestar y disconformidad en los clientes.

Las zonas de mayor congestión vehicular en el Cantón Rumiñahui son:

Tabla 2-13: Congestión Vehicular

No.	Mayor Congestión Vehicular
1	Av. General Enríquez
2	Av. Luis Cordero
3	Av. Calderón
4	Av. General Rumiñahui

Fuente: Dirección de Seguridad Ciudadana

Connotación Gerencial: Amenaza de Impacto Alto.

Los problemas viales para la Compañía de Taxis River Mall S.A. si se constituye en una amenaza puesto que por estos aspectos se producen accidentes en las vías y además el rodar por una calle llena de baches ocasionan daños en los vehículos.

d.- Factor Tecnológico

Tecnología, término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material.

Análisis

La tecnología en nuestro país es un aspecto con poco desarrollo a pesar de los avances a escala mundial dentro de la inversión en este campo, en general, los países latinoamericanos destinan un mínimo de presupuesto a este sector, al contrario de los países con economías desarrolladas, los mismos que destinan grandes presupuestos al desarrollo de nuevas tecnologías que a la larga beneficiarán la productividad de las organizaciones y por lo tanto del país.

Sin embargo hay que recordar que la tecnología no es únicamente del país que la desarrolla sino también del país que lo adopta a sus necesidades y requerimientos, principio por el cual el Ecuador ya cuenta con grandes avances como el uso masivo del correo electrónico, el internet y la telefonía celular.

Es así que esta variable tecnológica es muy importante para todas las empresas puesto que permite un mejor nivel de competitividad, mejores servicios, rapidez en la información, menores costos, atención de calidad para el cliente.

Todas las empresas buscan mejorar sus procesos internos para tener un mejor control de la información financiera, contable, administrativa, de sus productos y de sus empleados, creando así una empresa más moderna que se acople en armonía con los cambios actuales de la sociedad.

Connotación Gerencial: Oportunidad de Alto Impacto.

Para Compañía de Taxis River Mall S.A. la utilización de la nueva tecnología es una oportunidad de alto impacto ya que le permitirá obtener

información a tiempo sobre los movimientos contables que se vayan realizando diariamente, además se puede dotar de tecnología satelital que le permita tener un control de sus colaboradores conductores que se encuentran expuestos constantemente a la delincuencia, así como también contar con una radio frecuencia y handies para la comunicación rápida y fácil entre la operadora de radio y el conductor para atender con eficiencia el pedido de los clientes, por otro lado este aspecto se convierte en un buen aliado ya que se puede crear una base de datos computacionales mediante los cuales se mantenga registrado a cada uno de los clientes esto con la ayuda de los teléfonos con identificador de llamadas.

e.- Factor Ambiental

El medio ambiente es un conjunto de elementos abióticos (energía solar, suelo, agua y aire) y bióticos (organismos vivos) que integran la delgada capa de la Tierra llamada biosfera, sustento y hogar de los seres vivos.

Contaminación ambiental: Es la presencia de sustancias nocivas y molestas en nuestros recursos naturales como el aire, el agua, el suelo, colocadas allí por la actividad humana en tal calidad y cantidad que pueden interferir la salud y el bienestar de las personas.

Análisis

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

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

contaminación atmosférica con relación a la salud de los ecuatorianos requirió del país una inversión de USD 34 millones (EUR 27,7 millones), durante el periodo 1991 y el primer trimestre del año 2007.²⁶

Según informes de los organismos de control ambiental, el 80% de la contaminación atmosférica en Quito y en el Valle de los Chillos tiene su origen en los 240.000 vehículos que transitan por la capital del país y el valle respectivamente, mientras el 20% restante proviene de los sectores industrial, comercial y minero.

El registro de los índices de contaminación atmosférica en el Distrito Metropolitano de Quito se realiza a través de nueve estaciones, cuyos medidores serán renovados próximamente, de acuerdo con el Plan de Manejo de la Calidad del Aire de Quito para el periodo 2005-2010.

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

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

Empleo de Gasolina VS. el Gas Licuado de Petróleo

En virtud de este acuerdo, las partes se comprometen a fomentar el uso del gas licuado de petróleo (GLP) en las flotas de vehículos ligeros de la comunidad, en especial en el sector del taxi, con el objetivo de mejorar la calidad del aire del entorno ecuatoriano.

Para la consecución de este proyecto las unidades deberán instalar un equipo automotriz, para ello la Unión de Cooperativas de Taxis tiene previsto reunirse con directivos de Petroecuador para que les permitan

²⁶ <http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=1762>

trabajar con este mecanismo, que en el mercado nacional fluctúa entre los \$250 (de manera artesanal y con equipos nacionales) y \$1 800, si se utilizan piezas importadas de Italia, Corea o los EEUU, es importante considerar que este equipo es adaptable en vehículos con carburadores y de inyección directa en donde el principal accesorio se constituiría en un tanque de ocho galones con gas licuado, similar al que se utiliza para cocinar.

Se estima que con un galón de combustible se recorren 30 kilómetros, y con el gas se podrá recorrer 15 kilómetros más. Es decir, que con un galón de gas licuado podrás recorrer 45 kilómetros", para la aprobación el gremio de taxistas presentará el estudio al Gobierno y a la Autoridad de Tránsito y Transporte y Terrestre (ATTT).²⁷

Beneficios del gas para uso automotriz

- El sistema de gas natural no tiene comparación con la gasolina, pues el ahorro es de hasta cinco veces más.
- Por su condición de gas natural, este combustible facilita una combustión más completa y limpia, que se refleja en la reducción del 90% de emisión de partículas en el ambiente. Además tiene mayor resistencia al autoencendido que la mejor gasolina del mercado nacional (en relación al octanaje), por tener 103 octanos. El gas es limpio y reduce la contaminación ambiental.
- Se consigue un ahorro en el mantenimiento de los vehículos, pues el gas utilizado en los automotores no contiene azufre, plomo, ni

²⁷ <http://ediciones.prensa.com/mensual/contenido/2005/04/09/hoy/portada/185258.html>

carboniza el motor, por lo tanto se prolonga el período de uso del aceite lubricante y de las bujías (2 a 3 años), ya que no se ensucian.

- Según los expertos en el tema, el mantenimiento de los equipos a gas representa un costo muy bajo, de aproximadamente \$5 cada tres meses en relación al gasto del mantenimiento normal del vehículo que es muy superior.²⁸

La principal desventaja que se presenta en la implementación de este proyecto es que el colocar un cilindro de gas en un vehículo se convierte en un peligro eminente si no se tiene las precauciones que implica la instalación del mismo.

Connotación Gerencial: Amenaza de Alto Impacto

Para la Compañía de Taxis River Mall S.A. la implementación del gas licuado de petróleo en las unidades sería por una parte una oportunidad de alto impacto puesto que se educirían los costos de mantenimiento vehicular, pero por otro lado, se puede constituir en una amenaza por la falta de cultura existente en nuestra sociedad que puede generar consecuencias fatales por la inadecuada utilización del sistema de la instalación del gas licuado de petróleo en los vehículos.

2.1.2. Micro ambiente

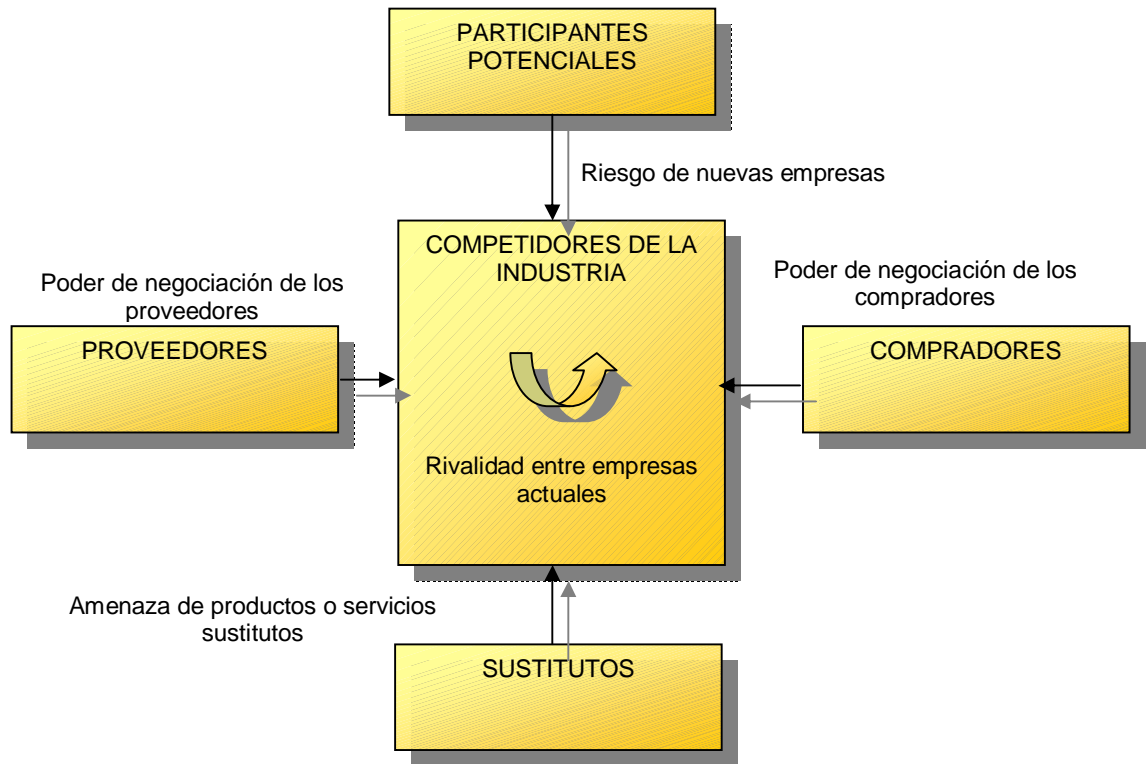
Para el análisis del Microambiente de la Compañía de Taxis River Mall S.A. se han considerado técnicas de investigación de observación mediante documentos proporcionados por la organización y entrevistas realizadas al Gerente de la Compañía Sr. Darío Cárdenas.

Este estudio se basa en el modelo desarrollado por Michael Porter denominado “Las cinco fuerzas Básicas de Porter” las mismas que han permitido analizar la estructura competitiva de una organización.

²⁸ http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=275988

A continuación se presenta un esquema de las denominadas fuerzas:

Gráfico 2-13: LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER²⁹



a.- Clientes

Los clientes son personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo.³⁰

Análisis

Los clientes de la Compañía de Taxis River Mall S.A. son personas domiciliadas o que desempeñan sus actividades diarias en la ciudad de Sangolquí que adquieren los servicios que proporciona esta organización y a cambio de ello efectúan un pago.

²⁹Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, EDICIÓN REVISADA 2005, Pág. 20
³⁰ Stanton-Etzel-Walker, Fundamentos de Marketing, 11 EDICIÓN, Pág. 48

Los clientes de la Compañía de Taxis River Mall están divididos en:

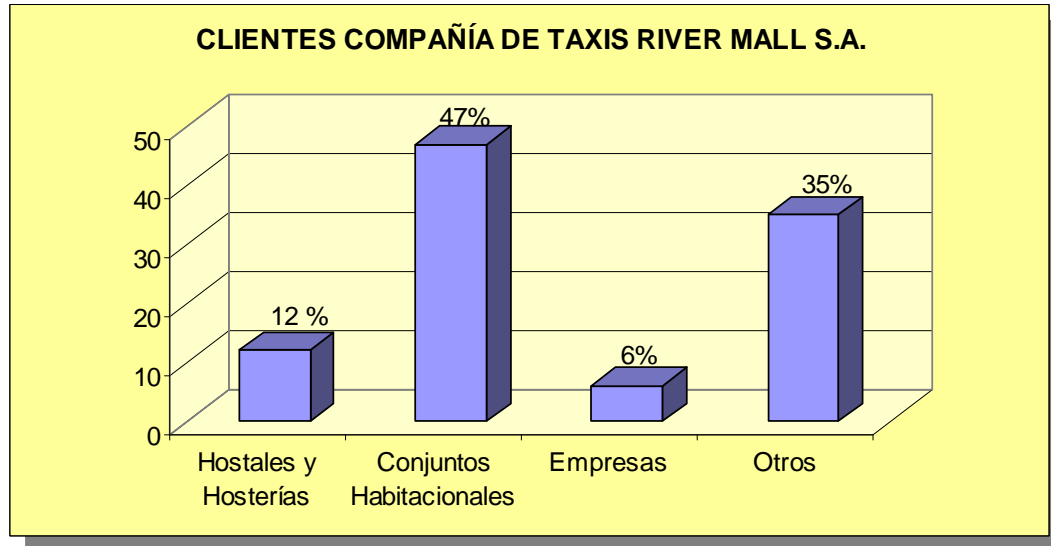
- Hostales y Hosterías
- Conjuntos Residenciales
- Empresas
- Otros: dentro de este punto se consideran a las familias, personas que no pertenecen a ninguno de los grupos anteriores, principalmente se encuentran las personas que acceden al servicio de la Compañía desde los siguientes puntos de trabajo:
 - § Punto A: Puerta Principal Centro Comercial River Mall
 - § Punto B: Puerta inferior C.C River Mall corresponde al Supermercado Magda Espinoza.
 - § Punto C: Restaurant El Barranco junto al Policlínico San Jorge.
 - § Punto X: Av. Luis Cordero Esquina diagonal a la Papelería Tía Tula.

Tabla 2-14: Clientes Compañía de Taxis River Mall S.A.

LUGAR	FRECUENCIA %
Hostales y Hosterías	12
Hostal Real	10
Hostería del Río	2
Conjuntos Habitacionales	47
La Castellana II	1
Conjunto Los Captus	3
Conjunto Sol de Rumiñahui	8
Conjunto Portal Esmeralda	9
Cnjunto Santa Rosa de Lima	7
Terracota	8
El Alcázar	2
Pueblo Viejo	9
Empresas	6
Coop. San Pedro de Taboada	2
Club de Oficiales	4
Otros	35
Diferentes Puntos	35
TOTAL	100

Fuente: Cía de Taxis River Mall S.A.

Gráfico 2-14: Clientes Compañía de Taxis River Mall S.A.



Fuente: Cía de Taxis River Mall S.A.

NOTA: para la elaboración de la tabla y gráfico 2.14 se empleó la técnica de observación y para ello se consideró los registros que utilizan las Srtas. Operadoras así como una entrevista realizada al Sr. Darío Cárdenas Gerente de la Compañía.

b.- Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que la competencia compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.³¹

Los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva, los compradores seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.

³¹Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, EDICIÓN REVISADA 2005, Pág. 40

La primordial amenaza que se presenta por parte los compradores poderosos es la posibilidad de una integración hacia atrás mediante la fusión con otras empresas.

La Compañía de Taxis River Mall S.A. a pesar de poseer un cierto grado de competencia ha logrado conseguir una posición estable en el mercado, sin embargo esto no permite que los clientes o compradores no puedan ejercer un poder en el mercado en el cual se desarrolla, es por ello que actualmente esta compañía busca diferenciarse de las demás cooperativas para poder enfrentar el poder de los compradores.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto

El poder de negociación de los compradores, en este caso el poder que puedan ejercer los clientes usuarios de los servicios proporcionados por la Compañía de Taxis River Mall S.A. ejerce una amenaza de alto impacto puesto que al darse este efecto los clientes pueden obligar a la reducción de precios que no compensen los costos del mantenimiento de los vehículos.

c.- Proveedores

Se define como Proveedor a aquellos suministradores de mercancías y servicios utilizados en el proceso productivo de una organización.³²

Análisis

Dentro de los proveedores de la Compañía de Taxis River Mall S.A. tenemos:

Proveedores de Vehículos: dentro de este aspecto se consideran las casas comerciales en las cuales se adquieren los vehículos para la puesta en operación, entre estos proveedores tenemos:

³² <http://www.glosarioempresarial.org/forma/p.html>

- Chevrolet: Metrocar, Imbauto
- Hiuday: Casa comercial sucursal Sangolquí

Proveedores de Repuestos: dentro de este se constituye aspectos tales como la adquisición de repuestos automotrices para los vehículos. El lugar comercial más frecuentado por los accionistas de la Compañía de Taxis River Mall S.A. es:

- Dalbras.

Proveedores de Materiales de Oficina: se denomina así a los proveedores de todo tipo de artículos de papelería sean éstos resmas de hojas de papel bond, grapadoras perforadoras, carpetas, archivadores, así como la impresión de formatos, entre otros, por lo que, en este aspecto sus principales proveedores son:

- Papelería La Tía Tula.
- Imprenta Jorgito.

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

- F.D.G. Computer
- Ferrisariato San Luis Shopping

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

Su principal proveedor es:

- Carvatel S.A.

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

- Seguridad Interna: Sr. Daniel Pillajo
- Seguridad Externa: Seguridad Integral Cía. Ltda.

Proveedores de Publicidad: el principal proveedor de publicidad es:

- Zonakreativa

Poder de Negociación de los Proveedores:

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen³³.

La Compañía de Taxis River Mall S.A. cuenta con varios proveedores razón por la cual no se puede ver limitado ante un poder de negociación de los proveedores.

Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto

Para la Compañía de Taxis River Mall S.A. es una oportunidad de alto impacto que no se ejerza dentro del mercado de acción el poder negociador de los proveedores ya que los insumos necesarios tanto para los vehículos como para la oficina son de fácil accesibilidad permitiendo de esta manera el desarrollo fluido y normal de las actividades de esta organización.

d.- Competencia

La competencia se define como la rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia en un mismo mercado.

Análisis

De entre los competidores de la Compañía de Taxis River Mall S.A. tenemos:

³³ Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, EDICIÓN REVISADA 2005, Pág. 43

Tabla 2-15: Competencia Compañía de Taxis River Mall S.A.

COOPERATIVA	LUGAR DE OPERACIÓN
Cooperativa de Taxis Turismo	Sangolquí- Parque El Turismo
Cooperativa de Taxis 31 de Mayo	Sangolquí- Junto a la Iglesia Matriz de Sangolquí
Cooperativa de Taxis Plaza del Valle	El Triángulo- C.C. Plaza del Valle
Cooperativa de Taxis Super Vall	Sangolquí- Frente a la ESPE
Cooperativa de Taxis Mundo Azul	Sangolquí- Calle Aurelio Naranjo
Cooperativa de Taxis Rutas del Valle	San Rafael- Junto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 14 de Marzo
Cooperativa de Taxis CONTRASELECTAX	San Rafael- Frente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 14 de Marzo

Fuente: Observaciones realizadas

Dentro del Cantón Rumiñahui muchas son las cooperativas que prestan el servicio de transporte en taxis pero no todas las cooperativas son legales, por otro lado hay que considerar que en el mercado existe un número

considerable de los denominados “taxis piratas”, a pesar de que las autoridades han tratado de poner orden la corrupción ejerce más poder.

Connotación Gerencial: Amenaza de alto impacto

Generalmente la competencia para toda empresa se constituye en una amenaza y no es caso aparte la situación de la Compañía de Taxis River Mall S.A. la misma que por la falta de control y profesionalismo de quienes son los responsables de generar el permiso de operación (Consejo de Tránsito) facilitan el acceso a ciertas cooperativas que como el caso de la Cooperativa Mundo Azul no pertenecen al Cantón Rumiñahui si no al Cantón Quito. Es importante considerar además que hasta el momento la competencia no es agresiva pero se debe poner cuidado ya que de existirlo la situación se tornaría difícil para quienes prestan el servicio de transporte de pasajeros en taxis.

e.- Productos Sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden ser reemplazados por otros y que ofrecen al consumidor una utilidad o satisfacción equivalente.³⁴

Análisis

La Compañía de Taxis River Mall S.A. no posee servicios sustitutos; ya que éstos no pueden ser reemplazados por otros servicios que proporcionen al consumidor o cliente una utilidad o satisfacción similar.

³⁴ Diccionario Enciclopédico Océano Uno, Grupo Editorial Océano, Colombia, 1995

f.- Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales

Análisis

En la actualidad el mayor competidor de la Compañía de Taxis River Mall S.A. es la Cooperativa de Taxis Turismo, sin embargo existen pequeñas empresas que cubren una pequeña porción del mercado; para nuestro estudio tomaremos a estas empresas como posibles competidores, que a futuro podrían ingresar al mercado en el cual se desenvuelve esta organización entre algunas tenemos: Cooperativa de Taxis Albornoz, Granvall, Mundo Azul.

Connotación Gerencial: Amenaza de Alto Impacto

Lamentablemente la corrupción es un mal que constantemente asecha a nuestra sociedad y esta no es la excepción, por lo que, para la Compañía de Taxis River Mall S.A. el riesgo de competidores potenciales se convierte en una amenaza de alto impacto puesto que a pesar que del acuerdo expedido por el Consejo Nacional de Tránsito, dentro del Cantón Rumiñahui ya no se pueden generar permisos de operación para más cooperativas de taxis y estos lo siguen permitiendo ocasionando una amplia demanda de personas que prestan el servicio de transporte en taxis.

g.- Estudio de Mercado

- **Objetivos del Estudio de Mercado**

Conocer cuáles son las preferencias del cliente a través de este Estudio de Investigación de Mercados con el fin de mejorar la posición de la Compañía de Taxis River Mall S.A. frente a sus competidores.

- **Tipo de Investigación**

Estudio Descriptivo, recolección de datos primarios mediante encuestas.

- **Técnica de Investigación**

La técnica de muestreo que voy a utilizar es el muestreo aleatorio simple, en el cual, el marco muestral será la guía telefónica y cada elemento de la muestra se designará mediante la generación de números aleatorios en la computadora.

Para la determinación del tamaño de la muestra se considera los siguientes datos:

N=	50.979 PEA
p=	50% probabilidad de ocurrencia
q=	50% probabilidad de no ocurrencia
Z=	90% (1,65)
e=	10%

La fórmula a aplicar para el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 N + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,65)^2 * 50979 * 0,50 * 0,50}{(0,10)^2 * 50979 + (1,65)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{34697,5819}{510,470625}$$

$$n = 67,9717504$$

$$n = 68$$

Con el resultado de la aplicación de la fórmula anterior se determina que la muestra es de 68 personas a las mismas que se les va aplicar una encuesta la misma que consta de siete preguntas. (VER ANEXO 7)

- **Encuesta**

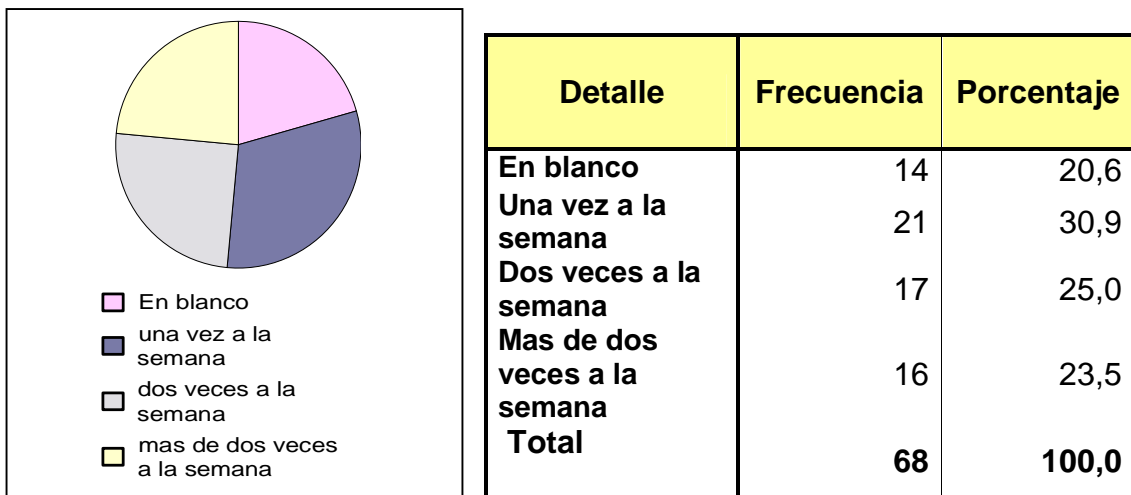
1. ¿Utiliza usted el servicio de taxi?



Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	54	79,4
NO	14	20,6
Total	68	100,0

Análisis: De las 68 personas encuestadas se puede decir que el 79,4% ha utilizado por lo menos alguna vez el servicio de taxi, mientras que el 20,6% no ha accedido a este servicio ya sea por desconocimiento o por tener su propio medio de movilización.

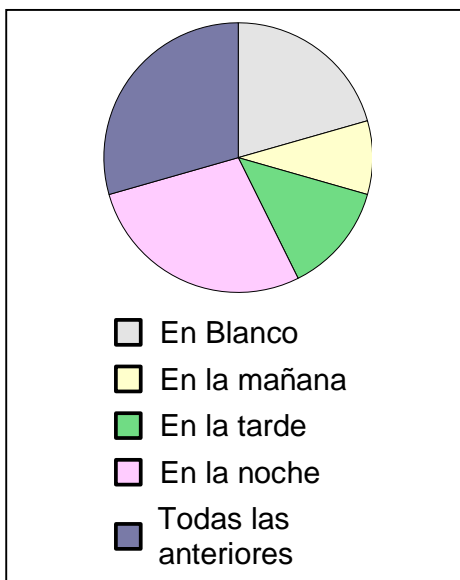
2. ¿Con que frecuencia emplea el servicio de taxi?



Análisis:

De las 54 personas que la pregunta anterior contestaron que si utilizaban el servicio de taxi, el 30,9% acceden a este servicio por lo menos una vez a la semana, mientras que el 25% dos veces a la semana y consecuentemente el 23,5% utilizan este servicio de manera constante, estos resultados reflejan que del 100% de la muestra el 79,4% de personas demandan de este servicio.

3. ¿En qué horario utiliza el servicio de Taxis con mayor frecuencia?

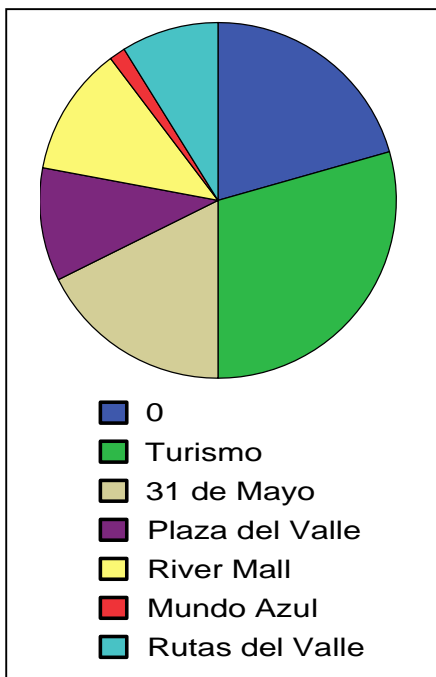


Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En Blanco	14	20,6
En la mañana	6	8,8
En la tarde	9	13,2
En la noche	19	27,9
Todas las anteriores	20	29,4
Total	68	100,0

Análisis:

En esta pregunta se considera dentro de “todas las anteriores” a aquellas personas que demandan de este servicio en cualquier horario, el mismo que se encuentra representado con el 29,4%, mientras que el 27,9% lo utilizan con mayor frecuencia durante las noches y consecuentemente el 13,2% y el 8,8% en los horarios tarde y mañana correspondientemente.

4. ¿De las cooperativas y compañías que se presentan a continuación cuál es la de su mayor preferencia?

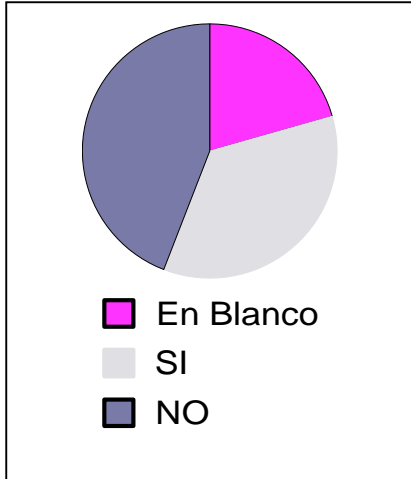


Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En Blanco	14	20,6
Turismo	20	29,4
31 de Mayo	12	17,6
Plaza del Valle	7	10,3
River Mall	8	11,8
Mundo Azul	1	1,5
Rutas del Valle	6	8,8
Total	68	100,0

Análisis:

El mercado de transporte de pasajeros en taxi dentro del Cantón Rumiñahui posee una considerable competencia y cada una de estas compañías o cooperativas han tratado de posicionarse en la mente de los consumidores, es así que, la cooperativa Turismo con el 29,4% es la que más se encuentra identificada con las personas encuestadas seguida de la Cooperativa 31 de Mayo con un 17,6%, además puedo mencionar que la Compañía de Taxis River Mall S.A. que es nuestro objeto de estudio tiene un nivel de preferencia del 11,8% lo cual indica que aunque haya mucha afluencia de cooperativas dentro del Cantón esta organización posee una considerable posición en el mercado.

5. ¿Ha solicitado ud. alguna vez los servicios proporcionados por la Compañía de Taxis River Mall S.A.?

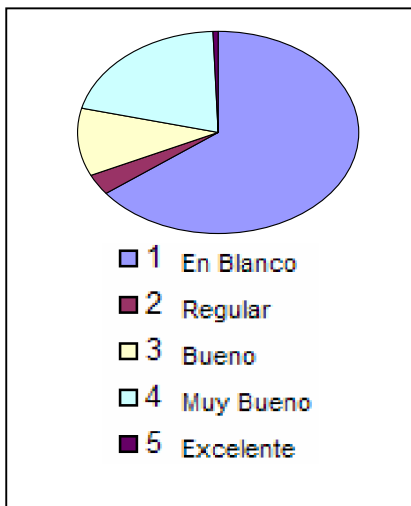


Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En Blanco	14	20,6
SI	24	35,3
NO	30	44,1
Total	68	100,0

Análisis:

De las 68 personas encuestadas el 35,3% afirman haber utilizado este servicio por lo menos una vez, mientras que el 44,1% no lo han hecho, estos resultados indican que la Compañía de Taxis River Mall S.A. puede mejorar su posición y ampliar su mercado de acción.

6. ¿Cómo califica ud. el servicio proporcionado por la Compañía de Taxis River Mall S.A. en cuanto a: (en donde 5 es excelente)?



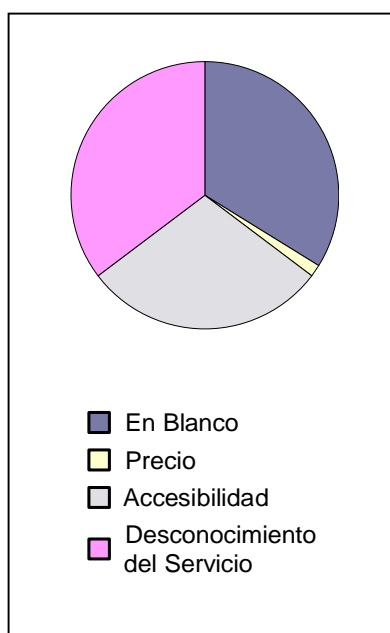
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En Blanco	44	64,7
Regular	2,2	3,2
Bueno	7,4	10,9
Muy Bueno	14	20,6
Excelente	0,4	0,6
Total	68	100,0

Análisis:

El 64,7% está compuesto por el 20,6% de las personas que no emplean el servicio de taxi y el 44,1% que empleando el servicio de taxi jamás han utilizado los servicios proporcionados por la Compañía de Taxis River Mall S.A.

Es importante considerar que el 20,6% consideran como muy bueno el servicio prestado por esta organización, mientras que un 3,2% y 0,6% lo califican como regular y excelente respectivamente.

7. ¿Por qué no ha accedido a los servicios proporcionados por la Compañía de Taxis River Mall S.A.?

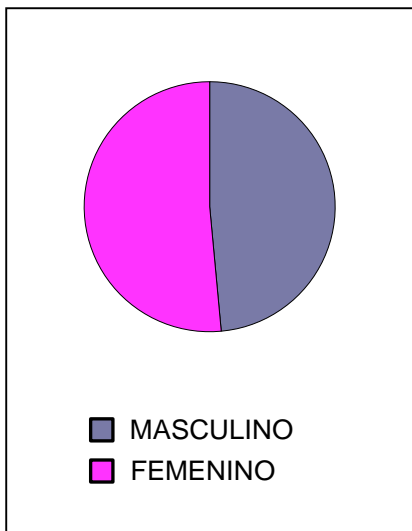


Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En Blanco	24	35,3
Precio	1	1,5
Accesibilidad	19	27,9
Desconocimiento del Servicio	24	35,3
Total	68	100,0

Análisis:

De las 44 personas que respondieron no haber utilizado el servicio de taxi proporcionado por la Compañía de Taxis River Mall S.A. el 35,3% expresa no haberlo hecho por falta de conocimiento de esta organización, mientras que el 27,9% por accesibilidad considerando dentro de este aspecto a aquellas personas que poseen su vehículo propio.

8. Género

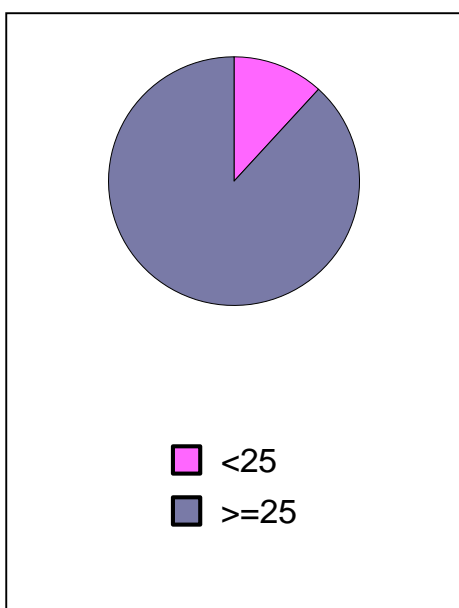


Detalle	Frecuencia	Porcentaje
MASCULINO	33	48,5
FEMENINO	35	51,5
Total	68	100,0

Análisis:

De las 68 personas encuestadas el 48,5% corresponde al género masculino, mientras que el 51,5% corresponde al género femenino lo cual indica que las mujeres son las personas que más demandan de este servicio.

9. Edad



Detalle	Frecuencia	Porcentaje
<25	8	11,8
>=25	60	88,2
Total	68	100,0

Análisis:

El resultado de esta pregunta nos indica que las personas mayores a los 25 años son quienes más demandan este servicio representando un 88,2% del total.

Connotación Gerencial: Oportunidad de alto impacto

Con la investigación de mercados realizada se pudo establecer que la Compañía de Taxis River Mall S.A. posee una posición estable en el mercado, sin embargo el mercado de acción puede ser más amplio para ello se requerirá de una mejor estructura organizacional y difusión empresarial.

2.2. Análisis Situacional Interno

El análisis interno de la empresa traerá como resultado la radiografía interna de la organización; en sus cinco áreas de operación principal, con el propósito de establecer parámetros de precisión, los mismos que permitirán determinar la eficiencia o ineficiencia del manejo de recursos con los que cuenta la organización.

Para este análisis se realizaron diferentes entrevistas con el personal de la compañía y en especial con el Sr. Darío Cárdenas.

2.2.1. Capacidad de Comercialización

En la capacidad de comercialización se considerará la manera en la que se realiza la prestación del servicio que se ofrece que es el de transporte.

Análisis

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni

transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.³⁵

- **Servicio:** La Compañía de Taxis River Mall S.A. para la prestación del servicio de transporte que es su actividad principal cuenta con 30 unidades de las cuales 14 unidades poseen colaboradores conductores y las 16 unidades restantes son conducidas por sus dueños accionistas.
- **Precio:** esta organización posee una tabla de precios la misma que está fijada de acuerdo al lugar de destino y considerando las tarifas de sus competidores. (VER ANEXO 8)
- **Plaza:** los servicios que proporciona la Compañía de Taxis River Mall S.A. está dirigido a las familias, empresas domiciliadas en el Cantón Rumiñahui.
- **Promoción:** hasta el momento la Compañía de Taxis River Mall S.A. no ha establecido una campaña de difusión empresarial formal.

Connotación Gerencial

Fortalezas

- Disponibilidad de unidades en buen estado.
- Infraestructura propia.

Debilidades

- Bajo nivel de difusión de medios publicitarios.

2.2.2. Capacidad Administrativa

Dentro de la capacidad administrativa de una organización se determinan las bases para el establecimiento y coordinación de la mayoría de normas generales de acción; las mismas que son aplicadas en todas las áreas de la estructura organizacional.

³⁵ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

Análisis

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

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

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

Connotación Gerencial

Fortalezas

- La comunicación abierta entre los accionistas de la Compañía de Taxis River Mall S.A.
- El ambiente laboral entre los empleados de la compañía es favorable lo que permite el normal desarrollo de las actividades.

Debilidades

- Alta Rotación del personal.
- Falta de cultura organizacional.
- Inexistencia de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar el desempeño de la organización.
- Ausencia de objetivos y estrategias que permitan enfrentar los constantes retos del mercado en el cual se desarrolla.

2.2.3. Capacidad Financiera

Dentro de este aspecto cuentan los recursos monetarios que posee la empresa.

Análisis

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

Para el manejo y control de los recursos financieros la Compañía de Taxis River Mall S.A. cuenta con una persona, la misma que maneja dichos recursos fuera de la organización.

La empresa tiene un manejo periódico de sus operaciones, realiza balances anualmente, los mismos que son presentados a la Junta General de Accionistas y a la Superintendencia de Compañías de forma anual.

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

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

Connotación Gerencial

Fortalezas

La Compañía de Taxis River Mall S.A. gracias al aporte mensual de sus accionistas puede cumplir oportunamente con el pago de sus obligaciones contraídas con terceras personas.

Debilidades

- Posee un sistema contable muy elemental el mismo que no proporciona una información adecuada y oportuna.

2.2.4. Capacidad Tecnológica

Esta capacidad se refiere a los sistemas de información y desarrollo tecnológico que posee la empresa.

Análisis

Para el área administrativa la Compañía de Taxis River Mall S.A. cuenta con un software básico, es decir, es un Windows XP que contiene Word, Excel y Power Point.

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

En cuanto al área operativa o de comercialización no cuenta con un equipo que le permita mantener una base de datos para sus clientes, así como también un sistema que les permita tener ubicadas a sus unidades, esta organización en esta área únicamente cuenta con una radio frecuencia central y cada unidad posee una radio manual o motorola para

la transmisión de la comunicación así como dos teléfonos uno normal y otro inalámbrico con identificador de llamadas.

Connotación Gerencial

Fortalezas

Capacidad tecnológica eficiente para la difusión de la comunicación entre las Srtas. Operadoras y los conductores.

Debilidades

- Inexistencia de medios para la localización de unidades en los diferentes puntos del mercado de acción en el caso de asaltos o cualquier otra clase de peligros.
- Existencia de un software básico que no incluye el paquete contable necesario.
- Falta de un equipo tecnológico a disposición de las Srtas. operadoras que les permita generar una base de datos de los clientes de la Compañía.

2.2.5. Capacidad del Talento Humano

La capacidad del Talento Humano se refiere a las capacidades, experiencia, relaciones, crecimiento, apoyo, nivel académico, estabilidad, capacitación, ambiente laboral y motivación de las personas que trabajan dentro de una organización.

En la Compañía de Taxis River Mall S.A. el señor presidente, el señor gerente, el señor contador y la señora secretaria se destacan por poseer un nivel de estudios superior y por un cierto grado de experiencia y manejo de relaciones públicas.

En cuanto al personal operativo o de comercialización así como las señoritas operadoras poseen un nivel de instrucción bachiller.

El promedio de edad del personal administrativo es de 30 a 45 años en cuanto al nivel operativo o de comercialización operan personas cuyas

edades van entre los 24 y 60 años cada una de estas personas demuestran responsabilidad en sus actividades

Lamentablemente en la Compañía de Taxis River Mall S.A. no se desarrolla cursos o seminarios de capacitación y motivación para ninguna de las áreas de la organización.

Los sueldos de los empleados de esta organización se encuentran entre los 150 y 163 USD mensuales esto para el Sr. Gerente, secretaria y las señoritas operadoras, en el caso del señor contador se le retribuye con 30 USD mensuales puesto que acude a la compañía por cierta horas a la semana.

Connotación Gerencial

Fortalezas

El liderazgo emitido principalmente por el Sr. Gerente de la Compañía ha permitido mantener una adecuada comunicación entre los accionistas.

Debilidades

- Inexistencia de capacitación y motivación para los empleados.

2.3. Análisis FODA

El análisis FODA permite determinar las diferentes variables que debe considerar la Compañía de Taxis River Mall S.A., con el propósito de fortalecer sus ventajas competitivas frente a la competencia, así como detectar las debilidades que sean causa de problemas internos de la organización, esto con el fin de corregirlas para de esta manera cumplir eficientemente las metas propuestas y aprovechar las variables de oportunidad detectadas en el mercado, las mismas que le permitirán a la organización crecer y proporcionar un mejor servicio y finalmente conocer completamente las amenazas que le rodean a la empresa en su entorno y buscar los caminos para tratar de minimizar sus efectos.

2.3.1. Matrices

a.- Matriz Interna y Matriz Externa

Estas matrices permiten analizar y formular estrategias que aprovechen las oportunidades y neutralicen las amenazas así como analizar y formular estrategias que aprovechen las fortalezas y neutralicen las debilidades utilizando la siguiente metodología.

- Se desarrolla un listado de las principales oportunidades y amenazas así como fortalezas y debilidades del mercado (Columna N° 2)
- Se asigna el nivel de impacto considerado para el factor mencionado (Columna N° 3) basado en la siguiente calificación:
 - Alto = 5
 - Medio = 3
 - Bajo = 1
- La suma del total de la columna N° 3 permite realizar la ponderación a cada variable, con el propósito de indicar la importancia relativa de la misma frente al éxito.
- Se asigna una calificación a cada variable, dependiendo de la influencia que éstas tengan en la empresa (Columna N° 5), de la siguiente manera:

VARIABLES	MAYOR IMPORTANCIA	MENOR IMPORTANCIA
OPORTUNIDADES, FORTALEZAS	4	3
AMENAZAS, DEBILIDADES	1	2

- La ponderación asignada a cada factor se multiplica por la calificación asignada correspondiente (Columna N° 4)

La suma de los valores de la columna N° 7 dará como resultado el valor ponderado de la oportunidad y amenaza que la empresa enfrenta y de la fortaleza y debilidad que la empresa presenta.

Tabla 2-16: Matriz Interna

COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.					
	FACTORES INTERNOS	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS				
F ₁	Disponibilidad de unidades en buen estado	1	0,02	3	0,05
F ₂	Renovación de unidades cada cierto tiempo	1	0,02	3	0,05
F ₃	Grupo de accionistas sólido	3	0,05	3	0,15
F ₄	Los socios poseen una clara definición del negocio	3	0,05	3	0,15
F ₅	Adecuado clima laboral	5	0,08	4	0,32
F ₆	Disponibilidad de fondos internos	5	0,08	4	0,32
F ₇	Comunicación radial eficiente Operadoras - conductores	3	0,05	3	0,15
F ₈	Infraestructura Propia	3	0,05	3	0,15
	DEBILIDADES				
D ₁	Bajo nivel de difusión de medios publicitarios.	5	0,08	1	0,08
D ₂	Alta Rotación del personal	5	0,08	1	0,08
D ₃	Falta de cultura organizacional.	5	0,08	1	0,08
D ₄	Inexistencia de indicadores de gestión	5	0,08	1	0,08
D ₅	Ausencia de objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo	5	0,08	1	0,08
D ₆	Sistema Contable elemental	3	0,05	2	0,10
D ₇	Inexistencia de tecnología apropiada	5	0,08	1	0,08
D ₈	Inexistencia de capacitación y motivación para los empleados.	5	0,08	1	0,08
	TOTAL	62	1,00		1,99

Tabla 2-17: Matriz Externa

COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.					
	FACTORES EXTERNOS	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES				
O ₁	Inflación anual y mensual es estable con tendencia a la baja.	5	0,07	4	0,28
O ₂	Incremento del PIB en 1,67%	5	0,07	4	0,28
O ₃	Regirse al factor legal para su correcto funcionamiento	3	0,04	3	0,13
O ₄	Crecimiento poblacional	5	0,07	4	0,28
O ₅	Tendencia creciente en la migración internacional	5	0,07	4	0,28
O ₆	Avances tecnológicos en el país	5	0,07	4	0,28
O ₇	Gas licuado de petróleo	3	0,04	3	0,13
O ₈	Existencia de varios proveedores de bienes y servicios.	5	0,07	4	0,28
AMENAZAS					
A ₁	Tasas de Interés financieras elevadas	5	0,07	1	0,07
A ₂	Situación política y económica del país inestable.	3	0,04	2	0,08
A ₃	Incremento índices desempleo, subempleo	5	0,07	1	0,07
A ₄	Aumento índices delincuenciales Cantón Rumiñahui	5	0,07	1	0,07
A ₅	Vialidad deficiente	5	0,07	1	0,07
A ₆	Generación de contaminación.	3	0,04	2	0,08
A ₇	Poder Negociador de los Compradores	5	0,07	1	0,07
A ₈	Competencia en el mercado	5	0,07	1	0,07
TOTAL		72	1,00		2,50

b.- Gráfico de la matriz de evaluación interna – externa.

Para la realización del presente gráfico es necesario introducir los resultados ponderados de la matriz de evaluación de factores externos, en el eje de la X (horizontal), y los resultados ponderados de evaluación de factores internos, en el eje de la Y (vertical). El cuadrante que refleje el cruce de ambos resultados indicará la estrategia a seguir.

Los resultados obtenidos de las matrices son:

Matriz de Evaluación Externa Y = 2.50

Matriz de Evaluación Interna X = 1,99

Gráfico 2-15: Matriz de Evaluación Interna - Externa

		SÓLIDO (3.00 – 4.00)	PROMEDIO (2.00 – 2.99)	DÉBIL (1.00 – 1.99)
AMBIENTE EXTERNO	ALTO (3.00 – 4.00)	I Crecza y desarrolle	II Crecza y desarrolle	III Conserve y mantenga
	MEDIO (2.00 – 2.99)	IV Crecza y desarrolle	V Conserve y mantenga	VI Coseche o enajene
	BAJO (1.00 – 1.99)	VII Conserve y mantenga	VIII Coseche o enajene	IX Coseche o enajene
		AMBIENTE INTERNO		

FUENTE: Administración Estratégica FRED, David

Diagnóstico

Una vez presentado el gráfico de la matriz interna – externa se puede concluir que los mayores problemas que enfrenta la empresa son a nivel interno, lo que amerita una amplia y exhaustiva reestructuración en los métodos de trabajo y en la organización una delimitación de funciones que garanticen el mejor desempeño de la empresa.

Por otra parte se distingue que la empresa se encuentra en el cuadrante VI, lo que indica que en el ambiente externo se cuenta con una posición media: mientras que en el ambiente interno la Compañía de Taxis River Mall S.A. es débil: esta ubicación brinda a la directiva y a todos los socios una representación gráfica de la situación actual en la que se encuentra la empresa, por lo cual están en la obligación de corregir y mejorar su gestión para garantizar que la empresa subsista a largo plazo y pueda ser competitiva dentro del mercado de acción.

Tabla 2-18: Matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad

		DEBILIDADES								TOTAL
		Bajo nivel de difusión de medios publicitarios.	Alta Rotación del personal	Falta de cultura organizacional.	Inexistencia de indicadores de gestión	Ausencia de objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo	Sistema Contable elemental	Inexistencia de tecnología apropiada	Inexistencia de capacitación y motivación para los empleados.	
AMENAZAS		D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	D ₆	D ₇	D ₈	
A ₁	Tasas de Interés financieras elevadas	3	1	1	1	1	1	3	1	12
A ₂	Situación política y económica del país inestable.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A ₃	Incremento índices desempleo, subempleo	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A ₄	Aumento índices delincuenciales Cantón Rumiñahui	1	1	1	1	1	1	1	3	10
A ₅	Vialidad deficiente	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A ₆	Generación de contaminación.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A ₇	Poder Negociador de los Compradores	5	1	3	5	3	1	1	3	22
A ₈	Competencia en el mercado	5	3	5	5	5	1	5	5	34
TOTAL		18	10	14	16	14	8	14	16	110

		D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	D ₆	D ₇	D ₈	
OPORTUNIDADES										
O ₁	Inflación anual y mensual es estable con tendencia a la baja.	3	1	1	1	1	1	3	1	12
O ₂	Incremento del PIB en 1,67%	1	1	1	1	1	1	1	1	8
O ₃	Regirse al factor legal para su correcto funcionamiento	1	1	1	1	1	1	1	1	8
O ₄	Crecimiento poblacional	1	1	1	1	1	1	1	1	8
O ₅	Tendencia creciente en la migración internacional	1	1	1	1	1	1	1	1	8
O ₆	Avances tecnológicos en el país	5	3	1	3	1	5	5	1	24
O ₇	Gas licuado de petróleo	1	1	1	1	1	1	1	1	8
O ₈	Existencia de varios proveedores de bienes y servicios.	3	1	3	1	5	1	3	3	20
TOTAL		16	10	10	10	12	12	16	10	96

FORTALEZAS								TOTAL
Disponibilidad de unidades en buen estado	Renovación de unidades cada cierto tiempo	Grupo de accionistas sólido	Los socios poseen una clara definición del negocio	Adecuado clima laboral	Disponibilidad de fondos internos	Comunicación radial eficiente	Operadoras - conductores	
F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	F ₇	F ₈	
3	5	1	1	1	3	1	1	16
1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	1	1	1	1	1	1	1	8
3	1	3	3	1	3	3	1	18
5	1	1	1	1	1	1	1	12
3	1	1	1	1	1	1	1	10
5	1	1	1	1	1	3	3	16
5	1	3	5	3	3	5	5	30
26	12	12	14	10	14	16	14	118

F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	F ₅	F ₆	F ₇	F ₈	
3	3	3	3	1	3	1	3	20
1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	3	1	1	1	1	1	1	10
1	1	1	1	1	5	1	1	12
1	1	1	1	1	3	1	1	10
3	1	3	3	1	3	3	3	20
1	1	1	3	1	1	1	1	10
1	3	1	1	1	3	3	1	14
12	14	12	14	8	20	12	12	104

Matriz Debilidades – Amenazas

$$\frac{110}{8 * 8 * 4} = 0,43 \rightarrow 43\%$$

Este resultado nos indica que el 43% de las amenazas y debilidades afectan a la gestión de la organización, por lo que es de vital importancia reducirlas al máximo.

Matriz Fortalezas – Amenazas

$$\frac{118}{8 * 8 * 5} = 0,37 \rightarrow 37\%$$

La organización al hacer uso de sus fortalezas reduce en un 37% el impacto de las amenazas.

Matriz Debilidades – Oportunidades

$$\frac{96}{8 * 8 * 3} = 0,50 \rightarrow 50\%$$

Este resultado nos indica que se aprovecha únicamente el 50% de las oportunidades debido al impacto que generan las debilidades.

Matriz Fortalezas – Oportunidades

$$\frac{104}{8 * 8 * 3} = 0,54 \rightarrow 54\%$$

Nos indica que se tiene un 54% de aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades, se debe considerar que se está desperdiciado cerca del 46% el mismo que se debería potencializar.

2.3.2.3 Matriz de Síntesis Estratégica

- **Debilidades – Amenazas**

A₇ Poder Negociador de los Compradores

E₁ Buscar la diferenciación del servicio proporcionado por la Compañía de Taxis River Mall S.A. con el propósito de posicionarnos en la mente del consumidor.

A₈ Competencia en el mercado

E₂ Estar al tanto del servicio y tecnología adquirida por la competencia y mejorarla con la finalidad de proporcionar un mejor servicio.

D₁ Bajo nivel de difusión de medios publicitarios.

E₃ Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la compañía con el propósito de darse a conocer en el mercado en el cual se desarrolla.

D₂ Inexistencia de indicadores de gestión

E₄ Preparar una planificación estratégica basada en el BSC con la finalidad de establecer indicadores de gestión que nos permitan evaluar el desempeño de la Compañía de Taxis River Mall S.A.

D₃ Inexistencia de capacitación y motivación para los empleados.

E₅ Desarrollar cursos de motivación, capacitación y relaciones humanas con la finalidad de que los Sres. conductores mejoren su desenvolvimiento frente al usuario del este servicio.

- **Fortalezas – Amenazas**

A₄ Aumento índices delincuenciales Cantón Rumiñahui

E₆ Beneficiarse de la radio frecuencia así como de medios tecnológicos satelitales con el propósito de atenuar el riesgo de los Sres. conductores.

F₁ Disponibilidad de unidades en buen estado

E₇ Considerar la disposición de unidades en buen estado y confortables con el fin de compensar el precio con el servicio prestado.

F₇ Comunicación radial eficiente Operadoras - conductores

E₈ Beneficiarse de esta comunicación con la finalidad de mantener un control continuo de la ubicación de las unidades, así como servirse de la tecnología existente para lograr una comunicación aún más eficiente.

- **Debilidades – Oportunidades**

O₆ Avances tecnológicos en el país

E₉ Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas de la compañía.

O₈ Poder negociador de los proveedores

E₁₀ Beneficiarse de la existencia de un considerable porcentaje de proveedores de casas comerciales, accesorios, repuestos de vehículos con la finalidad de establecer convenios mediante los cuales los accionistas puedan conseguir descuentos así como plazos en sus pagos.

D₇ Inexistencia de tecnología apropiada

E₁₁ Considerar la evolución tecnológica del medio con el propósito de invertir en los equipos necesarios para el mejor desenvolvimiento de las actividades de la compañía.

• **Fortalezas – Oportunidades**

O₁ Reducción de los índices de Inflación

E₁₂ Considerar la reducción de los índices de inflación con la finalidad de beneficiarnos de tal efecto ante el incremento del servicio.

F₂ Renovación de unidades cada cierto tiempo

E₁₃ Renovar las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad.

F₄ Los socios poseen una clara definición del negocio

E₁₄ Aprovechar el conocimiento de los socios acerca del negocio para de esta manera ampliar el mercado.

F₆ Disponibilidad de fondos internos

E₁₅ Invertir los fondos internos existentes en la creación de una cooperativa que otorgue financiamiento a los accionistas con la finalidad de incrementar el patrimonio de la compañía.

Tabla 2-19: Matriz de Síntesis Estratégica

		DEBILIDADES		FORTALEZAS	
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	D ₁	Bajo nivel de difusión de medios publicitarios	F ₁	Disponibilidad de unidades en buen estado
		D ₂	Inexistencia de indicadores de gestión	F ₂	Los socios poseen una clara definición del negocio
		D ₃	Inexistencia de capacitación y motivación para los empleados	F ₄	Disponibilidad de fondos internos
		D ₇	Inexistencia de tecnología apropiada	F ₆	Renovación de unidades cada cierto tiempo
				F ₇	Comunicación radial eficiente Operadoras - conductores
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (DA)		ESTRATEGIAS (FA)	
A ₄	Poder Negociador de los Compradores	E ₁	Buscar la diferenciación del servicio con el propósito de posicionarnos en la mente del consumidor.	E ₆	Beneficiarse de la radio frecuencia así como de medios tecnológicos satelitales con el propósito de atenuar el riesgo de los Sres. conductores.
A ₇	Competencia en el mercado	E ₂	Estar al tanto del servicio y tecnología adquirida por la competencia y mejorarla con la finalidad de proporcionar un mejor servicio.		
A ₈	Aumento índices delincuenciales Cantón Rumiñahui	E ₃	Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la compañía con el propósito de darse a conocer en el mercado.	E ₇	Considerar la disposición de unidades en buen estado y confortables con el fin de compensar el precio con el servicio prestado.
		E ₄	Preparar una planificación estratégica basada en el BSC con la finalidad de establecer indicadores de gestión que nos permitan evaluar el desempeño de la Compañía de Taxis River Mall S.A.		
		E ₅	Desarrollar cursos de motivación, capacitación y relaciones humanas con la finalidad de que los Sres. conductores mejoren su desenvolvimiento frente al usuario del este servicio.	E ₈	Servirse de la tecnología existente para lograr una comunicación aún más eficiente.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (DO)		ESTRATEGIAS (FO)	
O ₁	Avances tecnológicos en el país	E ₉	Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas de la compañía.	E ₁₂	Considerar la reducción de los índices de inflación con la finalidad de beneficiarnos de tal efecto ante el incremento del servicio.
O ₂	Existencia de varios proveedores de bienes y servicios.	E ₁₀	Beneficiarse de la existencia de un considerable porcentaje de proveedores de casas comerciales, accesorios, repuestos de vehículos con la finalidad de establecer convenios mediante los cuales los accionistas puedan conseguir descuentos así como plazos en sus pagos.	E ₁₃	Renovar las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad.
O ₆	Inflación anual y mensual es estable con tendencia a la baja.	E ₁₁	Considerar la evolución tecnológica del medio con el propósito de invertir en los equipos necesarios para el mejor desenvolvimiento de las actividades de la compañía.	E ₁₄	Aprovechar el conocimiento de los socios acerca del negocio para de esta manera ampliar el mercado.
				E ₁₅	Invertir los fondos internos existentes en la creación de una cooperativa que otorgue financiamiento a los accionistas con la finalidad de incrementar el patrimonio de la compañía.

CAPITULO III:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.³⁶

3.1. Filosofía Organizacional



Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.³⁷

Es así que, la filosofía corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, se constituirá en una de las principales debilidades.

Para definir la filosofía corporativa de la Compañía de Taxis River Mall S.A. se considerará el aporte de Deal y Kennedy (1982) en su texto “La Cultura y la Planificación Estratégica” en la que se determina que existen cuatro tipos de culturas organizacionales que se detallan a continuación:

³⁶ MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia Pág. 138

³⁷ Humberto Serna, Gerencia Estratégica Octava Edición Pág. 91

- a.- **Cultura machista:** es una cultura individualista en la que se toman altos riesgos y en donde el entorno es el principal factor para proporcionar retroalimentación rápida a cerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas.
- b.- **Cultura del trabajo arduo:** en este tipo de cultura la regla es la diversión y la acción. Los empleados asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida; para tener éxito, deben mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgos relativamente bajo.
- c.- **Cultura de poner en riesgo la Compañía:** esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de su las decisiones organizacionales tomadas fueron correctas o no.
- d.- **Cultura del proceso:** cuenta con poca o ninguna retroalimentación, y para los empleados es difícil medir lo que hacen. Por el contrario, se concentran en cómo se hizo el trabajo.

Analizando los cuatro aspectos anteriores se determina que la Compañía de Taxis River Mall S.A. se encuentra ubicada en el tipo de Cultura del Proceso, puesto que de acuerdo a observaciones realizadas existe un reducido nivel de retroalimentación al momento de tomar decisiones entre los directivos y los empleados, además no existen indicadores de gestión que les permita evaluar constantemente el trabajo desempeñado por cada uno de los integrantes de esta organización y que les facilite asumir algún riesgo sustentado en acciones.

3.1.1. Definición del Negocio

La definición del negocio permite realizar una descripción de las características del negocio, es decir, describir de forma clara el tipo de servicios que se ofrece o el tipo de productos que se comercializa, así como el valor que aporta al mercado objetivo ³⁸

Tabla 3-01: Factores de Definición del Negocio

Compañía de Taxis River Mall S.A. Factores de Definición del Negocio			
Interrogantes Básicas	Factor de Definición	Criterios	Conclusión
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Satisface la necesidad de movilización de personas a través de taxis por medio de puntos de operación previamente establecidos.	Satisfacer las necesidades de movilización de pasajeros en taxis por medio de puntos de operación previamente establecidos.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	El segmento de esta organización son las personas de un estrato económico medio alto y alto Sus clientes son las familias, conjuntos residenciales y empresas domiciliadas dentro del cantón Rumiñahui	Las familias, conjuntos residenciales y empresas que posean un estrato económico medio alto y alto domiciliadas dentro del Cantón Rumiñahui que requieren el servicio de taxi.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas?	Unidades en perfectas condiciones Servicio rápido y seguro	Emplear unidades en perfecto estado que garanticen un servicio eficiente y seguro.

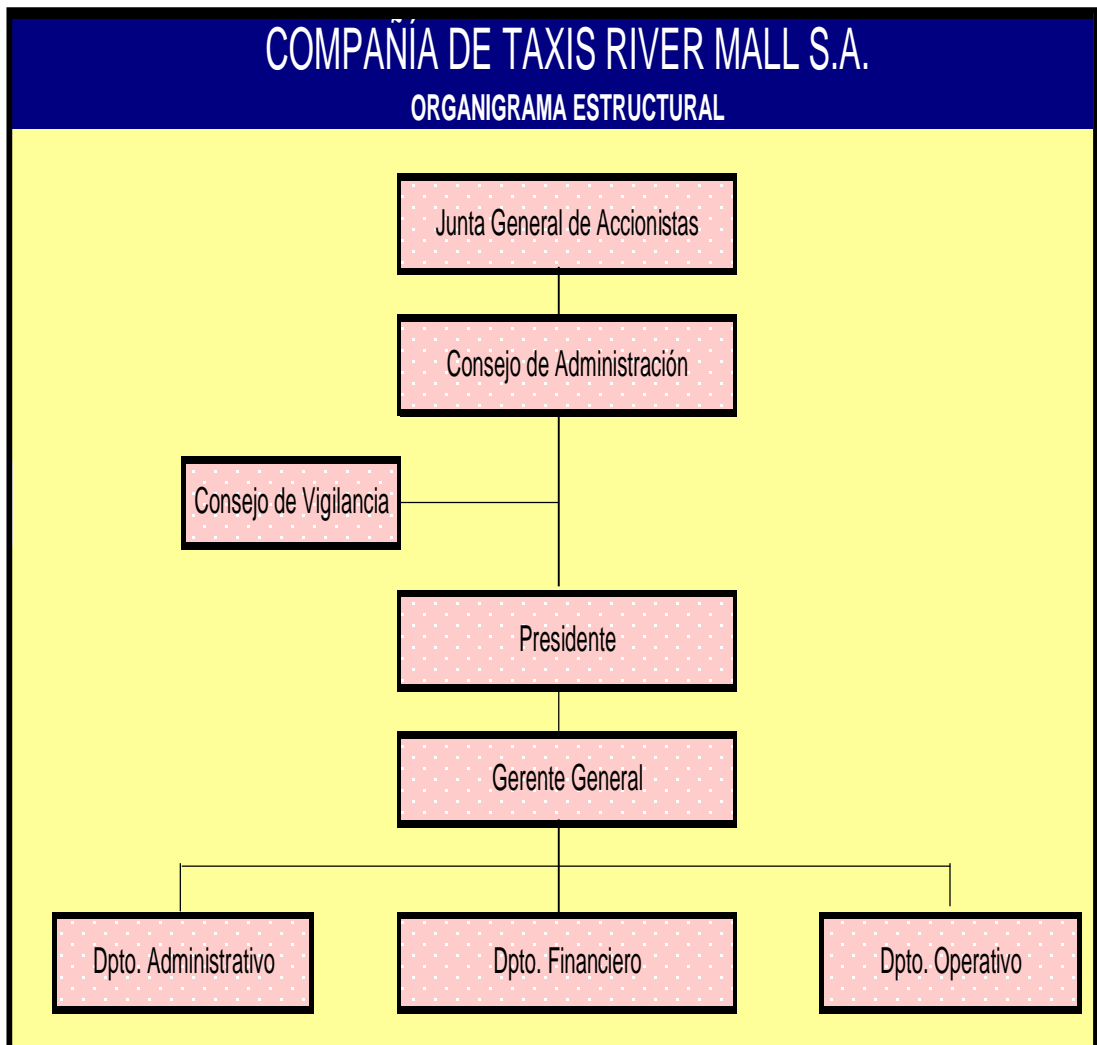
La Compañía de Taxis River Mall S.A. es una organización de transporte público que brinda sus servicios a la ciudadanía del estrato económico alto y medio-alto por medio de puntos de operación previamente establecidos dentro del Cantón Rumiñahui, satisface las necesidades de movilización de sus clientes operando con unidades en perfectas condiciones que permiten el desarrollo de un servicio rápido, eficiente y seguro.

³⁸ MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia, Pág. 117

a.- Organigrama Estructural

El presente organigrama es una propuesta de la manera cómo debería estar estructurado y las funciones que desempeñarían cada departamento:

Tabla 3-02: Organigrama Estructural



Del organigrama expuesto anteriormente se desprenden las siguientes funciones:

Nombre de la Unidad: Junta General de Accionistas

Relación de Dependencia: Ninguna

Unidades o Puestos Dependientes:

- Presidencia
- Gerencia General

Las funciones de la Junta General de Accionistas son:

- a) Designar y remover por causas legales a los administradores de la compañía.
- b) Conocer y pronunciarse sobre las cuentas e informes que presenta el Gerente General.
- c) Determinar las políticas de la empresa y dictar los reglamentos internos
- d) Autorizar a la sesión de participaciones y la admisión de nuevos socios conforme a la ley de estatutos.
- e) Resolver el aumento o disminución del capital.
- f) Decidir el gravamen de compra y venta de bienes muebles e inmuebles de la compañía.
- g) Aprobar el presupuesto anual de la Compañía

Especificaciones del Puesto:

Responsabilidad: Determinar las políticas de la empresa y dictar los reglamentos internos

Nombre de la Unidad: Consejo de Administración

Relación de Dependencia: Junta General de Accionistas

Unidades o Puestos Dependientes:

- Presidencia
- Gerencia General

Organismo directivo de la Compañía que estará conformado por un número de vocales elegidos por la Junta General:

- Tienen una duración en sus funciones de dos años.
- Buscar el bienestar de la Compañía mediante el establecimiento de convenios con organizaciones para proporcionar los servicios que esta organización ofrece.
- Establecer proyectos que estén vinculados al mejoramiento continuo de la organización sean éstos de marketing así como capacitación a los clientes internos.
- Regular la administración de la compañía estableciendo normas de carácter permanente u ocasional a fin de mantener la unidad, el espíritu cooperativo y la igualdad entre los asociados.

Especificaciones del Puesto:

Espíritu Emprendedor: Capaz de generar el progreso sostenido y mantenido de la organización.

Nombre de la Unidad:	Consejo de Vigilancia
Relación de Dependencia: Junta General de Accionistas	
Unidades o Puestos Dependientes: <ul style="list-style-type: none"> • Presidencia • Gerencia General 	
Sus funciones son las siguientes: <ol style="list-style-type: none"> a) Pedir a gerencia informes sobre la contabilidad cortada a la fecha que el consejo estime conveniente con la finalidad de controlar el adecuado manejo y orden de los recursos económicos. b) Controlar el correcto y ordenado funcionamiento de las unidades en los puestos de trabajo. c) Solicitar sanciones a la Junta General de Accionistas por el inadecuado comportamiento de cualquier integrante de la organización. d) Realizar una revisión periódica y permanente de las unidades para la prestación de un servicio de calidad. e) Mantener un orden y control en el establecimiento de tarifas para la prestación del servicio. 	
Especificaciones del Puesto: Persuasivo: Capaz de identificar e informar a tiempo cualquier anomalía dentro de la organización.	

Nombre de la Unidad:	Presidente
Relación de Dependencia:	Junta General de Accionistas
Unidades o Puestos Dependientes:	
<ul style="list-style-type: none">• Nivel Ejecutivo• Nivel Operativo	
Las funciones que desempeña el Presidente son las siguientes:	
<ul style="list-style-type: none">e) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General.f) Convocar y presidir las sesiones de la Junta Generalg) Suscribir conjuntamente con el Gerente General las actas de la Junta General.h) Subrogar al Gerente en caso de falta, ausencia o impedimento temporal o definitivo hasta que la Junta General designe el reemplazo.i) En general las demás atribuciones que le confiere la ley, estatutos y la Junta General.	
Especificaciones del Puesto:	
Responsabilidad: Dirigir, coordinar y controlar la gestión de la empresa.	

Nombre de la Unidad:	Gerente General
Relación de Dependencia:	Junta General de Accionistas / Presidente
Unidades o Puestos Dependientes:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Ejecutivo • Nivel Operativo 	
<p>Las funciones que desempeña el Gerente General son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Representar legal, Judicial y Extrajudicialmente a la empresa b) Realizar todos los actos administrativos. c) Presentar el Presupuesto Anual d) Manejar los fondos y bienes de la compañía bajo su responsabilidad e) Celebrar contratos y operaciones con bancos, personas naturales y jurídicas. f) Responder por los valores, archivos y demás bienes de la compañía. 	
Especificaciones del Puesto:	
Responsabilidad: Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar la gestión de la compañía.	

Nombre de la Unidad:	Departamento Administrativo
Relación de Dependencia:	JGA / Presidente/ Gerente
Unidades o Puestos Dependientes:	Ninguna
<p>Las funciones a desempeñarse son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Redactar las actas promulgadas por la Junta General de Accionistas b) Realización de pagos y cobros mensuales correspondientes. c) Desempeñar las gestiones necesarias en apoyo al Gerente de la Compañía. d) Recaudar el aporte mensual de los accionistas. e) Realizar certificados, solicitudes necesarias dentro de la compañía. 	
Especificaciones del Puesto:	
Responsabilidad y compañerismo en cada una de sus actividades	

Nombre de la Unidad:	Departamento Financiero
Relación de Dependencia:	JGA / Presidente/ Gerente
Unidades o Puestos Dependientes:	Ninguna
<p>Esta área está conformada por el Sr. contador de la compañía el mismo que desempeña las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Llevar los libros contables de la Compañía de acuerdo a las NEC y 	

demás normas legales.

- b) Realizar la declaración de impuestos mensuales.
- c) Mantener informada a la Compañía sobre las actualizaciones tributarias y demás normas legales vigentes en el país.
- d) Cumplir a cabalidad el reglamento interno de la compañía.

Especificaciones del Puesto:

Responsabilidad para manejar adecuadamente los recursos económicos de Cía siempre fundamentados en relación a las leyes vigentes.

Nombre de la Unidad: Departamento Operativo

Relación de Dependencia: JGA / Presidente/ Gerente

Unidades o Puestos Dependientes: Ninguna

Esta área está conformada por las Srtas operadoras y los Sres. Conductores de la compañía los mismos que desempeña las siguientes funciones:

- a) Cumplir a cabalidad el reglamento interno de la compañía.
- b) Atender a los pedidos de los clientes.
- c) Prestar un servicio adecuado.

Comunicar al Sr. Gerente de la Compañía los problemas suscitados por los Sres. Conductores.

Especificaciones del Puesto:

Responsabilidad, respeto y dinamismo para atender las necesidades de los clientes.

b.- Clientes

Los clientes de la Compañía de Taxis River Mall son:

b.1.-Actuales

Dentro de los clientes actuales se consideran a aquellos conjuntos habitacionales y empresas que con mayor frecuencia solicitan el servicio proporcionado por la compañía, es así que, se pueden mencionar los siguientes:

- *Hostales*

Hostal Real

- *Hosterías*

Hostería del Río

- *Conjuntos Residenciales*

El Alcázar

Terracota

Pueblo Viejo

Conjunto Sol de Rumiñahui

Conjunto los Captus

Conjunto Portal Esmeralda

Conjunto la Castellana II

Conjunto Santa Rosa de Lima

- *Empresas*

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Taboada

Club de Oficiales CROE

- *Otros*

Dentro de este punto se consideran a las familias, personas que no pertenecen a ninguno de los grupos anteriores.

b.2.- Potenciales:

La Compañía de Taxis River Mall S.A. con el deseo de ampliar su mercado de acción busca establecer convenios con empresas tales como:

- Banco del Pichincha
- Banco Internacional
- Banco del Austro
- Sedemi
- Chaide y Chaide
- Avon
- Danec
- Textiles San Pedro

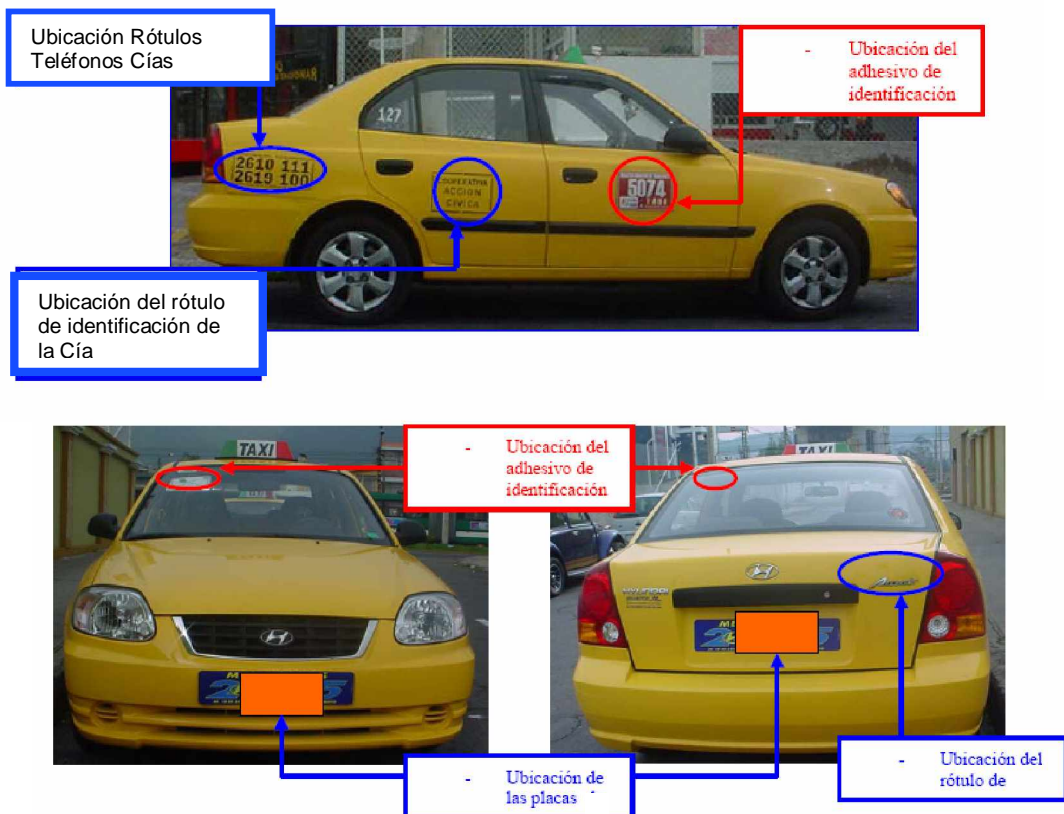
c.- Necesidades

La Compañía de Taxis River Mall S.A. busca atender la necesidad de transporte de pasajeros en taxis para ello cuenta con vehículos Chevrolet Corsa que se encuentran dentro del rango de años 2003-2004 los mismos que para su puesta en funcionamiento son debidamente chequeados tanto en la parte mecánica como física.

Para el servicio de transporte público de pasajeros en taxis el Consejo Provincial de Tránsito de Pichincha autoriza única y exclusivamente automóviles tipo sedán o station wagon de cuatro puertas laterales, con capacidad mínima para cuatro y máxima para cinco personas, incluido el conductor.



- Los vehículos deben estar pintados de color amarillo de acuerdo al diseño establecido y deben en las puertas laterales delanteras visiblemente, el adhesivo conferido por el Consejo, en las puertas laterales traseras llevar pintada la identificación de la organización de transporte de taxis a la que pertenece, haciendo constar el número asignado, de acuerdo con el diseño y medidas fijadas por el Consejo Provincial de Tránsito de Pichincha.



- Debe llevar en la parte superior delantera central exterior, acoplado un letrero luminoso que contenga claramente la palabra "TAXI", el material será en acrílico de acuerdo al diseño establecido.

- Los automóviles pueden permanecer en servicio hasta que cumpla los 20 años de fabricación.
- Cada año los vehículos tienen que ser verificados en los Centros de Revisión Vehicular, donde se constata que el automóvil se encuentre en buenas condiciones mecánicas para la prestación del servicio y que la emisión de gases que genera no contribuyan en la contaminación del aire.

A los vehículos que cumplen con todos los requisitos, el Consejo Provincial de Tránsito de Pichincha como ente regulador del transporte les otorga la respectiva Habilitación Operacional y adhesivos, como documentos que certifican la facultad de prestar el servicio de transporte de taxis, a la vez estos documentos sirven para facilitar la fiscalización por parte de las autoridades.

Además estas organizaciones señalan los siguientes requisitos para la puesta en funcionamiento:

- *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.
- *Neumáticos:* la profundidad de la banda de rodadura de los neumáticos deberá tener como mínimo 3 mm
- *Accesorios:* extintor de polvo químico, gata, 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 de pasajeros, debidamente ajustadas.
- Instalaciones eléctricas (cableado exterior y baterías) deben estar protegidas y en buen estado.³⁹

d.- Áreas de Actividad

La Compañía de Taxis River Mall S.A. con el propósito de ofrecer un servicio rápido y oportuno dentro de la ciudad de Sangolquí ha establecido cinco puntos de operación que se detallan a continuación:

³⁹ Fuente: http://www.CPTP.gov.ec/ZT_taxis.html

Gráfico 3-02: Áreas de Actividad



Fuente: Ilustre Municipio de Rumiñahui

Tabla 3-02: Puntos de Operación

Compañía de Taxis River Mall S.A.	
Lugar de Trabajo	Ubicación
Punto A	Puerta Principal Centro Comercial River Mall
Punto B	Puerta inferior C.C River Mall corresponde al Supermercado Magda Espinoza.
Punto C	Restaurant El Barranco junto al Policlínico San Jorge.
Punto X	Av. Luis Cordero Esquina diagonal a la Papelería Tía Tula.
Punto Z	Av. Abdón Calderón y Riofrío esquina Edificio Milenio.

Además de los puntos anteriormente mencionados es importante mencionar que la Compañía de Taxis River Mall S.A. pertenece a la Asociación de Transporte Público del Valle de los Chillos lo que le permite tener como un sexto punto de operación las instalaciones establecidas por San Luis Shopping, para este efecto se designa a cuatro unidades por semana las mismas que siguen un orden establecido por la compañía.

3.1.2. Matriz Axiológica

La Matriz Axiológica es una herramienta planteada en el año de 1990 por Ken Blanchard, Michael O'Connor y Mary Falvey que

ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores.

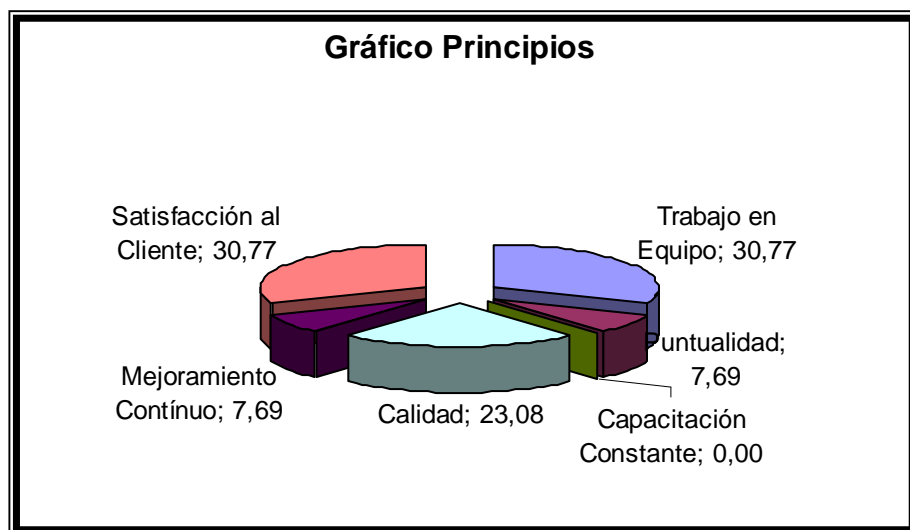
a- Principios

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

A continuación se presenta una encuesta mediante la cual se determinarán los principios que actualmente ejerce y los principios que esta empresa debe ejercer y profesar.

1.- ¿Cuál de los principios que se mencionan a continuación cree ud. que se aplican y difunden dentro de la Compañía? (Donde 1 corresponde a menos aplicado y 5 más aplicado). (VER ANEXO 9)

Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
Puntualidad	1	2	3	4	5
Capacitación Constante	1	2	3	4	5
Calidad	1	2	3	4	5
Mejoramiento Continuo	1	2	3	4	5
Satisfacción al Cliente	1	2	3	4	5



De la encuesta anterior se determina la siguiente matriz axiológica:

Tabla 3-03: Matriz Axiológica de Principios

Compañía de Taxis River Mall S.A. Matriz Axiológica de Principios			
E X I S T E N T E S	Trabajo en Equipo	Responsabilidad	Compromiso con uno mismo y con los demás actuando con integridad moral en busca de
	Satisfacción al Cliente	Seguridad	En preservar y proteger la integridad física de nuestros usuarios
	Calidad	Honestidad	Transparencia reflejada en cada acción buscando la confianza de los clientes y
		Respeto	Consideración y tolerancia a las opiniones y creencias de los clientes y externos.
		Transparencia	Compromiso de presentar una información real y sustentada dentro de la organización.
F A L T A N T E S	Capacitación Constante	Eficiencia	En las actividades diarias con la finalidad de maximizar los resultados utilizando el mínimo de
	Mejoramiento Continuo	Justicia	Actuar con equidad en cada uno de los actos realizados y funciones.
	Puntualidad	Ética	Comportamiento en cada una de las acciones y frente a acciones que se deban realizar y decidir.
		Solidaridad	Colaboración y compañerismo mutuo entre todos quienes conforman la compañía.
		Lealtad	Cumplimiento de nuestro compromiso con los clientes y proveedores en cada una de nuestras
		Compañerismo	Hermandad frente a los demás, apoyo colaboración mutua.

La Compañía de Taxis River Mall S.A. tiene especificados ciertos principios los mismos que serán redefinidos de acuerdo a la actividad y definición del negocio.

**Compañía de Taxis River Mall S.A.
Principios Organizacionales**

- Trabajo en Equipo coordinado y efectivo
- Satisfacción al cliente
- Calidad en el servicio proporcionado
- Capacitación Constante
- Mejoramiento Continuo
- Puntualidad en las actividades realizadas.

b- Valores

“Los valores son creencias particulares, personales, individuales que usted sustenta en relación con lo que parece importante. Sus valores son sus sistemas de creencias sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo.”

Anthony Robbins

Según Samuel Certo y Paúl Peter: Los valores son creencias y normas de convivencia social que rigen o guían el pensamiento y la acción de las personas y las organizaciones.

La Compañía de Taxis River Mall S.A. tiene especificados ciertos valores los mismos que serán redefinidos de acuerdo a la actividad y definición del negocio.

A continuación se presenta una encuesta mediante la cual se determinarán los principales valores que esta organización debe ejercer y profesar.

2.- ¿Cuál de los valores que se mencionan a continuación cree ud. que se aplican y difunden dentro de la Compañía? (Donde 1 corresponde a menos aplicado y 5 más aplicado).

Responsabilidad	1	2	3	4	5
Eficiencia	1	2	3	4	5
Honestidad	1	2	3	4	5
Respeto	1	2	3	4	5
Justicia	1	2	3	4	5
Ética	1	2	3	4	5
Transparencia	1	2	3	4	5
Solidaridad	1	2	3	4	5
Lealtad	1	2	3	4	5
Seguridad	1	2	3	4	5
Compañerismo	1	2	3	4	5

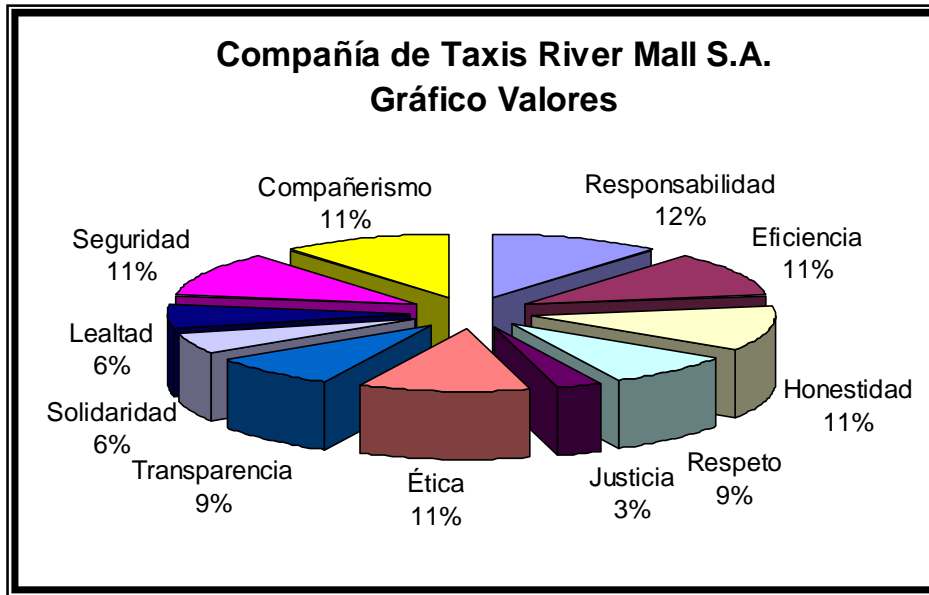


Tabla 3-04: Valores

Compañía de Taxis River Mall S.A. Tabla de Valores		
E X I S T E N T E S	Responsabilidad	Compromiso con uno mismo y con los demás actuando con integridad moral en busca de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
	Seguridad	En preservar y proteger la integridad física de nuestros usuarios
	Honestidad	Transparencia reflejada en cada acción buscando la confianza de los clientes y proveedores.
	Respeto	Consideración y tolerancia a las opiniones y creencias de los clientes y externos.
	Transparencia	Compromiso de presentar una información real y sustentada dentro de la organización.
F A L T A N T E S	Eficiencia	En las actividades diarias con la finalidad de maximizar los resultados utilizando el mínimo de recursos posibles.
	Justicia	Actuar con equidad en cada uno de los actos realizados y funciones.
	Ética	Comportamiento en cada una de las acciones y frente a acciones que se deban realizar y decidir.
	Solidaridad	Colaboración y compañerismo mutuo entre todos quienes conforman la compañía.
	Lealtad	Cumplimiento de nuestro compromiso con los clientes y proveedores en cada una de nuestras acciones.
	Compañerismo	Hermanidad frente a los demás, apoyo colaboración mutua.

Con los resultados obtenidos anteriormente se presenta la siguiente matriz axiológica de valores:

Tabla 3-05: Matriz Axiológica de Valores

Compañía de Taxis River Mall S.A.				
Matriz Axiológica de Valores				
GRUPO DE REFERENCIA	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	SOCIEDAD
VALORES				
Responsabilidad				
Eficiencia				
Honestidad				
Respeto				
Justicia				
Ética				
Transparencia				
Solidaridad				
Lealtad				
Seguridad				
Compañerismo				

PRINCIPIOS	GRUPO DE REFERENCIA
	Directivos
<u>Responsabilidad</u> 	Cumplimiento de las obligaciones propuestas y promulgadas por la Asamblea General de Accionistas en la toma de decisiones.
<u>Eficiencia</u> 	Se predica con el ejemplo, emplear y distribuir adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros de la organización
<u>Honestidad</u> 	En el ejercicio de sus funciones y obligaciones profesionales.
<u>Ética</u>	En la aplicación de su profesionalismo frente a problemas que

	<p>requieran de decisiones equitativas sin que ello implique el beneficio a terceras personas por la consecución de algún tipo de interés.</p>
<p><u>Seguridad</u></p>	<p>En la elaboración y aplicación de normas para ayudar a preservar la integridad de los clientes internos y externos.</p>
<p><u>Compañerismo</u></p>	<p>Trabajo mutuo que implique confianza y comprensión con los clientes internos y externos.</p>

PRINCIPIOS	GRUPO DE REFERENCIA
	Empleados
<p><u>Responsabilidad</u></p>	<p>En el cumplimiento de sus obligaciones correspondientes a la función que desempeñan.</p>
<p><u>Eficiencia</u></p>	<p>En proporcionar un servicio oportuno y puntual que evite la pérdida de tiempo y recursos.</p>
<p><u>Honestidad</u></p>	<p>En el ejercicio de sus funciones, siendo justos frente a diversas situaciones de trabajo y entre compañeros anteponiendo la verdad.</p>
<p><u>Compañerismo</u></p>	<p>En el lugar de trabajo de tal manera que se fomente la integración y un adecuado clima laboral.</p>
<p><u>Ética</u></p>	<p>En el sigilo de la información que le corresponde a la organización.</p>
<p><u>Seguridad</u></p>	<p>Preservar el cuidado y protección a los usuarios del servicio.</p>

PRINCIPIOS	GRUPO DE REFERENCIA
	Proveedores
<p><u>Responsabilidad</u></p>	En el cumplimiento de entrega de lo establecido en momento, lugar y fecha adecuada.
<p><u>Eficiencia</u></p>	Cumplimiento a tiempo de los negocios realizados.
<p><u>Honestidad</u></p>	En ofrecer insumos y materiales que contribuyan a la prestación de un servicio adecuado.
<p><u>Compañerismo</u></p>	Para la realización de negociaciones en el cual se beneficien las dos partes.
<p><u>Ética</u></p>	En proporcionar materiales y recursos a precios justos.
<p><u>Seguridad</u></p>	En proporcionar materiales de calidad.

PRINCIPIOS	GRUPO DE REFERENCIA
	Sociedad
<p><u>Responsabilidad</u></p>	En cumplir como organización generadora del servicio de transporte.

<p><u>Honestidad</u></p> 	<p>Cobrar el precio justo a los clientes.</p>
<p><u>Eficiencia</u></p> 	<p>Al generar un servicio rápido y oportuno.</p>
<p><u>Compañerismo</u></p> 	<p>En exponer quejas y sugerencias que le permitan a la organización enmendar errores.</p>
<p><u>Ética</u></p> 	<p>Al demostrar respeto y consideración al usuario.</p>
<p><u>Seguridad</u></p>	<p>Al proteger la integridad de los usuarios.</p>

**Compañía de Taxis River Mall S.A.
Valores Organizacionales**

Responsabilidad

Compromiso con uno mismo y con los demás actuando con integridad moral en busca de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

Honestidad

Transparencia reflejada en cada acción buscando la confianza de los clientes y proveedores.

Eficiencia

En las actividades diarias con la finalidad de maximizar los resultados utilizando el mínimo de recursos posibles.

Ética

Comportamiento en cada una de las acciones y frente a acciones que se deban realizar y decidir.

Seguridad

En preservar y proteger la integridad física de nuestros usuarios

Compañerismo

Hermanidad frente a los demás, apoyo colaboración mutua.

3.1.3. Visión



La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, ésta no se expresa en términos numéricos, es definida por la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora y conocida por todos quienes integran una organización.⁴⁰

Elementos claves:

- **Posición en el Mercado:** líder
- **Tiempo:** tres años
- **Mercado:** Cantón Rumiñahui
- **Productos o Servicios:** Servicio de transporte de pasajeros en taxis
- **Valores y principios :** eficiencia y seguridad

VISIÓN 2011

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

⁴⁰ Humberto Serna, Gerencia Estratégica, Octava Edición Pág. 23

3.1.4. Misión



Según Certo y Peter: “Expresa nuestra razón de ser, la manera como la organización contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente de manera única, además incluye que tipo de productos o servicios producirá la organización ”

Elementos claves:

- **Naturaleza del Negocio:** Prestación del servicio de transporte
- **Razón para existir:** satisfacer la necesidad de movilización
- **Mercado al que sirve:** Cantón Rumiñahui
- **Características generales del servicio:** transporte de pasajeros en taxis.
- **Principios y Valores:** seguridad y calidad

MISIÓN

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

3.1.5. Objetivos

Es la expresión de una acción que produce un resultado deseable en un espacio de tiempo determinado, el cual debe ser medible. Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la empresa pretende para el futuro.

Características de los objetivos (S.M.A.R.T.):⁴¹

- **Específicos (Specific):** Claros, bien definidos y comprensibles.
- **Medible (Mesurable):** ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- **Delegable (Assignable):** puede asignarse un responsable de su cumplimiento y evaluación.
- **Realizables (Real):** que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.
- **Tiempo Asignado (Time):** deben tener un inicio y un final correcto.

a- Objetivo Empresarial

Los objetivos empresariales son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrarse a toda la organización; por ello, deben tomarse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.⁴²

OBJETIVO EMPRESARIAL

Fortalecer la Compañía de Taxis River Mall S.A. como una organización competitiva en el servicio de transporte de pasajeros en taxis dentro del Cantón Rumiñahui, respaldada en la seguridad, excelencia en el servicio y en el trabajo en equipo de sus colaboradores que garanticen el desarrollo permanente y sostenido de esta empresa.

⁴¹ MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia, Pág. 156

⁴² <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

b- Objetivos Estratégicos

Son propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional. Es la razón por la cual se trabaja y esta directamente vinculada al logro de los resultados.⁴³

- **Ejes Estratégicos**

Los ejes estratégicos son los puntos o áreas principales donde se detectó falencias que requieren de acciones oportunas por parte de la empresa para minimizar, controlar o corregir dicha falencia detectada.⁴⁴

Tabla 3-06: Establecimiento de Ejes Estratégicos

Compañía de Taxis River Mall S.A. Establecimiento de Ejes Estratégicos		
No.	Naturaleza	Conclusiones
1	Plan Estratégico	Elaborar un Plan Estratégico con la finalidad de conseguir una consistencia directiva a través de la gestión de Objetivos y Estrategias
2	Control de Gestión	Determinar mecanismos de control con la finalidad de monitorear y evaluar la consecución de objetivos y metas.
3	Capacitación y Gestión del Talento Humano	Capacitar constantemente al personal de la organización en todas las áreas con la finalidad de optimizar los procesos, explotar sus habilidades y mejorar su atención al cliente.
4	Comunicación	Optimizar la comunicación organizacional tanto interna como externa a través de un sistema de información para garantizar el flujo de información y el tiempo de respuesta.
6	Mercado	Determinar nuevos segmentos de clientes a través de un estudio de mercado con la finalidad de incrementar y fortalecer su posición en su campo de acción.
7	Tecnología	Elaborar un plan de control satelital de unidades con la finalidad de preservar la integridad de los clientes internos y externos.
8	Gestión Financiera	Crear proyectos de inversión de los recursos financieros de la organización mediante la evaluación de alternativas en el mercado de capitales con la finalidad de incrementar su rentabilidad.
9	Gestión de Clientes	Diseñar una base de datos de clientes a fin de consolidar un sistema CRM con la finalidad de estar más cerca de sus necesidades y conseguir su fidelidad al servicio prestado.

⁴³ <http://www.gentepositiva.org.gt/plan6.html>

⁴⁴ MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia, Pág. 157

Tabla 3-07: Pre – Objetivos

Los pre – objetivos son la transformación de la conclusión de cada eje estratégico en un objetivo preliminar.

Compañía de Taxis River Mall S.A. Establecimiento de Ejes Estratégicos								
No.	Perspectiva	Eje	Factor Específico	Factor Medible	Asignable	Recursos	Tiempo de Ejecución	Responsable
1	C&D	Plan Estratégico	a) Desarrollar un plan estratégico basado en el BSC	Índice de cumplimiento de Objetivos Índice de cumplimiento de planes y programas	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	3años	Junta General de Accionistas
2	I	Control de Gestión	a) Establecer alianzas estratégicas b) Programas de Gestión Vehicular c) Gestionar la calidad del servicio	Alianzas Estratégicas Índice VVútil Unidades Calidad del servicio proporcionado	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Gerente General
3	C&D	Capacitación y Gestión del Talento Humano	Mejorar la gestión del Talento Humano	Índice de Capacitación Índice de satisfacción de los empleados	Procesos Administrativos	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Presidente Gerente General
4	C&D	Comunicación	Optimizar la comunicación organizacional	Efectividad de Información en tiempo real	Procesos Administrativos	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Presidente Gerente General
6	C	Mercado	a) Diseñar un plan de marketing b) Incrementar la satisfacción del cliente para conseguir su fidelidad c) Determinar nuevas oportunidades de mercado	Índice de Satisfacción del Cliente Crecimiento del Mercado Procentaje de prestación del servicio	Procesos de Investigación	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Gerente General
7	C&D	Tecnología	a) Adquisición de un software contable b) Implementación de un sistema tecnológico satelital	Implementación de nuevas tecnologías	Proceso de Investigación y Desarrollo	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Presidente Gerente General
8	F	Gestión Financiera	a) Incrementar la rentabilidad b) Mejorar la gestión financiera	Crecimiento de Utilidad Rentabilidad sobre las aportaciones	Procesos Administrativos y Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Gerente General Contador
9	C	Gestión de Clientes	a) Ampliar la cartera de clientes b) Mejorar la imagen empresarial	Cuota de Mercado Efectividad imagen organizacional	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	3 años	Gerente General

Tabla 3-08: Matriz S.M.A.R.T

Compañía de Taxis River Mall S.A.							
Matriz S.M.A.R.T							
P	Eje	Factor Específico	Factor Medible	Asignable	Recursos	Tiempo de Ejecución	
C&D	Plan Estratégico	a) Desarrollar un plan estratégico basado en el BSC	Índice de cumplimiento de Objetivos Índice de cumplimiento de planes y programas	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	3 años	Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC para los próximos 5 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.
I	Control de Gestión	a) Establecer alianzas estratégicas b) Programas de Gestión Vehicular c) Gestionar la calidad del servicio	Alianzas Estratégicas Índice VVútil Unidades Calidad del servicio proporcionado	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas al mantenimiento de vehículos y venta de accesorios con la finalidad de contar con unidades vehiculares acordes a las exigencias del mercado. Determinar mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la consecución de objetivos, planes y programas que la
C&D	Capacitación y Gestión del Talento Humano	Mejorar la gestión del Talento Humano	Capacitación del personal Índice de satisfacción de los empleados	Procesos Administrativos	Tecnológicos Financieros Materiales	2 años	Capacitar al talento humano de la organización para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades para la atención al cliente.
C&D	Comunicación	a) Optimizar la comunicación organizacional	Efectividad de Información en tiempo real	Procesos Administrativos	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Establecer durante el primer año un efectivo sistema de comunicación organizacional que permita difundir información relacionada a resultados y acciones que permitan el afianzamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen organizacional de seriedad y eficiencia.
C	Mercado	a) Diseñar un plan de marketing b) Incrementar la satisfacción del cliente para conseguir su fidelidad c) Determinar nuevas oportunidades de mercado	Índice de Satisfacción del Cliente Crecimiento del Mercado	Procesos de Investigación	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Diseñar un Plan Estratégico de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio proporcionado identificando los requerimientos personalizados de los clientes clave así como promocionando la organización e identificando los segmentos de crecimiento de mercado actuales y potenciales durante el primer año de gestión.
C	Gestión de Clientes	a) Ampliar la cartera de clientes b) Mejorar la imagen empresarial	Porcentaje de prestación del servicio	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	3 años	
C&D	Tecnología	a) Adquisición de un software contable b) Implementación de un sistema tecnológico satelital	Implementación de nuevas tecnologías	Proceso de Investigación y Desarrollo	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Establecer un sistema de contro satelital mediante la identificación de las necesidades de la organización con la finalidad de preservar la integridad y fomentar la seguridad de los clientes internos y externos.
F	Gestión Financiera	a) Incrementar la rentabilidad b) Mejorar la gestión financiera	Crecimiento de Utilidad Rentabilidad sobre las aportaciones	Procesos Administrativos y Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos dos años.

Tabla 3-09: Matriz de Priorización de Pre- Objetivos

Esta Matriz permite establecer la factibilidad de recursos tanto humanos como materiales para el cumplimiento de los objetivos y la manera como estos impactarán en el desarrollo organizacional.

Compañía de Taxis River Mall S.A.										
Matriz de Priorización de Objetivos										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; font-size: 2em; font-weight: bold; letter-spacing: 0.5em;">I N C I D E N C I A</div>				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
				POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RRHH. APTO	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE AL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
No.	P	EJE	OBJETIVOS	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	C&D	Plan Estratégico	Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC para los próximos 5 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.	9	6	7	7,3	9	9	9
2	C&D	Capacitación y Gestión del Talento Humano	Capacitar al talento humano de la organización para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades para la atención al cliente.	9	7	7	7,7	9	8	8,5
3	C&D	Comunicación	Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación organizacional que permita difundir información relacionada a resultados y acciones que permitan el afianciamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen organizacional de seriedad y eficiencia.	8	7	6	7,0	9	8	8,5
4	C&D	Tecnología	Establecer una tecnología tanto contable como de control vehicular acorde a las necesidades de la organización y del mercado.	8	6	6	6,7	8	9	8,5
5	I	Control de Gestión	Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la consecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar.	7	7	7	7,0	9	8	8,5
			Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas al mantenimiento de vehículos y venta de accesorios con la finalidad de contar con unidades vehiculares acordes a las exigencias del mercado							
6	C	Mercado	Diseñar durante los próximos 3 años un Plan Estratégico de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio proporcionado identificando los requerimientos personalizados de los clientes clave así como promocionando la organización e identificando los segmentos de crecimiento de mercado actuales y potenciales.	7	6	6	6,3	9	8	8,5
7	C	Gestión de Clientes								
8	F	Gestión Financiera	Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos dos años.	9	6	7	7,3	8	8	8

Tabla 3-10: Determinación Objetivos Estratégicos

Compañía de Taxis River Mall S.A. Matriz de Objetivos Estratégicos						
No.	P	EJE	OBJETIVOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN		
				CP	MP	LP
1	C&D	Plan Estratégico	Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC para los próximos 5 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.			X
2	C&D	Capacitación y Gestión del Talento Humano	Capacitar al talento humano de la organización para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades para la atención al cliente.		X	
3	C&D	Comunicación	Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación organizacional para difundir información relacionada a resultados y acciones que permitan el afianzamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen organizacional de seriedad y eficiencia.	X		
4	C&D	Tecnología	Establecer una tecnología tanto contable como de control vehicular acorde a las necesidades de la organización y del mercado.	X		
5	I	Control de Gestión	Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la consecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar.			X
			Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas al mantenimiento de vehículos y venta de accesorios con la finalidad de contar con unidades vehiculares acordes a las exigencias del mercado			
6	C	Mercado	Diseñar durante los próximos 3 años un Plan Estratégico de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio proporcionado identificando los requerimientos personalizados de los clientes clave así como promocionando la organización e identificando los segmentos de crecimiento de mercado actuales y potenciales.			X
7	C	Gestión de Clientes				
8	F	Gestión Financiera	Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos dos años.	X		

3.1.6. Políticas Empresariales

Son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión.⁴⁵

a- Política General



b- Políticas Funcionales

Políticas Administrativas

- Mantener la excelencia en todo tipo de trabajo.
- Establecer tiempos de respuesta a todo requerimiento interno o externo.
- Difundir permanentemente los lineamientos de gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño, en todos los niveles y actividades de la organización.
- Mantener una sesión mensual de trabajo (acta) a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Mantener un sistema de seguimiento de las actividades propuestas y planificadas dentro de la empresa.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.

⁴⁵ <http://www.glosarioempresarial.org/forma/p.html>

c- Políticas Económicas

- Los aportes mensuales de los socios se realizarán hasta el 5 de cada mes.
- Presentar a la Directiva de Compañía los estados financieros mensualmente y a la organización en general hasta el 30 de Diciembre de cada periodo económico.
- Cancelar oportunamente todas las obligaciones con los proveedores y con los entes reguladores de la empresa.
- Destinar un porcentaje de las utilidades que la organización genere como resultado de sus operaciones anuales para realizar capitalizaciones futuras.

d- Políticas de Comercialización

- Realizar estudios de mercado permanentes, utilizando técnicas como encuestas y entrevistas a socios y clientes para determinar sus necesidades y requerimientos.
- Brindar trato justo y de calidad a todos los clientes considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer sus competencias dentro de la organización.

e- Políticas del Talento Humano

- Todo empleado de la organización será afiliado al IESS desde el tercer mes de su permanencia en la empresa.
- La puntualidad será la norma de conducta, tanto en la participación del personal en todo evento como en el cumplimiento de sus tareas cotidianas.
- Impulsar el desarrollo del talento humano mediante acciones permanentes de capacitación.

- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

3.2. Estrategias

Según H. Koontz: "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica, es decir, son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos".

3.2.1 Estrategia Empresarial

Estrategia empresarial es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas y define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes.⁴⁶

Las estrategias pueden clasificarse en tres categorías que son⁴⁷:

⁴⁶ <http://www.redemulher.org.br/cursojm/jjorge03.pps#11> Andrews, 1965

⁴⁷ MBA. Francis Salazar Pico, Estrategia, Pág. 203

Tabla 3- 11: Estrategias

ESTRATEGIAS DE VENTAJA COMPETITIVA (DESARROLLO)	
Liderazgo en Costos	Supera el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios en un costo inferior.
Diferenciación	Dar cualidades distintas al producto y/o servicio que impacten al consumidor y que lo diferencien de la competencia.
Concentración	Se concentra en satisfacer las necesidades de un segmento particular o nicho de mercado.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	
INTENSIVO	
Penetración	Aumentar las ventas de los productos o servicios actuales en mercados actuales.
Desarrollo del Mercado	Desarrollar las ventas introduciendo productos o servicios actuales en mercados nuevos.
Desarrollo del Producto	Aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a mercados ya atendidos por la organización.
INTEGRADO	
Integración Hacia Arriba	Guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.
Integración hacia Abajo	Estrategia de integración hacia el consumidor, permite asegurar el control de las salidas de productos sin las cuales la empresa está asfixiada.
Integración Horizontal	Reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.
DIVERSIFICADO	
Diversificación Concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial.
Diversificación Pura	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
Líder	Posición dominante en el mercado, líder en el mercado.
Retador	Empresa que elige atacar al líder a pesar que su posición dentro del mercado no es dominante.
Seguidor	Es la empresa que asume un comportamiento adaptativo a la competencia.
Especialista	Se interesa por unos o varios segmentos de mercado y no por la totalidad

ESTRATEGIA DE DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA

- **Diferenciación**

La Compañía de Taxis River Mall S.A pretende con esta estrategia ofrecer un servicio basado en un mejoramiento continuo que le permita diferenciarse y ser la preferida de entre la competencia para conseguir la fidelidad de sus clientes.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

- **Integración Hacia Arriba**

Con el desarrollo de esta estrategia esta organización busca establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos así como de mantenimiento de vehículos con el propósito de reducir costos individuales.

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

- **Especialista**

Satisfacer la demanda del mercado actual y buscar nuevos mercados para introducir los servicios que proporciona la compañía de Taxis River Mall S.A. en los cuales se caracterice por la seguridad, calidad y eficiencia en el servicio.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

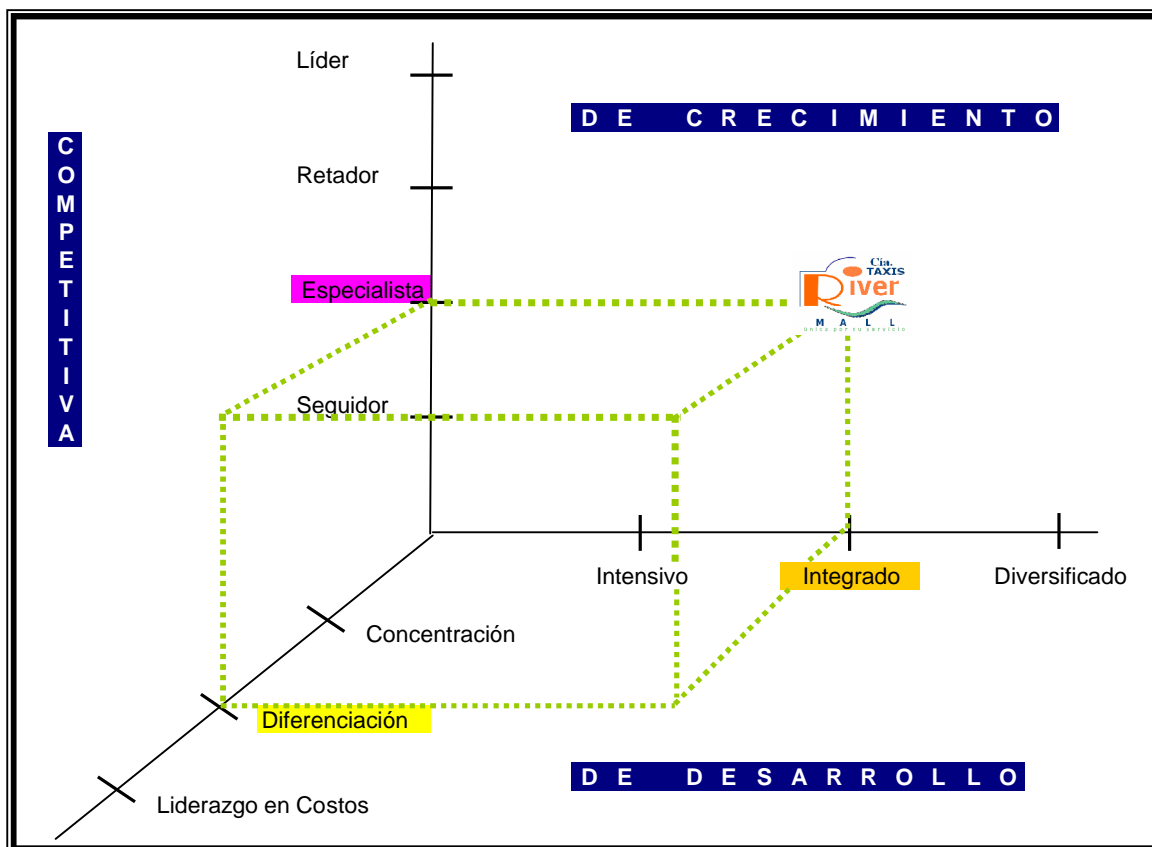
La estrategia se concentra en mantener y fortalecer a la empresa como una entidad especialista en el servicio de transporte de pasajeros en taxis dentro del Cantón Rumiñahui, manteniendo la participación en el mercado futuro a través de un servicio especializado, precios competitivos, apoyada en unidades en óptimas condiciones, el desarrollo de habilidades en la satisfacción de los clientes que nos permita diferenciarnos de la competencia.

3.2.2 Acciones Estratégicas

Compañía de Taxis River Mall S.A.							
Matriz de Estrategias							
No.	P	EJE	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE EJECUCION		
					CP	MP	LP
1	C&D	Plan Estratégico	Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC para los próximos 5 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.	Realizar una planificación estratégica basada en el BSC o Cuadro de Mando Integral.			X
2	C&D	Capacitación y Gestión del Talento Humano	Capacitar al talento humano de la organización para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades para la atención al cliente.	Emprender cursos de motivación, capacitación y relaciones humanas para todos los miembros de la organización		X	
3	C&D	Comunicación	Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación organizacional para difundir información relacionada a resultados y acciones que permitan el afianzamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen organizacional de seriedad y eficiencia.	Difundir la cultura organizacional aprovechando el conocimiento de los socios acerca del negocio	X		
				Aprovechar el conocimiento de los socios acerca del negocio para fortalecer su imagen organizacional.			
4	C&D	Tecnología	Establecer una tecnología tanto contable como de control vehicular acorde a las necesidades de la organización y del mercado.	Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas de la compañía.	X		
5	I	Control de Gestión	Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la consecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar. Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas al mantenimiento de vehículos y venta de accesorios con la finalidad de contar con unidades vehiculares acordes a las exigencias del mercado	Desarrollar un itinerario estableciendo actividades y tiempos de ejecución.			
				Alcanzar alianzas estrategias para el desarrollo de la empresa			
				Renovar las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad.			
6	C	Mercado	Diseñar durante los próximos 3 años un Plan Estratégico de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio proporcionado identificando los requerimientos personalizados de los clientes clave así como promocionando la organización e identificando los segmentos de crecimiento de mercado actuales y potenciales.	Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la compañía con el propósito de darse a conocer en el mercado.			X
7	C	Gestión de Clientes		Buscar la diferenciación del servicio con el propósito de posicionarnos en la mente del consumidor.			
8	F	Gestión Financiera	Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos dos años.	Generar planes de ahorro Destinar recursos en inversiones financieras a mediano y largo plazo	X		

3.2.3 Perfil Estratégico

Determinación de Estrategias por Categorías



3.2.4 Mapa Estratégico

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento ⁴⁸

⁴⁸ Humberto Serna, Gerencia Estratégica, Octava Edición Pág. 257

- PRINCIPIOS**
- Trabajo en Equipo.
 - Satisfacción al cliente
 - Calidad en el servicio.
 - Capacitación Constante
 - Mejoramiento Continuo
 - Puntualidad

- VALORES**
- Responsabilidad
 - Honestidad
 - Eficiencia
 - Ética
 - Seguridad
 - Compañerismo

MISIÓN

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

OBJETIVOS CP

Establecer un efectivo sistema de comunicación organizacional para la consolidación de la imagen organizacional de seriedad y eficiencia.

Incrementar la rentabilidad de la organización mediante la asignación de los recursos en inversiones financieras durante los próximos dos años

Servirse de la tecnología existente para lograr una comunicación eficiente.

Aprovechar el conocimiento de los socios acerca del negocio para fortalecer su imagen organizacional.

Crear una cooperativa interna para beneficio de los socios de la compañía.

OBJETIVOS MP

Capacitar al talento humano de la organización para generar un adecuado clima laboral con el propósito de mejorar la atención al cliente.

Contar con una tecnología tanto contable como de control vehicular acorde a las necesidades de la organización y del mercado.

Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio con la finalidad de contar con unidades vehiculares acordes a las exigencias del mercado

Diseñar un Plan Estratégico de Mk basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio proporcionado identificando los requerimientos personalizados de los clientes clave.

Emprender cursos de motivación, capacitación y relaciones humanas Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento.

Desarrollar un itinerario estableciendo actividades y tiempos de ejecución.

Alcanzar alianzas estrategias para el desarrollo de la empresa

Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la compañía con el propósito de darse a conocer en el mercado.

ESTRATEGIAS

OBJETIVOS LP

Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC para los próximos 5 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado

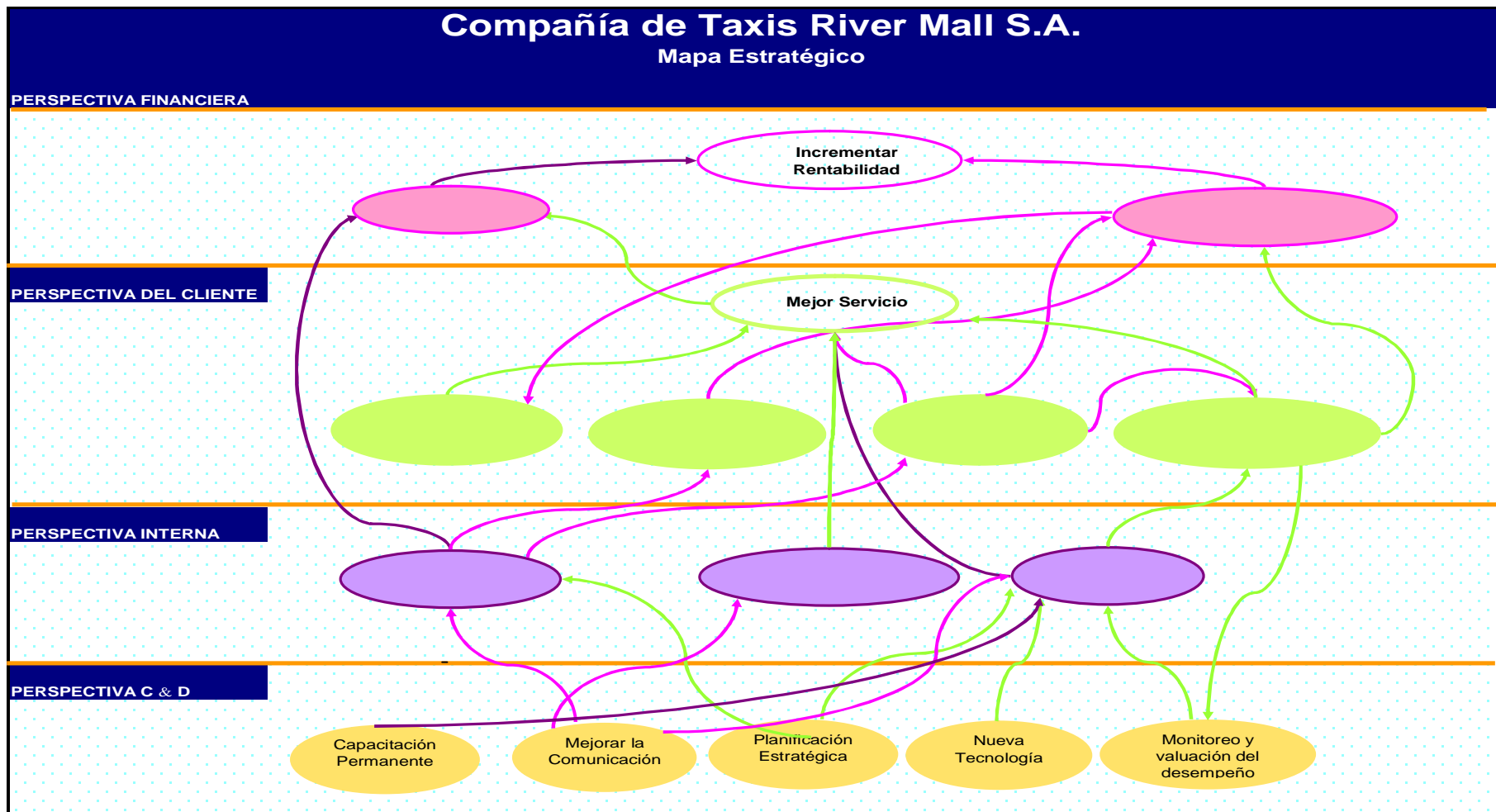
Realizar una planificación estratégica basada en el BSC o Cuadro de Mando Integral.

VISIÓN 2011

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

OBJETIVO EMPRESARIAL

Fortalecer la Compañía de Taxis River Mall S.A. como una organización competitiva en el servicio de transporte de pasajeros en taxis dentro del Cantón Rumiñahui, respaldada en la seguridad, excelencia en el servicio y en el trabajo en equipo de sus colaboradores que respalden el desarrollo permanente y sostenido de esta empresa.



PERFIL ESTRATEGICO:

ESTRATEGIA DE DESARROLLO
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

DIFERENCIACION
INTEGRADO-INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA
ESPECIALISTA

CAPITULO IV:

DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.1 Definición del tablero de comando (BSC) 3 M

4.1.1. Definición de Cuadro de Mando Integral (BSC)

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Es decir, el BSC le permitirá a la Compañía de Taxis River Mall S.A. traducir su estrategia en acción.

4.1.2. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Se ha considerado la elaboración del BSC para la Compañía de Taxis River Mall S.A., puesto que se requiere el desarrollo de medidas, metas y medios para evaluar los objetivos estratégicos.

Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral en esta organización se pueden integrar en tres conceptos que son:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo

- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización para conseguir un alineamiento de las personas con la estrategia.

4.1.3. Perspectivas

- **Perspectiva Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- **Perspectiva del Cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- **Perspectiva Interna:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

4.1.4. Definición de las 3M'S

- **Medida**

Método empleado para evaluar los objetivos estratégicos en los cuales se establecerá indicadores claves de desempeño, frecuencia, fuentes de captura de datos y el nivel de actual de desarrollo de la Compañía de Taxis River Mall S.A.

- **Metas**

Se refiere al nivel deseado de los KPI'S, en la cual fija el nivel de actuación, éstos pueden ser medidos en el corto, mediano y largo plazo los cuales se reflejarán considerando el nivel de cumplimiento anual que posean.

- **Medios**

Son los “como” se va a lograr que los objetivos, proyectos o planes de acción se desarrollen en función de la meta.

Tabla 4.01: Cuadro de Mando Integral

Compañía de Taxis River Mall S.A.							
CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	META DIC. 2011	CRITERIO DE ACEPTACIÓN		ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION PROYECTOS
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos dos años.	Crecimiento de Utilidad	Incrementar la rentabilidad en un 10% cada año	< 5%		Generar Planes de Ahorro	Diseño e Implementación de Planes de Ahorro
		Rentabilidad sobre las aportaciones		5% - 9%		Destinar recursos en inversiones financieras a mediano y largo plazo	Plan de inversiones en una Institución Financiera
				> 9%			
Cliente	Diseñar durante los próximos 3 años un Plan Estratégico de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio proporcionado identificando los requerimientos personalizados de los clientes clave así como promocionando la organización e identificando los segmentos de crecimiento de mercado actuales y potenciales.	Índice de Satisfacción del Cliente	Incrementar la participación del mercado de la Compañía en un 20%	<15%		Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la compañía con el propósito de darse a conocer en el mercado.	Plan de Marketing
		Crecimiento del Mercado Porcentaje de prestación del servicio		15% - 19%			
		Cuota de Mercado Efectividad imagen organizacional		>20%		Buscar la diferenciación del servicio con el propósito de posicionarnos en la mente del consumidor.	Plan de diferenciación física de los vehículos
Procesos Internos	Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la consecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar.	Calidad del servicio proporcionado	Mejorar la calidad del servicio en un 15%	<10%		Desarrollar un itinerario estableciendo actividades y tiempos de ejecución.	Plan de mantenimiento de las unidades por kilometraje rodado.
		Alianzas Estratégicas		10% - 13%		Renovar las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad.	Plan de inversión y renovación de unidades.
	Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas al mantenimiento de vehículos y venta de accesorios con la finalidad de contar con unidades vehiculares acordes a las exigencias del mercado	Número de operaciones vehiculares Número de operaciones vehiculares		> 13%		Alcanzar alianzas estrategias para el desarrollo de la empresa	Plan de identificación de proveedores de mantenimiento y venta de accesorios de vehículos
Crecimiento y Desarrollo	Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC para los próximos 5 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación en el mercado.	Índice de cumplimiento de Objetivos	Contar con la implementación de una Planificación Estratégica hasta Dic 2011	<30%		Realizar una planificación estratégica basada en el BSC o Cuadro de Mando Integral.	Metodología de Evaluación y control de desempeño (BSC)
		Indice de cumplimiento de planes y programas		30% - 90%			
		Capacitación del personal		>90%			
	Capacitar al talento humano de la organización para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades para la atención al cliente.	Índice de satisfacción de los empleados	Identificar al cliente interno con la organización	<30%		Emprender cursos de motivación, capacitación y relaciones humanas para todos los miembros de la organización	Plan de motivación y capacitación para el personal
		Capacitación del personal		30% - 95%			
	Índice de satisfacción de los empleados	>95%					
	Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación organizacional para difundir información relacionada a resultados y acciones que permitan el afianzamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la imagen organizacional de seriedad y eficiencia.	Efectividad de Información en tiempo real	Mejorar la gestión administrativa e imagen organizacional	<20%		Servirse de la tecnología existente para lograr una comunicación eficiente.	Sistema de Gestión de clientes
				20% - 90%		Difundir la cultura organizacional aprovechando el conocimiento de los socios acerca del negocio	Programa de difusión de la filosofía organizacional
				>90%			
	Establecer durante una tecnología tanto contable como de control vehicular acorde a las necesidades de la organización y del mercado.	Implementación de nuevas tecnologías	Implementar un sistema de seguridad e información hasta diciembre del 2010	<40%		Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas de la compañía.	Plan de identificación de softwares adaptables a la compañía enfocados a la seguridad de las unidades y a la gestión contable.
40% - 95%							
>95%							

Tabla 4.02: Cuadro de Mando Integral Semaforización

Compañía de Taxis River Mall S.A.						
CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	META DIC. 2011	PELIGRO	PRECAUCIÓN	Real
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos dos años.	Crecimiento de Utilidad	Incrementar la rentabilidad en un 10% cada año	5%	9%	4
		Rentabilidad sobre las aportaciones				
Cliente	Diseñar durante los próximos 3 años un Plan Estratégico de Marketing basado en el CRM que permita mejorar continuamente el servicio proporcionado identificando los requerimientos personalizados de los clientes clave así como promocionando la organización	Índice de Satisfacción del Cliente	Incrementar la participación del mercado de la Compañía en un 20%	15%	19%	11,8
		Crecimiento del Mercado Porcentaje de prestación del servicio				
		Cuota de Mercado Efectividad imagen organizacional				
Procesos Internos	Determinar durante los próximos 3 años mecanismos de control con el propósito de mantener un monitoreo y evaluación permanente sobre la consecución de objetivos, planes y programas que la empresa debe desarrollar.	Calidad del servicio proporcionado	Mejorar la calidad del servicio en un 15%	10%	13%	10,7
		Alianzas Estratégicas				
	Establecer alianzas estratégicas con empresas del medio relacionadas al mantenimiento de vehículos y venta de accesorios con la finalidad de contar con unidades vehiculares acordes a las exigencias del mercado	Número de operaciones vehiculares Número de operaciones vehiculares				
Crecimiento y Desarrollo	Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC para los próximos 5 años a través del desarrollo de planes y proyectos que le permitan a la empresa tener un direccionamiento estratégico establecido para mejorar su organización y participación	Índice de cumplimiento de Objetivos	Contar con la implementación de una Planificación Estratégica hasta Dic 2011	30%	90%	10
		Índice de cumplimiento de planes y programas				
	Capacitar al talento humano de la organización para motivar y generar un adecuado clima laboral con el propósito de optimizar los procesos y mejorar sus habilidades para la atención al cliente.	Capacitación del personal	Identificar al cliente interno con la organización	30%	95%	10
		Índice de satisfacción de los empleados				
	Establecer durante los próximos 2 años un efectivo sistema de comunicación organizacional para difundir información relacionada a resultados y acciones que permitan el afianciamiento del personal en sus puestos de trabajo así como la consolidación de la información	Efectividad de Información en tiempo real	Mejorar la gestión administrativa e imagen organizacional	20%	90%	10
	Establecer una tecnología tanto contable como de control vehicular acorde a las necesidades de la organización y del mercado.	Implementación de nuevas tecnologías	Implementar un sistema de seguridad e información hasta diciembre del 2010	40%	95%	10

4.2 Determinación de Proyectos

Todo proyecto, cualquiera que éste sea nace de una iniciativa que una persona u organización tiene, los mismos que si se los llega a desarrollar de una manera adecuada pueden generar resultados positivos.

Es así que, considerando las estrategias establecidas, es necesario desarrollar un conjunto de proyectos para alcanzar los objetivos propuestos, los mismos que aportarán al progreso de la Compañía de Taxis River Mall S.A.

4.2.1 Matriz de Priorización de Proyectos

Tabla 4-01: Impacto de los Proyectos

PESO	IMPACTO ESTRATÉGICO DE LA INICIATIVA
0	Sin Relación
3	Débil
5	Moderada
9	Fuerte

Para poder establecer cual es el impacto estratégico que tiene cada proyecto en la consecución de los objetivos, se debe multiplicar los valores presentados en la tabla 4.2.1 por el peso de cada objetivo, y el resultado obtenido en cada uno se suma, para con ello determinar el impacto y la prioridad que posee cada uno.

Tabla 4-04: Matriz de Priorización de Proyectos

Compañía de Taxis River Mall S.A. Matriz de Priorización de Proyectos													
PROYECTOS OBJETIVOS	PESO	PERSPECTIVA FINANC.		PERSPECTIVA CLTE.		PERPESTIVA P. INTERNOS			PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO				
		Diseño e Implementación de Planes de Ahorro	Plan de inversiones en una Institución Financiera	Plan de Marketing	Plan de diferenciación física de los vehículos	Plan de mantenimiento de las unidades por kilometraje rodado.	Plan de inversión y renovación de unidades.	Plan de identificación de proveedores de mantenimiento y venta de accesorios de vehículos	Metodología de evaluación y control de desempeño (BSC)	Plan de motivación y capacitación para el personal	Programa de difusión de la filosofía organizacional	Sistema de Gestión de Clientes	Plan de identificación de softwares adaptables a la compañía enfocados a la seguridad de las unidades y a la gestión contable.
Incrementar la rentabilidad de la organización	15%	9	9	5	0	0	3	5	3	0	3	9	0
Diseñar un Plan Estratégico de Marketing	30%	3	5	9	9	3	3	5	3	5	5	3	3
Determinar mecanismos de control interno	10%	3	5	3	0	9	0	0	0	3	5	0	9
Establecer alianzas estratégicas mantenimiento de vehículos	10%	3	3	0	5	9	9	9	0	0	0	0	0
Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC	15%	0	3	3	0	0	0	0	9	5	3	0	5
Capacitar al talento humano de la organización	10%	0	3	3	0	0	0	0	3	9	9	0	3
Establecer un efectivo sistema de comunicación organizacional	5%	0	5	5	0	0	0	0	3	9	3	5	5
Contar con una tecnología tanto contable como de control vehicular	5%	0	0	3	3	0	0	5	0	3	0	3	9
SUMATORIA	100%	2,85	4,65	4,9	3,35	2,7	2,25	3,4	3,15	4,05	3,95	2,65	3,55
PRIORIZACION		9	2	1	7	10	12	6	8	3	4	11	5

Tabla 4-05: Matriz de Determinación de Proyectos

Compañía de Taxis River Mall S.A. Matriz de Determinación de Proyectos						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION PROYECTOS	TIEMPO DE EJECUCION		
				CP	MP	LP
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la organización	Generar Planes de Ahorro	Diseño e Implementación de Plaes de Ahorro	X		
		Destinar recursos en inversiones financieras a mediano y largo plazo	Plan de inversiones en una Institución Financiera	X		
Cliente	Diseñar Plan Estratégico de Marketing	Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la compañía con el propósito de darse a conocer en el mercado.	Plan de Marketing		X	
		Buscar la diferenciación del servicio con el propósito de posicionarnos en la mente del consumidor.	Plan de diferenciación física de los vehículos		X	
Procesos Internos	Determinar mecanismos de control interno	Desarrollar un itinerrario estableciendo actividades y tiempos de ejecución.	Plan de mantenimiento de las unidades por kilometraje rodado.	X		
		Renovar las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad.	Plan de inversión y renovación de unidades.		X	
	Establecer alianzas estratégicas	Alcanzar alianzas estrategias para el desarrollo de la empresa	Plan de identificación de proveedores de mantenimiento y venta de accesorios de vehículos		X	
Crecimiento y Desarrollo	Desarrollar una Planificación Estratégica basada en el BSC	Realizar una planificación estratégica basada en el BSC o Cuadro de Mando Integral.	Metodología de Evaluación y control de desempeño (BSC)			X
	Capacitar al talento humano de la organización	Emprender cursos de motivación, capacitación y relaciones humanas para todos los miembros de la organización	Plan de motivación y capacitación para el personal		X	
	Establecer un efectivo sistema de comunicación organizacional	Servirse de la tecnología existente para lograr una comunicación eficiente.	Sistema de Gestión de Clientes	X		
		Difundir la cultura organizacional	Programa de difusión de la filosofía organizacional			
Establecer una tecnología tanto contable como de control vehicular acorde a las necesidades de la organización y del mercado.	Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas de la compañía.	Plan de identificación de softwares adaptables a la compañía enfocados a la seguridad de las unidades y a la gestión contable.	X			

4.3 Elaboración de perfiles

La elaboración de perfiles, es una descripción detallada de los proyectos presentados en la Matriz de Determinación de Proyectos, las mismas que están determinadas de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard.

Diseñar un proyecto o plan de negocios constituye una serie de propuestas, prácticamente analizadas, de tal forma que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima, fundamentalmente en cuanto a las actividades a realizar, el presupuesto, tiempo de ejecución, responsables y recursos necesarios que se pueden presentar al momento de implementar dichos proyectos.

A continuación se presentan los perfiles de los proyectos que se estiman desarrollar en el corto plazo, mediano y largo plazo.

4.3.1 Corto Plazo

Proyecto No.1.-Diseño e Implementación de Planes de Ahorro.

Antecedentes

La situación económica generada en nuestro país hace muy difícil que se pueda atender con rapidez cualquier eventualidad que se presente en las unidades de trabajo, es por ello que, se busca destinar medios económicos al ahorro mediante los cuales los socios de esta organización puedan solicitar financiamientos internos a periodos no más de tres años dependiendo de la cantidad solicitada y con una tasa de interés menor con relación al sistema financiero.

Alcance

Mediante el desarrollo de este proyecto se espera diseñar, implementar y difundir planes de ahorro que les permita tener a los socios de esta organización poseer un fondo económico con el que pueda contar para cualquier eventualidad que se presente con su unidad.

Objetivo del Proyecto

Implementar planes de ahorro mediante la asignación de una cuota accesible semanal que permita asegurar a los socios fondos que los pueda utilizar para situaciones emergentes presentadas ya sea con sus unidades o cuando se tenga que cambiar la unidad de acuerdo a los años de vida útil.

Estrategias del Proyecto

- Concienciar en los socios una cultura de ahorro.
- Asignar cuotas accesibles semanales.

Actividades del Proyecto

- *Convocar a la Junta General de Accionistas para realizar la propuesta de la caja de ahorro dándoles a conocer esta opción a los socios, la misma que la podrán utilizar al momento que lo requieran de una forma inmediata.*
 - Fijación de la cuota semanal a aportar
- *Determinar una cuenta única en la cual se guarden los fondos de esta caja de ahorro.*
 - Analizar las diversas Instituciones Financieras del medio y decidir en cual de ellas se va aperturar dicha cuenta.
 - Consultar y reunir los requisitos para la apertura de la cuenta.
 - Efectuar el depósito inicial.
- *Designar un responsable para la movilización de dicha cuenta.*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Crecimiento de la utilidad*

$$\text{Crecimiento de la Utilidad} = \frac{\text{Rentabilidad ad}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

- *Rentabilidad sobre las aportaciones*

$$\text{Rentabilidad Aportaciones} = \frac{\text{Aportac. mensuales} + \text{int. por financiamiento}}{\# \text{ de aportaciones}} * 100$$

Tiempo

Un año

- *Fecha de Inicio* : 01 de Enero del 2009
- *Fecha de culminación*: 31 de Diciembre del 2009

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos

Responsable

- Gerente General
- Contador

Costo Estimado del Proyecto

- 1050,00 Dólares

Proyecto No. 2.-Plan de inversiones en una Institución Financiera.

Antecedentes

Actualmente la Compañía de Taxis River Mall posee un capital considerable en una institución financiera, el mismo que no está destinado en inversiones que generen intereses.

Alcance

Incrementar la rentabilidad de la organización mediante la asignación de recursos en inversiones dentro de una institución financiera previo análisis de su calificación de riesgo y evaluación de las tasas de interés pasivas.

Objetivo del Proyecto

Presentar un Plan de inversiones en una institución financiera solvente con la finalidad de generar productividad de los recursos financieros de esta organización.

Estrategias del Proyecto

- Destinar los recursos en diferentes papeles financieros.
- Diversificar los plazos de inversión.

Actividades del Proyecto

- *Convocar a una Junta General de Accionistas para la aprobación de la designación de recursos y el monto de los mismos.*
- *Analizar la calificación de riesgo de las diferentes Instituciones Financieras*
- *Determinar la Institución Financiera más conveniente*
 - Tasas de interés pasivas
 - Diversidad de papeles financieros.

- *Diversificación de los recursos a invertir.*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Crecimiento de la utilidad*

$$\text{Crecimiento de la Utilidad} = \frac{\text{Rentabilidad ad}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

Tiempo

Un año

- *Fecha de Inicio* : 01 de Octubre del 2009
- *Fecha de culminación*: 01 de Octubre del 2010

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos

Responsable

- Gerente General
- Contador

Costo Estimado del Proyecto

- 2050,00 Dólares

Proyecto No. 3.- Sistema de Gestión de Clientes

Antecedentes

La empresa al momento no cuenta con una base de datos actualizada de los clientes lo que ha generado que esta organización no conozca cuales

son sus clientes como para poder mantener un contacto más cercano con todos y cada uno de ellos y de esta manera poder establecer acciones que permita fidelizarlos aún más con la empresa.

Ante la falta de esta base de datos se ha visto la necesidad de proponer un Sistema de Gestión de Clientes que le permita a esta organización tener un conocimiento profundo acerca de sus clientes y lograr con ello identificar y atender las posibles quejas existentes.

Alcance

Presentar un Sistema de Gestión de Clientes para que la empresa mantenga precios competitivos, mejore la calidad de su servicio y aproveche las oportunidades existentes en el mercado.

Objetivo del Proyecto

Implementar un Sistema de Gestión de Clientes con la finalidad de mantener un conocimiento profundo de los usuarios de la Compañía para con ello mejorar las relaciones e incrementar la fidelidad de los mismos.

Estrategias del Proyecto

- Retención de los clientes- Cero reclamos

Actividades del Proyecto

- *Análisis de la ejecución del sistema de gestión de clientes.*
- *Programación de la ejecución del sistema de gestión de clientes*
 - Recopilación de datos
 - Creación de la Base de Datos
 - Identificación de los clientes por sectores
 - Personalización de las estrategias.
- *Ejecución de las estrategias de marketing personalizadas para los clientes seleccionados.*

- *Individualizar las estrategias de acuerdo a las necesidades de los clientes.*

Indicador de Gestión o KPI's

Efectividad de Información en tiempo real =	Clientes frecuentes en el año mínimo 3 meses.
---	---

Tiempo

Un año

- *Fecha de Inicio* : 01 de Mayo del 2009
- *Fecha de culminación*: 01 de Mayo del 2010

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Gerente General

Costo Estimado del Proyecto

- 200,00 Dólares

Proyecto No.4.- Plan de identificación de softwares adaptables a la compañía enfocados a la seguridad de las unidades y a la gestión contable.

Antecedentes

La delincuencia es uno de los factores que se han convertido en una de las principales amenazas de esta sociedad, razón por la cual, la inseguridad es permanente y más aún para los señores conductores que en estos últimos meses han sido víctimas de asaltos, por lo que, es necesario contar con un software satelital que permita mantener un constante monitoreo de la ubicación de las unidades de esta organización.

Además la Compañía de Taxis River Mall S.A. no cuenta con un software contable que le permita llevar diariamente sus movimientos contables pues actualmente este tipo de operaciones se los realiza y mantiene fuera de la organización generando un cierto grado de inseguridad e información a tiempo no real.

Alcance

Con el desarrollo de este proyecto se espera adquirir un tipo de tecnología acorde a las necesidades de la empresa, que permita un mejor desenvolvimiento de la gestión contable así como un monitoreo pertinente y adecuado de cada una de las unidades de esta organización.

Objetivo del Proyecto

Invertir en una tecnología adecuada mediante el análisis de los avances tecnológicos en el mercado, con la finalidad de mejorar la gestión contable así como salvaguardar la seguridad de las diferentes unidades de esta organización.

Estrategias del Proyecto

- *Determinar e Implantar las tecnologías necesarias para esta organización.*
- *Capacitar al Talento Humano acerca de las nuevas tecnología.*

Actividades del Proyecto

- *Investigar sobre nuevas tecnologías existentes en el mercado ecuatoriano y que se pueden implementar en la organización.*
- *Identificar los posibles proveedores*
- *Analizar las diferentes proformas de los posibles proveedores.*
- *Escoger la opción más adecuada.*
- *Aprobación por parte de la Junta General de Accionistas*
- *Adecuar la tecnología pertinente en la organización.*
- *Capacitación sobre las nuevas tecnologías.*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Implementación de nuevas tecnologías*

INT = Equipos implementados en relación a las ventajas obtenidas

Tiempo

Un año

- *Fecha de Inicio:* 01 de Diciembre del 2009
- *Fecha de culminación:* 01 de Diciembre del 2010

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Presidente
- Gerente General

Costo Estimado del Proyecto

- 1.570,00 Dólares

Proyecto No.5.- Programa de difusión de la Filosofía Organizacional

Antecedentes

Después de haber aplicado la técnica de Observación dentro de la Compañía de Taxis River Mall S.A. se puede determinar que el personal de esta organización desconoce la misión, visión, valores y principios que la rigen, razón por la cual, es de vital importancia difundir el presente Plan estratégico con la finalidad de vincular a los empleados con la empresa como factor principal para la consecución de los objetivos planteados.

Alcance

Desarrollar una propuesta de difusión de la Filosofía Organizacional de la Compañía de Taxis River Mall S.A. la misma que buscará encontrar un sentido de compromiso de los empleados hacia la organización.

Objetivo del Proyecto

Difundir la filosofía organizacional con el propósito de cumplir los objetivos y estrategias propuestas mediante el compromiso e involucramiento del empleado con la empresa.

Estrategias del Proyecto

- *Emprender planes de difusión de la filosofía organizacional.*

Actividades del Proyecto

- *Presentación de la filosofía organizacional a la Junta General de Accionistas.*

- *Aprobación de la propuesta realizada por parte de la Junta General de Accionistas.*
- *Planificación del Programa de difusión de la Filosofía Organizacional.*
- *Selección de medios para el programa de difusión.*
- *Asignación de los recursos necesarios.*
- *Presentación y Evaluación del programa*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Índice de Satisfacción de los empleados*

$$\text{Índice de Satisfacción Empleados} = \frac{\# \text{ de empleados satisfechos}}{\# \text{ total de empleados}} * 100$$

- *Índice de cumplimiento de Objetivos*

$$\text{Índice de Cumplimiento de Objetivos} = \frac{\text{Obj. Realizados}}{\text{Obj. Planteados}} * 100$$

Tiempo

Un año

- *Fecha de Inicio:* 01 de Enero del 2010
- *Fecha de culminación:* 31 de Diciembre del 2010

Recursos

- Tecnológicos
- Financieros
- Humanos

Responsable

- Presidente
- Gerente General

Costo Estimado del Proyecto

- 1.300,00 Dólares

Proyecto No.6.- Plan de mantenimiento de las unidades por kilometraje rodado.

Antecedentes

Al realizar un análisis completo de esta organización en lo referente al mantenimiento de unidades se encontró que en muchos aspectos se encuentran criterios los cuales se pueden unificar y obtener ventajas convenientes al designar un lugar específico de mutuo acuerdo para el mantenimiento de las unidades.

Alcance

Con el desarrollo de este proyecto se busca mantener un control pertinente en cuanto al mantenimiento de vehículos se refiere, pues esto permitirá proporcionar un servicio de calidad que genere confianza en sus clientes.

Objetivo del Proyecto

Desarrollar un itinerario acerca del tiempo y fecha para el mantenimiento de los vehículos mediante la generación de una base de datos que incluyan los kilometrajes rodados por unidad con la finalidad de mantener un control adecuado en el mantenimiento que genere la prestación de un servicio de calidad.

Estrategias del Proyecto

- *Generación de una base de datos que contenga el kilometraje rodado por unidad*

- *Desarrollar un itinerario que especifique el tiempo en el cual se debe realizar el mantenimiento al vehículo.*

Actividades del Proyecto

- *Aprobación del presente proyecto por parte de cada uno de los señores accionistas*
- *Estudio técnico acerca del mantenimiento de cada uno de los vehículos.*
- *Especificar el kilometraje rodado y la fecha de mantenimiento de cada unidad.*
- *Comunicar y recordar pertinentemente a los señores conductores la fecha de mantenimiento de las diferentes unidades*
- *Ejecución del mantenimiento mensual.*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Índice de mantenimiento de los vehículos*

$$IMV = \frac{\# \text{ de mantenimientos realizados}}{\# \text{ total de mantenimientos ha realizar}}$$

Tiempo

Un año

- *Fecha de Inicio:* 01 de Junio del 2009
- *Fecha de culminación:* 01 de Junio del 2010

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Gerente General
- Cada socio

Costo Estimado del Proyecto

- 390,00 Dólares

4.3.2 Mediano Plazo

Proyecto No.7.- Plan de Marketing

Antecedentes

Actualmente la Compañía de Taxis River Mall S.A. no ha realizado investigaciones de mercado, por lo que es evidente la necesidad de realizar un adecuado Plan de Marketing que le permita a esta organización no únicamente conocer las necesidades y requerimientos de los clientes sino establecer estrategias de Marketing Mix (4P) personalizadas con las que se logre obtener la fidelidad y satisfacción de los clientes.

Alcance

El propósito de implementar un Plan de Marketing es el de establecer estrategias de Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción), con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado, incrementar su participación en el mercado, determinar necesidades así como posicionarse y fidelizar los clientes a esta organización.

Objetivo del Proyecto

Desarrollar un Plan de Marketing a través del establecimiento de estrategias de las 4P'S con la finalidad de mejorar la posición de la Compañía en su mercado de acción.

Estrategias del Proyecto

- *Investigación de Mercados*
- *Posicionamiento del nombre de la organización en el mercado.*

Actividades del Proyecto

- *Investigación de Mercados*
 - Aplicación de Encuestas
- *Determinación de Objetivos de Marketing*
- *Formulación de estrategias para el Marketing Mix*
 - Servicio
 - Precio
 - Plaza
 - Promoción
- *Presupuesto del Plan*
- *Implementación del Plan.*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Índice de Satisfacción del Cliente*

$$\text{Indice de Satisfacción del Cliente} = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$$

- *Crecimiento del Mercado Porcentaje de prestación del servicio*

$$\text{Crecimiento del Mercado} = \frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ de clientes totales}} * 100$$

- *Cuota de Mercado Efectividad imagen organizacional*

Cuota de Mercado = Percepción de los clientes sobre otros servicios

Tiempo

Un año

- *Fecha de Inicio:* 01 de Mayo del 2010
- *Fecha de culminación:* 01 de Mayo del 2011

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Gerente General

Costo Estimado del Proyecto

- 2.300,00 Dólares

Proyecto No.8.- Plan de diferenciación física de los vehículos

Antecedentes

Ante la constante y creciente demanda del servicio de taxi dentro del Cantón Rumiñahui la Compañía de Taxis River Mall S.A. no cuenta con un plan emergente que le permita diferenciarse de la competencia y

lograr una mejor posición en su mercado de acción, es por ello que se busca encontrar elementos que le permitan posicionarse fácilmente en la mente del consumidor.

Alcance

Con el desarrollo del presente proyecto se busca mejorar la posición de esta organización en el mercado mediante la diferenciación centrada en las diferentes unidades lo que ayudará a posicionarse y encontrar la fidelidad de los clientes.

Objetivo del Proyecto

Determinar aspectos diferenciadores para las unidades de la Compañía de Taxis River Mall S.A. mediante la implementación de accesorios y modificaciones físicas en los vehículos que le permitan diferenciarse de la competencia y mejorar su posición en el mercado.

Estrategias del Proyecto

- Determinar un color llamativo e implementarlo en una ubicación estratégica de las unidades.
- Colocar banners que generen impacto dentro de las unidades.

Actividades del Proyecto

- Aprobación del proyecto por la Junta General de Accionistas
- Análisis de aspectos diferenciadores
- Implementación de modificaciones en las unidades.

Indicador de Gestión o KPI's

- *Índice de Fidelidad de los clientes*

$$\text{Índice de fidelidad de los clientes} = \frac{\text{Clientes frecuentes en el año mínimo 3 veces}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$$

- *Quejas y Reclamos*

ICM =# de quejas mensuales en relación al # de clientes atendidos

Tiempo

Un año seis meses

- *Fecha de Inicio: 01 de enero del 2010*
- *Fecha de culminación: 30 de junio del 2011*

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Gerente General

Costo Estimado del Proyecto

- 800,00 dólares

Proyecto No.9.- Plan de inversión y renovación de unidades

Antecedentes

La Compañía de Taxis River Mall S.A. cuenta con 16 unidades de color amarillo las mismas que para prestar un servicio adecuado y garantizar la seguridad de sus clientes deben observar un tiempo de vida útil el mismo que de acuerdo a la ley es de 8 años, es por ello que, se busca mantener un control pertinente para ofrecer un servicio de calidad,

aspecto que actualmente esta organización no lo ha considerado y sustentado debidamente.

Alcance

Con el desarrollo de este proyecto se busca determinar una base de datos de las características de los vehículos con la finalidad de establecer un nivel de control sobre el número de años de vida útil permitidos de cada una de las unidades para la prestación del servicio de taxi.

Objetivo del Proyecto

Identificar pertinentemente la culminación de la vida útil de cada una de las unidades mediante el establecimiento de una base de datos de las características de los vehículos con la finalidad de renovar en el tiempo oportuno.

Estrategias del Proyecto

- *Mantener un convenio con las casas automotrices comercializadoras de vehículos con la finalidad de obtener descuentos al momento de renovar las unidades.*
- *Establecer una base de datos de las unidades de la Compañía..*

Actividades del Proyecto

- *Llevar un registro de los años de vida útil de cada unidad (base de datos)*
- *Publicar dentro de la compañía en forma pertinente el listado de las unidades que deben ser renovadas.*
- *Verificar que los propietarios realicen el cambio de las unidades en los plazos previamente establecidos.*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Índice de Vencimiento Vida útil de las unidades*

$$V \text{ Vida Útil Unidades} = \frac{\# \text{ de unidades por vencer vida útil}}{\# \text{ total de unidades}} * 100$$

Tiempo

Dos años

- *Fecha de Inicio:* 01 de Junio del 2009
- *Fecha de culminación:* 01 de Junio del 2011

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Gerente General
- Cada socio

Costo Estimado del Proyecto

- 17.000,00 Dólares

Proyecto No.10.- Plan de identificación de proveedores de mantenimiento y venta de accesorios de vehículos

Antecedentes

El mercado automotriz es un ámbito muy desarrollado en la sociedad en la cual vivimos, pues existe un número considerable de casas comercializadoras de accesorios y de mantenimiento de vehículos.

Debido a que la Compañía de Taxis River Mall S.A. cuenta con 16 unidades de color amarillo y 7 unidades ejecutivas es más conveniente realizar convenios con ciertas empresas con la finalidad de generar un ahorro en cada uno de los señores accionistas.

Alcance

Al realizar este proyecto se pretende generar alianzas con las empresas más convenientes para la realización del mantenimiento de las unidades y compra de accesorios y repuestos, esto con la finalidad de generar un ahorro en los señores accionistas al obtener el descuento que puedan ofrecer estas casas comercializadoras.

Objetivo del Proyecto

Analizar las diferentes oportunidades del mercado en relación a las casas comercializadoras de accesorios y mantenimiento de vehículos con la finalidad de establecer alianzas estratégicas que permitan generar un ahorro para los señores accionistas.

Estrategias del Proyecto

- *Determinar las principales casas comercializadoras de accesorios y mantenimiento de vehículos.*
- *Establecer alianzas estratégicas*

Actividades del Proyecto

- *Aprobación del proyecto por parte de la Junta General de Accionistas*
- *Análisis de las diferentes casas comercializadoras de accesorios y mantenimiento de vehículos existentes en el mercado.*
- *Determinación de las principales casas comercializadoras de accesorios y mantenimiento de vehículos.*

- *Evaluación de de la información obtenida.*
- *Establecimiento de las alianzas estratégicas.*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Índice de mantenimiento de los vehículos*

$$IMV = \frac{\# \text{ de mantenimientos realizados}}{\# \text{ total de mantenimientos ha realizar}}$$

Tiempo

Dos años

- *Fecha de Inicio: 01 de Julio del 2009*
- *Fecha de culminación: 01 de Julio del 2011*

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Presidente
- Gerente General

Costo Estimado del Proyecto

100,00 Dólares

Proyecto No.11.- Plan de motivación y capacitación para el personal

Antecedentes

Al momento esta organización no cuenta con un plan de capacitación y motivación del talento humano lo que ha generado que sus colaboradores no se sientan identificados con la empresa aspecto que se encuentra reflejado en la excesiva rotación del personal.

Alcance

Con el desarrollo de este proyecto se espera mejorar el servicio que ofrece la Compañía de Taxis River Mall S.A. sobre todo con lo que tiene que ver con el comportamiento de los señores conductores y señoritas operadoras que son motivo de queja de muchos usuarios del servicio.

Objetivo del Proyecto

Implementar un plan de motivación y capacitación que permita el desarrollo del Talento Humano con la finalidad de incrementar la productividad de cada elemento buscando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la generación de un servicio de calidad.

Estrategias del Proyecto

- *Plan de Motivación y capacitación del Talento Humano.*
- *Fomentar la cultura organizacional.*

Actividades del Proyecto

- *Establecer planes de motivación requeridos*

- *Buscar alternativas de centro que proporcionan el servicio de capacitación.*
- *Determinar los recursos y tiempos requeridos para implementar la capacitación.*
 - Presupuestar las capacitaciones
 - Elaborar cronograma de capacitación.
- *Aprobación de los planes de capacitación por la Junta General de Accionistas.*
- *Desarrollo y ejecución de la capacitación.*
- *Evaluación de resultados sobre la capacitación*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Índice de Capacitación*

$$\text{Índice de Capacitación} = \frac{\# \text{ horas de capacitación ejecutadas}}{\# \text{ total horas de capacitación programadas}} * 100$$

- *Índice de Satisfacción de los empleados*

$$\text{Índice de Satisfacción Empleados} = \frac{\# \text{ de empleados satisfechos}}{\# \text{ total de empleados}} * 100$$

Tiempo

Dos años

- *Fecha de Inicio:* 01 de Junio del 2009
- *Fecha de culminación:* 01 de Junio del 2011

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Presidente
- Gerente General

Costo Estimado del Proyecto

- 1.270,00 Dólares

4.3.3 Largo Plazo

Proyecto No.12.- Metodología de Evaluación y Control de Desempeño (BSC)

Antecedentes

La Compañía de Taxis River Mall S.A al momento no cuenta con indicadores de evaluación y control en el aspecto financiero, ni con una metodología específica para poder conocer como van avanzando en sus objetivos y estrategias planteadas, por lo que, únicamente realizan reuniones de directorio mediante la cual realizan la evaluación empírica de los objetivos anuales que se plantean.

Alcance

Implementación de una Metodología de Evaluación y Control de Desempeño Financiero, Administrativo, Comercial y Productivo con la finalidad de mantener un control y evaluación continua de todas las actividades cotidianas de la empresa y con ello lograr la optimización de los procesos.

Objetivo del Proyecto

Implementar el Balanced Scorecard con la finalidad de medir la ejecución de planes y programas para poder gestionar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la Compañía de Taxis River Mall S.A.

Estrategias del Proyecto

- Implementación del Balanced Scorecard
- Creación de una cultura corporativa
- Aplicar los cinco principios de una Organización centrada en la Estrategia.⁴⁹

Actividades del Proyecto

- *Desarrollar un plan de Capacitación*
 - Capacitación a directivos y empleados administrativos sobre la metodología del BSC.
- *Análisis de la Planificación Estratégica Propuesta*
- *Determinación de Índices de gestión por procesos.*
- *Difundir el BSC definitivo.*
- *Implementación del BSC.*
- *Seguimiento permanente del BSC.*

Indicador de Gestión o KPI's

- *Índice de cumplimiento de Objetivos*

$$\text{Índice de Cumplimiento de Objetivos} = \frac{\text{Obj. Realizados}}{\text{Obj. Planteados}} * 100$$

⁴⁹ MBAIng. Francis Salazar-Estrategia- Pág. 257

- *Índice de cumplimiento de Planes y Programas*

$$\text{Índice de Cumplimiento de P Y P} = \frac{\text{P Y P. Realizados}}{\text{P Y P. Planteados}} * 100$$

Tiempo

Un año de implementación y un año seis meses de seguimiento constante.

- *Fecha de Inicio:* 01 de junio del 2009
- *Fecha de culminación:* 31 de Diciembre del 2011

Recursos

- Recursos Materiales
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Responsable

- Junta General de Accionistas

Costo Estimado del Proyecto

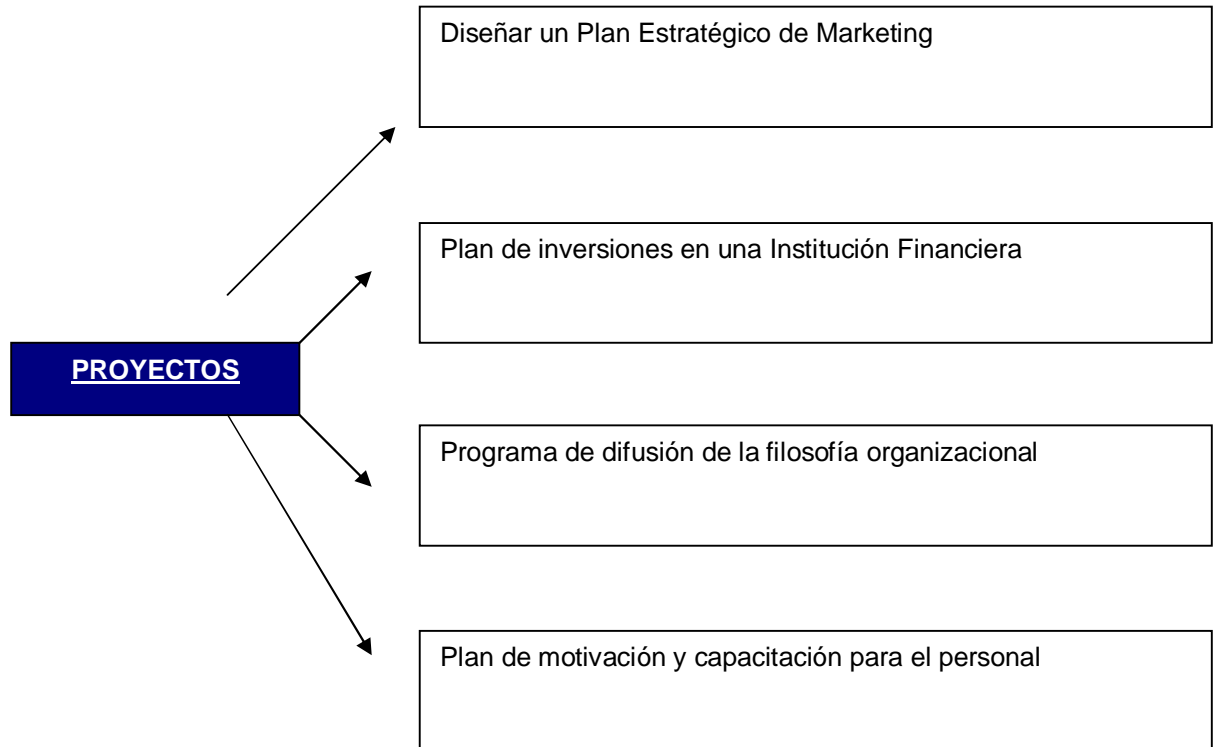
- 3.000,00 Dólares

4.4.1 Diagrama de Gantt Proyecto No. 10

Compañía de Taxis River Mall S.A.																								
Proyecto No. 10																								
I. INFORMACIÓN GENERAL																								
Unidad de Negocio:		Departamento Administrativo y Operativo																						
Programa:		Perspectiva Interna																						
Proyecto:		Plan de identificación de proveedores de mantenimiento y venta de accesorios de vehículos																						
Responsable:		Presidente, Gerente General																						
II. OBJETIVOS																								
Objetivo		Analizar las diferentes oportunidades del mercado en relación a las casas comercializadoras de accesorios y mantenimiento de vehículos con la finalidad de establecer alianzas estratégicas que permitan generar un ahorro para los señores accionistas.																						
III. CURSO DE ACCIÓN																								
a. Planificación del Estudio																								
ACTIVIDAD	TIEMPO	2009			2010			2011			INDICADOR DE EXTO GLOBAL		EFICIENCIA DE LOS RECURSOS											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitaciones	Presupuesto						
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D											
Aprobación del proyecto por parte de la Junta General de Accionistas																				Mejorar la calidad del servicio en un 15%	Presidente Gerente General	Humanos	Aprobación y compromiso de los socios	30,00
Análisis de las diferentes casas comercializadoras de accesorios y mantenimiento de vehículos existentes en el mercado.																			Humanos Materiales			Validez de la información	20,00	
Determinación de las principales casas comercializadoras de accesorios y mantenimiento de vehículos.																			Humanos Materiales				10,00	
Evaluación de de la información obtenida.																			H, M & T			10,00		
Establecimiento de las alianzas estratégicas.																			Humanos			Convenios poco beneficiosos	30,00	
																	TOTAL		100,00					
Fecha de Inicio:		01 de Julio del 2009																						
Fecha de culminación:		01 de Julio del 2011																						
b. Proceso y seguimiento de retroalimentación		Cumplimiento de los proveedores.																						
IV. OBSERVACIONES																								

4.5 Desarrollo del Proyecto

El desarrollo de los proyectos se realizará de acuerdo al orden establecido en la matriz de priorización de proyectos los mismos que son:



4.5.1 Diseñar un Plan Estratégico de Marketing

Introducción

Actualmente el mercado del Cantón Rumiñahui ha ido evolucionando constantemente y de una forma muy considerable principalmente en el ámbito del servicio de pasajeros en taxis, es por ello de vital importancia para aquellas organizaciones que se dedican a la prestación de este servicio estar a la vanguardia de las exigencias del mercado.

Importancia y Justificación

La importancia de la implantación de un Plan de Marketing en la Compañía de Taxis River Mall S.A. aparece ante la necesidad del establecimiento de un documento que permita identificar y definir los objetivos y las estrategias que esta organización debe considerar en el ámbito de la prestación del servicio.

Además se debe reconocer que esta organización no ha realizado investigaciones de mercado que le permitan identificar oportunamente las falencias presentadas en la prestación del servicio así como las oportunidades del mercado, la realización de este proyecto indudablemente ayudará a determinar las necesidades de sus clientes, personalizar las relaciones con ellos así como evaluar su nivel de satisfacción.

Objetivo del proyecto

Desarrollar un Plan de Marketing que le permita a la Compañía de Taxis River Mall S.A. incrementar su nivel de servicio y mercado mediante el establecimiento de estrategias que fidelicen al cliente con la organización.

Propósitos

- Incrementar el posicionamiento y participación en el mercado.
- Comprometer a los clientes externos con la organización (fidelización).
- Generar un servicio de calidad.

Análisis Técnico y Desarrollo del Proyecto

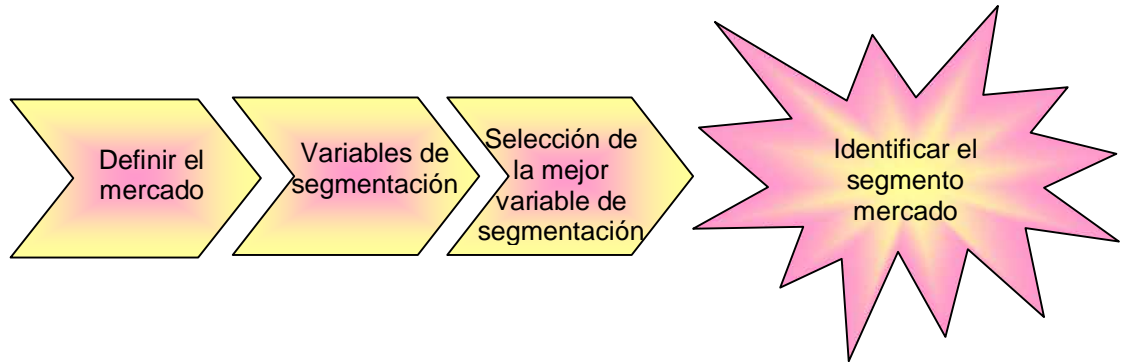
El desarrollo de este proyecto consta de las siguientes actividades:

Actividades

- *Investigación de Mercados*

Para determinar el tema de investigación previamente se deberá identificar la posición actual de la organización en el mercado para

ello se deberá realizar una análisis de las interno y externo de la organización de tal manera que se pueda resumir en un matriz FODA, posteriormente se procederá a determinar el mercado meta y para ello se considerará el siguiente proceso:



Las variables para proceder a la segmentación son las siguientes:

BASES	VARIABLES	CONDICIONES
Demográfica	Estilos de Vida	Personas naturales y jurídicas que les guste poseer ciertas comodidades y que posean un estrato económico medio, medio alto y alto
	Nivel socioeconómico	
Geográfica	Ubicación	Cantón Rumiñahui
Conductuales	Beneficios deseados	Que busquen satisfacer su necesidad de un servicio de movilización rápido, cómodo y seguro.

De acuerdo a las variables mencionadas anteriormente el mercado meta de esta organización será el siguiente:

Personas naturales y jurídicas radiadas dentro del Cantón Rumiñahui específicamente en la parroquia de Sangolquí, que posean un estrato económico medio alto y alto.

Una vez identificado el mercado meta lo siguiente será:

- Aplicación de Encuestas

Las encuestas que se realizarán estarán vinculadas con la atención al cliente, con la finalidad de detectar en que aspectos la compañía puede mejorar su atención o que servicio puede implementar para incrementar su participación en el mercado.

- ***Determinación de Objetivos de Marketing***

Los objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados de la Planificación Estratégica.

Los objetivos del Plan de Marketing deberán cumplir con las características S.M.A.R.T., es así que, estos objetivos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía.

Estos objetivos muestran lo que este proceso desea lograr y conseguir para incrementar su participación en el mercado, en definitiva son los resultados que se desea lograr en un tiempo determinado.

Además es importante considerar que estos objetivos deben estar alineados con las estrategias determinadas en la perspectiva correspondiente al cliente, es por ello que se consideran los siguientes:

- Lograr un posicionamiento de liderazgo en el mercado meta seleccionado.
- Brindar un servicio que satisfaga y cumpla con las expectativas del cliente
- Incrementar la participación del mercado.

- Retener al cliente y reducir el número de reclamos que se puedan generar.
- Buscar la diferenciación en el servicio proporcionado.

- ***Formulación de estrategias para el Marketing Mix***

Dentro de este apartado se definirán los caminos por medio de los cuales esta organización alcanzará los objetivos planteados en el Plan de Marketing, buscando con ello obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Para el desarrollo de estas estrategias se considerarán las 4P's del marketing que son:

- **Servicio**

El servicio que proporciona la Compañía de Taxis River Mall S.A es el transporte de pasajeros en taxis, al igual que un producto un servicio cumple un ciclo de vida el mismo que es el siguiente:

Introducción: durante esta etapa del ciclo de vida del servicio las acciones a considerar son publicidad y promoción masiva, por lo que, para este efecto en el caso de la Compañía las publicaciones las podría realizar en: la revista del Valle, Zona Creativa, Guía del Valle o a su vez realizar afiches y colocarlos en el espaldar de cada vehículo el mismo que deberá contener el logo de la compañía, los teléfonos de contacto, la misión y visión organizacional esto con la finalidad de dar a conocer que hace y hacia donde se dirige la organización, además es importante considerar que dentro de esta etapa del servicio para promocionarse la organización como tal podría considerar efectuar ayudas sociales e incluso auspiciar al club deportivo Independiente del Valle.

Crecimiento: esta etapa es de importante en el desarrollo del servicio puesto que es aquí donde se genera un período de progreso en la prestación del servicio, la competencia aparece en gran medida, por lo que, las estrategias a emplear se deberán centrar en dar a conocer las características del servicio proporcionado aquellos aspectos que le permiten diferenciarse de los demás, es así que, la difusión de la publicidad y la calidad en el servicio prestado son las principales estrategias.

Madurez: esta etapa se identifica cuando los ingresos por la prestación del servicio tienden a mantener un solo nivel e incluso con tendencia a bajar porque existe un mayor grado de competencia, por lo que las estrategias a seguir son incrementar nuevos servicios al actual o diferenciarlo aún más de los demás.

Declinación: esta etapa se caracteriza por la declinación de la demanda, lo que genera una disminución total de los ingresos por la prestación del servicio, lo más aconsejable dentro de esta etapa es retirar el servicio del mercado o reposicionarlo en un mercado nuevo pero con mejores expectativas de atención.

- **Precio**

Los precios juegan un papel muy importante a la hora de elegir un servicio es por ello, dentro del servicio que proporciona esta organización un cliente se sentirá satisfecho siempre que el valor pagado compense la atención recibida.

Como es legar la carrera mínima por la prestación del servicio de pasajeros en taxis es de un dólar y veinte cinco centavos, no obstante el valor varía dependiendo del lugar al cual se dirige el cliente.

La principal estrategia a aplicar en este factor es unificar los precios y acordar una sola tarifa, de tal manera que sea en cualquier unidad que

el cliente escoja la tarifa dependiendo del lugar del destino va ha ser la misma garantizando en cada una de ellas calidad para compensar el valor percibido como organización.

- **Plaza**

El lugar de acción para la prestación de este servicio son las familias del cantón Rumiñahui, pero es importante considerar que este mercado se puede ampliar mediante la realización de convenios con empresas que se desarrollan dentro de este Cantón.

- **Promoción**

Es evidente que existen varias maneras de hacer promoción, pero siempre que se consideren las posibilidades del mercado acción, las actividades que se emprenden dentro de este factor se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas a quienes presta esta compañía su servicio.

La promoción en una organización permite aspectos muy importantes tales como:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Dar a conocer y difundir el servicio que se ofrece.
- Consolidar la imagen organizacional.
- Destacar características positivas de la organización y neutralizar las negativas.

- *Presupuesto del Plan*

En el presupuesto del Plan de Marketing se determinarán los rubros que serán necesarios para llevar a cabalidad el proyecto como son:

Transporte, refrigerios, suministros de oficina, publicidad, entre otros los mismos que se irán identificando conforme se desarrolle el presente plan.

- *Implementación del Plan.*

La implementación del presente proyecto estará a cargo del Sr. Gerente mediante la realización de acciones específicas que garantizarán la consecución de los objetivos, es por ello que se determinaron las siguientes actividades:

- **Organizar las actividades:** para ello se deberá definir un cronograma de actividades las mismas que se irán cumpliendo periódicamente mediante las estrategias correspondientes.
- **Dirigir la realización de las estrategias:** se deberá trabajar conjuntamente de tal manera que se lleve efectivamente el desarrollo de actividades y cumplimiento de estrategias.

4.5.2 Plan de inversiones en una Institución Financiera

Introducción

El mercado financiero en El Ecuador está representado a través de un cierto número de Instituciones Financieras lo que han llevado a cada una de las personas y organizaciones a evaluarlas dependiendo de su calificación de riesgo, solvencia y solidez en el mercado para destinar sus recursos económicos.

Importancia y Justificación

La designación de un cierto porcentaje de los recursos económicos de la Compañía de Taxis River Mall S.A. en papeles financieros se constituye en un aspecto muy importante a considerar puesto que actualmente existen recursos improductivos que pueden generar intereses y contribuir a incrementar la rentabilidad de la organización; lo importante es analizar y determinar adecuadamente la Institución financiera que genere confianza y que posea una calificación de riesgo si es posible triple A con la finalidad de tener un cierto grado de seguridad sobre los recursos invertidos.

Objetivo del proyecto

Incrementar la rentabilidad de la Compañía de Taxis River Mall S.A. a través de la diversificación de una cierta cantidad de los recursos económicos existentes en una Institución financiera que garantice confianza y seguridad en el mercado.

Propósitos

- Incrementar la rentabilidad de la organización
- Designar los recursos en una Institución triple A de preferencia.
- Diversificar adecuadamente los recursos económicos en el corto, mediano y largo plazo.
- Generar confianza en los señores accionistas sobre la inversión realizada.

Análisis Técnico y Desarrollo del Proyecto

El desarrollo de este proyecto consta de los siguientes pasos:

Actividades

- ***Convocar a una Junta General de Accionistas para la aprobación de la asignación de recursos y el monto de los mismos.***

La aprobación de la Junta General de Accionistas es de vital importancia pues cada uno de ellos contribuirá y avalizará una adecuada asignación de los recursos.

Cada uno analizará el monto a destinar y expondrá dentro de la Junta y será mediante el consenso de todos que se aprobará la cantidad de dinero a invertir en una Institución Financiera.

- **Analizar la calificación de riesgo de las diferentes Instituciones Financieras**

A continuación se expone la calificación de riesgo respectiva a cada Institución Financiera.

Calificación de Riesgo IFIS⁵⁰

INSTITUCIÓN FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO A ENERO 2008 (1)	Al 31 Enero 2008
BANCO AMAZONAS S.A.	ECUABILITY S. A.	AA-
BANCO BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS	AA+
BANCO CENTRO MUNDO S.A.	HUMPHREYS S. A.	A
BANCO COFIEC S.A.	ECUABILITY S. A.	BB -
BANCO COMERCIAL DE MANABÍ S.A.	ECUABILITY S. A.	A
BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	HUMPHREYS S. A.	AAA -
BANCO DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S. A.	AA -
BANCO DE LOS ANDES	ECUABILITY S. A.	BBB
BANCO DE MACHALA S.A.	ECUABILITY S. A.	AA+
BANCO DEL AUSTRO S.A.	ECUABILITY S. A.	A
BANCO DEL LITORAL S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+
BANCO DEL PACIFICO S.A.	ECUABILITY S. A.	AA -
BANCO DEL PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AA / AA+
DELBANK	ECUABILITY S. A.	BBB
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	BANK WATCH RATINGS	BBB+
BANCO INTERNACIONAL	BANK WATCH RATINGS	AA+
BANCO PROCREDIT S.A.	BANK WATCH RATINGS	AA
BANCO PRODUBANCO S.A.	BANK WATCH RATINGS	AA +
BANCO SOLIDARIO S.A.	ECUABILITY S. A./ PCR PACIFIC S. A.	A+ / A
BANCO SUDAMERICANO S.A.	PCR PACIFIC S. A.	B
BANCO TERRITORIAL S.A.	ECUABILITY S. A.	A -
CITIBANK N.A.	BANK WATCH RATINGS	AAA -
LLOYDS BANK LTD.	BANK WATCH RATINGS	AAA -
BANCO M.M. JARAMILLO ARTEAGA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA
UNIBANCO	BANK WATCH RATINGS	AA

⁵⁰<https://www.superban.gov.ec>

AA.- La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación;

A.- La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

A las categorías descritas se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

- ***Determinar la Institución Financiera más conveniente***⁵¹

- Tasas de interés pasivas
- Diversidad de papeles financieros.

Tasa de interés: Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda.

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial,

⁵¹ www.superban.gov.ec

consumo, vivienda y microcrédito). Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tasa activa de interés nominal: Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera.

Se entenderá por valor nominal el valor (monto en dólares) que aparece impreso o escrito en los títulos de crédito.

Tasa activa nominal promedio ponderada: Tasa que tiene como finalidad dar una idea de la escala de tasas aplicadas por la entidad. (VER ANEXO 10)

- ***Diversificación de los recursos a invertir.***

De acuerdo a la calificación de riesgo expuesta anteriormente, a continuación se mencionan las alternativas de inversión de las dos Instituciones Financieras más solventes del mercado:

BANCO DEL PACIFICO

Alternativas de inversión: (VER ANEXO 11)

- Repos
- Certificados de Ahorro a Plazo
- Depósito a Plazo
- Alternativas en el Mercado de Valores
- Custodia de Valores

BANCO DEL PICHINCHA

Alternativas de Inversión: (VER ANEXO 12)

- Fondos de Corto Plazo: Fondo Real

- Fondos de Mediano Plazo: Fondo Dinámico
- Fondo de Ahorro Programado: Fondo Porvenir

- Ahorro a plazo:
- Ahorro Arma (ahorro renta mensual automática):
- Inversiones por Internet:

4.5.3 Programa de difusión de la filosofía organizacional

Introducción

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad, pues el determinarla implica dar a conocer la misión, visión, principios, valores que rigen o guían una determinada organización, así como, comprometer al cliente interno al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Importancia y Justificación

La importancia de difundir la filosofía organizacional radica en la necesidad de comprometer y vincular a los clientes internos con la Compañía de Taxis River Mall S.A. contribuyendo de esta manera el desarrollo de la organización en su mercado de acción.

Objetivo del proyecto

Difundir la filosofía organizacional mediante el compromiso y vinculación del cliente interno, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas propuestas.

Propósitos

- Orientar al compromiso de los clientes internos con la organización.
- Identificar al cliente con la organización.

- Hacer más eficientes cada uno de los procesos tanto administrativos como operativos de la compañía.
- Llegar a la ejecución de las estrategias para el cumplimiento de objetivos y metas.

Análisis Técnico y Desarrollo del Proyecto

El desarrollo de este proyecto consta de los siguientes pasos:

Actividades

- ***Presentación de la filosofía organizacional a la Junta General de Accionistas.***

Previo a la determinación de este proyecto se realizó la propuesta de la filosofía organizacional, la misma que se ofrecerá a la Junta General de Accionista mediante una presentación en Power Point en la manera más sencilla, comprensible y dinámica que contendrá tanto la misión, visión, estrategias a seguir, objetivos así como cronogramas con la finalidad de generar un fácil entendimiento hacia los señores accionistas.

- ***Aprobación de la propuesta realizada por parte de la Junta General de Accionistas.***

Posteriormente a la presentación que se realizará como se mencionó anteriormente serán los señores Presidente y Gerente previo a los juicios emitidos por los diferentes socios quienes analizarán y decidirán si la propuesta realizada esta acorde a las necesidades de la empresa para su puesta en marcha.

- ***Planificación del Programa de difusión de la Filosofía Organizacional.***

Una vez aprobada la propuesta el siguiente paso será poner en funcionamiento el presente proyecto para ello de deberá establecer el tiempo así como la designación de grupos de trabajo necesarios considerando los siguientes aspectos:

- Tiempo de preparación y selección de los medios y métodos para la difusión.
- Tiempo para la selección del personal más idóneo para la difusión.
- Establecimiento de tiempos poco frecuentes de trabajo para la difusión de la filosofía.

Es así que, se establecen los siguientes grupos y horarios:

COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.			
DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL			
Fecha de Inicio:	01/03/ 2009	Fecha de Finalización	30/06/ 2009
<u>Grupo 1</u>	<u>CURSO</u>	<u>FECHAS</u>	<u>HORARIO</u>
Presidente	Relac. Humanas	01/03/ 2010 a 04/04/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
1 Sta. Operadora	Relac. Humanas		
10 Sres. Conductores	Relac. Humanas		
<u>Grupo 2</u>	<u>CURSO</u>	<u>FECHAS</u>	<u>HORARIO</u>
Gerente General	Relac. Humanas	05/04/ 2010 a 09/05/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
Sra. Secretaria	Relac. Humanas		
1 Sta. Operadora	Relac. Humanas		
10 Sres. Conductores	Relac. Humanas		
<u>Grupo 3</u>	<u>CURSO</u>	<u>FECHAS</u>	<u>HORARIO</u>
Sr. Comisario	Relac. Humanas	10/05/ 2010 a 30/06/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
10 Sres. Conductores			

- **Selección de medios para el programa de difusión.**

Los principales medios empleados para la consecución de este proyecto serán:

- **Tarjetas de presentación en las cuales conste la misión organizacional.**

Anverso



Reverso



- **Implantar uniformes para los empleados de la compañía.**

Dentro del desarrollo de este proyecto se destaca la posibilidad de asignar uniformes a cada uno de los colaboradores de la compañía, a

continuación se presenta un modelo tanto para caballeros como para damas: (VER ANEXO 13)

Damas



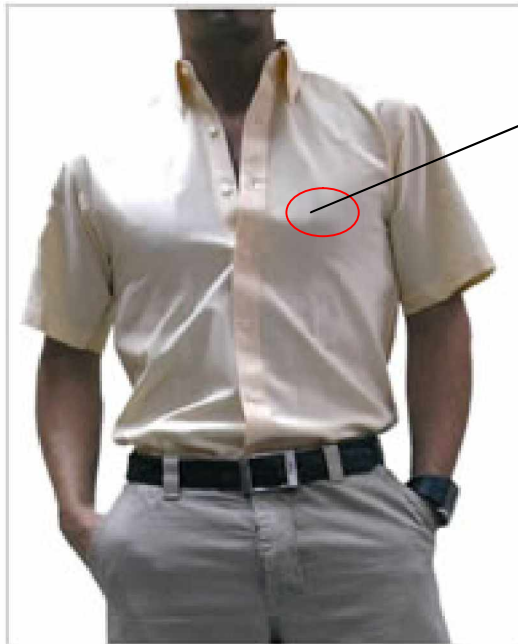
Bordado logo Compañía

COLOR BLUSA		DÍA
Blanca	○	Lunes
Celeste	●	Miércoles
Anaranjada	●	Viernes



Bordado logo Compañía

COLOR BLUSA		DÍA
Amarilla	●	Martes
Rosado	●	Jueves
Verde	●	Sábado






Bordado logo compañía

COLOR CAMISA		DÍA
Blanca		Lunes
Amarilla		Martes
Gris		Miércoles
Celeste		Jueves



Bordado Logo Compañía

COLOR CAMISA		DÍA
Verde		Viernes
Azul		Sábado
Rojo Perla		Domingo

- **Carnés**

Compañía de Taxis River Mall S.A.

Luis Alejandro Jiménez D.
CC. 1718825085

Conductor

Compañía de Taxis River Mall S.A.

VISIÓN 2011

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

- **Carteleras**

Misión

MISIÓN

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

Cia. TAXIS
River
M A L L L
única por su servicio

TRANSPORTE COMERCIAL

Visión



VISIÓN 2011

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

Principios y valores

Compañía de Taxis River Mall S.A.

PRINCIPIOS

- Trabajo en Equipo coordinado y efectiva
- Satisfacción al cliente
- Calidad en el servicio proporcionado
- Capacitación Constante
- Mejoramiento Continuo
- Puntualidad en las actividades realizadas.

VALORES

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

- Talleres Grupales
- Presentaciones Power Point

- ***Asignación de los recursos necesarios.***

• *Asignación del personal idóneo para la difusión*

Para el cumplimiento de esta responsabilidad se debe asignar a una persona que sea de aceptación general, capaz de dejar captar sus ideas fácilmente por sus oyentes que serían los señores accionistas, señores conductores, señoritas operadoras y señora secretaria, esto con la finalidad de dejar plasmada cada una de las ideas que contiene la propuesta para posterior ejecución dentro de la organización.

• *Asignación de los proveedores de materiales adecuados*

En este punto se considerarán aspectos como imprentas, papelerías que ofrezcan el material necesario para el desarrollo de los medios de difusión propuestos entre ellos tenemos:

Imprenta Jorgito

Papelería Tía Tula

Paco

- ***Presentación y Evaluación de resultados del programa***

Para la presentación del presente proyecto se considerará el cronograma establecido anteriormente se respetarán los grupos y horarios de trabajo esto con la finalidad de ejecutar unas actividades completas y precisas de fácil entendimiento.

El medio empleado para este efecto será una presentación en power point pero previo a ello se entregará a cada accionista y empleado un documento en el constarán los siguientes temas:

- Una breve descripción de los que es la filosofía organizacional
- La importancia de determinar la filosofía en una organización.
- Presentación de un organigrama estructural
- Cuál es y cómo se formuló la misión y visión organizacional
- Cuáles son los principios y valores que regirán la compañía.
- Cuáles son las estrategias a seguir
- Cuáles son los objetivos a alcanzar

La evaluación de la efectividad de este proyecto se presentará mediante el grado de identificación del empleado con la empresa, pues deberán recordar y vincularse directamente hacia la visión organizacional y todos los aspectos que involucra la misma. (VER ANEXO 14)

4.5.4 Plan de motivación y capacitación para el personal

Introducción

La implementación de un Plan de Motivación y Capacitación dentro de la Compañía de Taxis River Mall S.A. se convertirá en una herramienta muy importante para el mejor desenvolvimiento de sus actividades, puesto que, con ello se guiará a todos los integrantes de esta organización a un horizonte común en el cual se involucre un compromiso mutuo, con la finalidad de ofrecer servicio de calidad que satisfaga las expectativas y necesidades de sus clientes y que contribuya a generar la lealtad de los mismos.

Importancia y Justificación

La creciente oferta del transporte de pasajeros en taxis dentro del Cantón Rumiñahui hace que cada vez se mejore el servicio proporcionado, es por ello que, la Compañía de Taxis River Mall S.A. requiere implementar un Plan de Motivación y Capacitación que le permita a sus clientes internos mantener un mejor desenvolvimiento, con la finalidad de observar normas de buen comportamiento y atender eficientemente las necesidades de sus clientes, pues éstos son los ejes principales que mueven las actividades de la compañía.

Objetivo del proyecto

Implementar un Plan de Motivación y Capacitación a través de conferencias periódicas, con la finalidad de fortalecer el compromiso y

mejor desenvolvimiento de los clientes internos en al ámbito de la atención al cliente y la gestión para de esta manera proporcionar un servicio de calidad que garantice la satisfacción y fidelidad de sus clientes externos.

Propósitos

- Orientar al buen comportamiento y normas de atención al cliente a los señores conductores que son quienes se encuentran vinculados directamente con los clientes.
- Comprometer a los clientes internos con la organización.
- Generar un servicio de calidad.

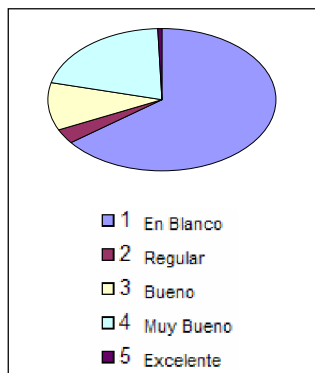
Análisis Técnico y Desarrollo del Proyecto

El desarrollo de este proyecto consta de los siguientes pasos:

Actividades

De acuerdo a la encuesta realizada en el Capítulo II se puede presentar los siguientes resultados en cuanto la atención al cliente:

1. ¿Cómo califica ud. el servicio proporcionado por la Compañía de Taxis River Mall S.A. en cuanto a: (en donde 5 es excelente)?



Detalle	Frecuencia	Porcentaje
En Blanco	44	64,7
Regular	2,2	3,2
Bueno	7,4	10,9
Muy Bueno	14	20,6
Excelente	0,4	0,6
Total	68	100,0

Como se puede apreciar el mayor porcentaje se encuentra radicado en “Muy Bueno” y “Bueno”, por lo que, es de vital importancia mejorar esos porcentajes y ubicarse en “Excelente” , es por ello que, se busca desarrollar esta plan el mismo que está compuesto por las siguientes actividades:

- ***Establecer planes de motivación requeridos***

De acuerdo a observaciones realizadas y con el resultado reflejado en la pregunta anterior los cursos que proponen desarrollar son los siguientes:

- Atención al Cliente
- Motivación Personal
- Relaciones Humanas
- Normas de Tránsito

- ***Buscar alternativas de centro que proporcionan el servicio de capacitación.***

En el mercado muchos son los centros que proporcionan estos el servicio de capacitación y motivación para el personal, es por ello que, a continuación se mencionan los tres posibles proveedores de este servicio:

- C.E.G. Cristhian Chiriboga (VER ANEXO 15)
Atención Sr. Javier Hernández Telf: 2505648
- ANETA Valle de los Chillos
Atención: Sr. Danilo Arroyo Telf: 2871836

- ***Determinar los recursos y tiempos requeridos para implementar la capacitación.***

Una vez establecidos los programas a desarrollar así como los proveedores que pueden proporcionar este tipo de servicio el siguiente paso es la determinación de recursos y tiempos, es por ello que se consideran los siguientes aspectos:

- **Presupuestar las capacitaciones**

Para ello se debe solicitar las proformas correspondientes a los tres temas seleccionados anteriormente, con la finalidad de realizar un estudio pertinente y determinar cuál es la propuesta más conveniente de acuerdo a los costos que nos oferten y a la calidad del servicio.

- **Elaborar cronograma de capacitación.**

De acuerdo a los cursos seleccionados se procederá a elaborar el cronograma correspondiente considerando que el horario de trabajo del personal tanto administrativo como operativo son los siguientes:

Personal Administrativo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 18:00 p.m.

Personal Operativo: Lunes a Sábados de 6:00 a.m. a 22:00 p.m. y domingos de 6:00 a.m. a 21:00 p.m.

En base a lo mencionado anteriormente se conformarán tres grupos de personas los mismos que estarán distribuidos de la siguiente manera:

COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.			
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN			
PROGRAMA: ATENCIÓN AL CLIENTE			
Fecha de Inicio:	01/06/ 2009	Fecha de Finalización	01/10/ 2009
Grupo 1	CURSO	FECHAS	HORARIO
Presidente	Atención al Clte.	01/06/ 2009 a 01/07/ 2009	8:00 a 10:00 a.m.
1 Sta. Operadora	Atención al Clte.		
10 Sres. Conductores	Atención al Clte.		
Grupo 2	CURSO	FECHAS	HORARIO
Gerente General	Atención al Clte.	02/07/ 2009 a 02/08/ 2009	8:00 a 10:00 a.m.
Sra. Secretaria	Atención al Clte.		
1 Sta. Operadora	Atención al Clte.		
10 Sres. Conductores	Atención al Clte.		
Grupo 3	CURSO	FECHAS	HORARIO
Sr. Comisario	Atención al Clte.	03/08/ 2009 a 03/09/ 2009	8:00 a 10:00 a.m.
1 Sta. Operadora	Atención al Clte.		
10 Sres. Conductores	Atención al Clte.		

COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.			
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN			
PROGRAMA: MOTIVACIÓN PERSONAL			
Fecha de Inicio:	04/09/ 2009	Fecha de Finalización	06/12/ 2009
Grupo 1	CURSO	FECHAS	HORARIO
Presidente	Motivación	04/09/ 2009 a 04/10/ 2009	8:00 a 10:00 a.m.
1 Sta. Operadora	Motivación		
10 Sres. Conductores	Motivación		
Grupo 2	CURSO	FECHAS	HORARIO
Gerente General	Motivación	05/10/ 2009 a 05/11/ 2009	8:00 a 10:00 a.m.
Sra. Secretaria	Motivación		
1 Sta. Operadora	Motivación		
10 Sres. Conductores	Motivación		
Grupo 3	CURSO	FECHAS	HORARIO
Sr. Comisario	Motivación	06/11/ 2009 a 06/12/ 2009	8:00 a 10:00 a.m.
1 Sta. Operadora	Motivación		
10 Sres.	Motivación		
COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.			
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN			
PROGRAMA: RELACIONES HUMANAS			
Fecha de Inicio:	01/01/ 2010	Fecha de Finalización	31/03/ 2010
Grupo 1	CURSO	FECHAS	HORARIO
Presidente	Relaciones Hum	01/01/ 2010 a 31/01/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
1 Sta. Operadora	Relaciones Hum		
10 Sres. Conductores	Relaciones Hum		
Grupo 2	CURSO	FECHAS	HORARIO
Gerente General	Relaciones Hum	01/02/ 2010 a 01/03/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
Sra. Secretaria	Relaciones Hum		
1 Sta. Operadora	Relaciones Hum		
10 Sres. Conductores	Relaciones Hum		
Grupo 3	CURSO	FECHAS	HORARIO
Sr. Comisario	Relaciones Hum	02/03/ 2010 a 31/03/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
1 Sta. Operadora	Relaciones		
10 Sres.	Relaciones		

COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.			
CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN			
PROGRAMA: NORMAS DE TRÁNSITO			
Fecha de Inicio:	01/04/ 2010	Fecha de Finalización	30/06/ 2010
Grupo 1	CURSO	FECHAS	HORARIO
Presidente	Normas de T.	01/04/ 2010 a 01/05/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
10 Sres. Conductores	Normas de T.		
Grupo 2	CURSO	FECHAS	HORARIO
Gerente General	Relaciones Hum	02/05/ 2010 a 02/06/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
10 Sres. Conductores	Relaciones Hum		
Grupo 3	CURSO	FECHAS	HORARIO
Sr. Comisario	Relaciones Hum	03/06/ 2010 a 30/06/ 2010	8:00 a 10:00 a.m.
10 Sres. Conductores	Relaciones Hum		

- ***Aprobación de los planes de capacitación por la Junta General de Accionistas.***

Una vez elaborados los cronogramas y establecidos los costos se deberá presentar a la Junta General de Accionistas con todos los documentos necesarios para respaldar la información presentada para la posterior aprobación del mismo y serán ellos quienes decidirán si de ejecuta el plan o no.

- ***Desarrollo y ejecución de la capacitación.***

Con la aprobación respectiva se realiza la respectiva contratación en el centro de capacitación seleccionado y se pone en marcha el Plan de Capacitación y Motivación para el personal de la Compañía de Taxis River Mall S.A., el mismo que se constituirá en un soporte muy importante para el mejor desenvolvimiento de las actividades de esta organización.

Una vez realizada la contratación se procede a la ejecución de los cursos respetando el cronograma desarrollado.

- ***Evaluación de resultados sobre la capacitación***

Ya realizados los cursos de capacitación y motivación respectivos el respectivo centro proporcionará a los dirigentes de esta organización los resultados obtenidos de cada grupo con la finalidad de establecer la percepción generada por los mismos.

La forma en como los dirigentes podrán evaluar y medir los resultados obtenidos es a través de los comentarios de cada uno de los clientes acerca de la atención recibida.

4.6 Planes Operativos

A continuación se presenta los planes operativos para los proyectos a desarrollar:

Tabla 4-09: Plan Operativo Proyecto N-4 Desarrollado

Compañía de Taxis River Mall S.A.																												
Proyecto No. 4																												
I. INFORMACIÓN GENERAL																												
Unidad de Negocio:	Departamento Administrativo y Operativo																											
Programa:	Perspectiva C&D																											
Proyecto:	Plan de motivación y capacitación para el personal																											
Responsable:	Presidente, Gerente General																											
II. OBJETIVOS																												
Objetivo	Implementar un plan de motivación y capacitación que permita el desarrollo del Talento Humano con la finalidad de incrementar la productividad de cada elemento buscando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la generación de un servicio de calidad.																											
III. CURSO DE ACCIÓN																												
a. Planificación del Estudio																												
ACTIVIDAD	TIEMPO	2008			2009			2010			INDICADOR DE EXTO GLOBAL		EFICIENCIA DE LOS RECURSOS															
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Metas	Responsable	Recursos Necesarios
Establecer planes de motivación requeridos																								Conocer los requerimientos	Presidente Gerente General	Humanos Materiales	Validez de la Información	20,00
Buscar alternativas de centros que proporcionan el servicio de capacitación.																								Elegir la mejor opción		Humanos	Compromiso de los Sres socios	30,00
Determinar los recursos y tiempos requeridos para implementar la capacitación.																								Aceptación del programa		H,M &T	Validez de la Información	20,00
• Presupuestar las capacitaciones																										Humano		20,00
• Elaborar cronograma de capacitación.																										Humano		20,00
Aprobación por la JGA																								Implementar la capacitación		H & T		1.000,00
Desarrollo y ejecución de la capacitación.																								Evaluación sobre todos los programas		H & T	100,00	
Evaluación de resultados sobre la capacitación																								TOTAL			1.210,00	
Fecha de Inicio:	01 de Junio del 2008																											
Fecha de culminación:	01 de Junio del 2010																											
b. Proceso y seguimiento de retroalimentación	Medir y evaluar anualmente los resultados, medir el compromiso de los empleados con la empresa, efectividad de los medios implantados																											
IV. OBSERVACIONES																												

CAPITULO V: INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas y cualitativas las mismas que permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias generadas en un proceso, respecto de los objetivos y metas planteadas.

Los indicadores de gestión pueden ser unidades, índices, valores, es decir, son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de la organización o de una de sus áreas, en relación a sus metas y objetivos que permiten monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones sobre el presente y futuro que en una organización se tomen.

Los indicadores de gestión permiten a una organización:

- Cumplir con los objetivos, metas y misión
- Proteger los recursos de la organización
- Prevenir errores y su reincidencia
- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas
- Monitorear los procesos de gerencia y planeación
- Identificar las causas de las desviaciones
- Verificar el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos

Con el desarrollo e implantación de los indicadores de gestión se obtienen las siguientes ventajas:

- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de la organización.

5.1 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son indicadores gerenciales de resultados ya que son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización, pues son éstos se constituyen en el efecto final donde se reflejan todas las causas.⁵²

Los indicadores de gestión correspondientes a la perspectiva financiera deben ser analizados desde tres grandes dimensiones que son:

- Rentabilidad para el crecimiento: consiste en que todas aquellas inversiones y aún gastos que realiza una compañía para expandirse en términos de la mezcla de productos, servicios, cubrimiento geográfico o tecnología, buscando nuevos mercados con el objeto de generar un mayor valor agregado y asegurar la permanencia en el tiempo. Aquí la rentabilidad tiene un horizonte de más largo plazo, y por ende sus retornos no son inmediatos.
- Reducción de costos: las estrategias de reducción de costos tienen otro objetivo financiero, siendo éste la productividad, entendida ésta como:
Eficacia: logro de los objetivos con la mejor utilización de los recursos.
Eficiencia: logro de los objetivos
Productividad: eficiencia más eficacia.
- Utilización de capital: también existen rentabilidades derivadas no sólo de la inversión de capital realizada sino también del capital de trabajo, o del acceso a las líneas de crédito o del uso del Know now, o aporte del capital intelectual que son medibles con índices y que aportan a la solidez de la compañía.

Los índices financieros más empleados son los siguientes:

⁵² Humberto Serna, Estratégica, Pág. 291

Tabla 5.01: Indicadores Financieros

INDICE	FÓRMULA
RENTABILIDAD	
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$
Rentabilidad sobre patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Utilidad por acción	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{No. de acciones en circulación}}$
Dividendo por acción	$\frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{No. de acciones en circulación}}$
Valor en libros por acción	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{No. de acciones en circulación}}$
Sistema DUPONT	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} + \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total Activos}}$
LIQUIDEZ	
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Razón Ácida	$(\text{Act.Cte} - \text{Inv} - \text{GPA}) / \text{Ps. Corriente}$
Capital de Trabajo	$\text{Act. Corriente} - \text{Ps. Corriente}$
ENDEUDAMIENTO	
Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

Pasivo L/P a Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo L/P}}{\text{Patrimonio}}$
-------------------------	---

5.2 Indicadores de Clientes

El desempeño de la organización frente al mercado y al cliente es uno de los factores clave de éxito en los mercados de hoy. Compañías que no conocen los valores de adquisición de sus clientes y, por tanto, no miden su desempeño frente al mercado y sus clientes, están perdiendo una oportunidad para asegurar competitividad en mercados cada vez más dinámicos.

El referenciamiento indica que las organizaciones deben mantener información permanente y confiable que les permita responder anticipadamente al mercado y al cliente en tres dimensiones fundamentales que son:

- El mercado
- El cliente
- La comercialización

Los principales indicadores con respecto a la perspectiva del cliente son:

Tabla 5.02: Indicadores de Clientes

INDICE	FÓRMULA
INDICES DEL MERCADO	
Crecimiento del Mercado	$CM = \frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ de clientes totales}} * 100$
Cuota de Mercado Efectividad imagen organizacional	Percepción de los clientes sobre otros servicios.

Top of the mind (Indicador de recordación espontánea del consumidor)	$\frac{\text{Número de menciones de la marca}}{\text{total de entrevistados}}$
ÍNDICE	FÓRMULA
INDICES DE CLIENTES	
Valor Agregado	$\frac{\text{calidad del servicio}}{\text{precio competitivo} + \text{serv oportuno}}$
Índice Satisfacción del Cliente	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$
Índice de Fidelidad de los clientes	$\frac{\text{Clientes frecuentes en el año mínimo 3 meses}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$
INDICES DE COMERCIALIZACIÓN	
Efectividad Comercial	$\frac{\text{Servicios Prestados}}{\text{Servicios Presupuestados}}$
Eficiencia en el servicio	$\frac{\text{Clientes en cartera}}{\text{Total Clientes Mercado Objetivo}}$
Eficacia	$\frac{\text{Clientes Activos}}{\text{Clientes en cartera}}$

5.3 Indicadores De Procesos Internos

La perspectiva mantiene relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a los clientes internos como a los externos. Tienen relación directa fundamentalmente con tiempos de respuesta cortos.

Los procesos de una organización pueden clasificarse en dos grandes categorías que son:

- Procesos Gerenciales: son aquellos relacionados con la gestión empresarial dirigidos al logro de sus objetivos, dentro de éstos tenemos:
 - El direccionamiento estratégico
 - La toma de decisiones.
 - La asignación de recursos (presupuestación)
 - La inversión de capital.
 - El control de gestión.

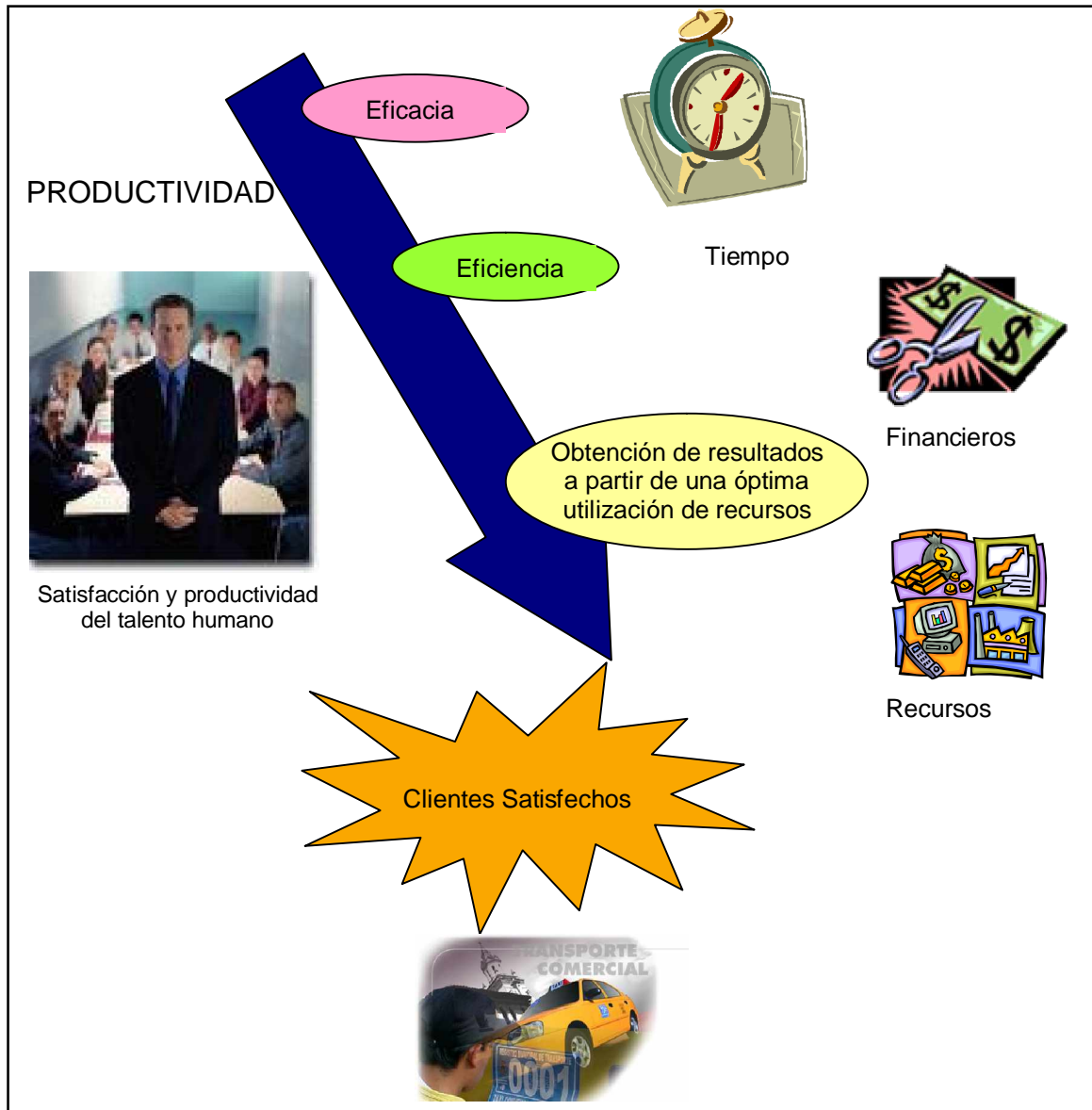
- Procesos Operativos: son aquellos que soportan y facilitan el logro de los objetivos de la organización, entre ellos tenemos:
 - Proceso Operativo
 - Proceso de Comercialización
 - Gestión de infraestructura.

Los índices más frecuentes en relación a la perspectiva de procesos internos son:

Tabla 5.03: Indicadores de Procesos Internos

INDICE	FÓRMULA
INDICES DE RECLAMOS	
Índice de reclamos	$\frac{\text{N. de reclamos periodo actual}}{\text{N. de reclamos periodo anterior}} < 1$
Control de Cronogramas	Barras de Gantt
$\frac{\text{Número de sesiones realizadas}}{\text{Sesiones Planteadas}}$	

Gráfico 5-01 Índices Internos



5.4 Indicadores de Crecimiento y Desarrollo

Uno de los grandes retos que enfrentan las organizaciones hacia el futuro es comenzar a medir en términos cuantificables los resultados de los procesos de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las áreas más vulnerables que son sujetas de medición son las siguientes:

- Los procesos de participación de los colaboradores.
- Medir y cuantificar los efectos de los programas de participación – sugerencias.
- Medir el costo beneficio de los programas enfocados al crecimiento y desarrollo.
- Índices de referenciamiento competitivo. Benchmarking.

Los índices más frecuentes en relación a la perspectiva de crecimiento y desarrollo son:

Tabla 5-04: Indicadores de Crecimiento y Desarrollo

INDICE	FÓRMULA
Índices de Participación	$\frac{\text{total de sugerencia s recibidas}}{\text{Total Empleados}}$
Índices de Creatividad	$\frac{\text{total de sugerencia s aceptadas}}{\text{Total de sugerencia s recibidas}}$
Contribución neta de la participación	$\frac{\text{ingresos totales - gtos totales}}{\text{Total Sugerencia s}}$

A continuación se detallan los indicadores de gestión establecidos a cada perspectiva:

Tabla 5-05: Indicadores de Gestión

Compañía de Taxis River Mall S.A. Indicadores de Gestión								
No.	PERSPECTIVA	MEDIDA	FÓRMULA	META		META DIC 2009	META DIC. 2010	META DIC 2011
				CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN			
1	FINANCIERA	Crecimiento de la utilidad	$\frac{\text{Rentabilidad ad Patrimonio}}{\text{Patrimonio}} * 100$	30%	Crecimiento de la prestación del servicio anual	10%	10%	30%
		Rentabilidad sobre las aportaciones	$\text{Rentabilidad Aportaciones} = \frac{\text{Aportac. mensuales} + \text{int. por financiamiento}}{\# \text{ de aportaciones}} * 100$					
2	CLIENTE	Índice Satisfacción del Cliente	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$	20%	Nivel de Satisfacción	5%	15%	20%
		Crecimiento del Mercado	$\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ de clientes totales}} * 100$		Crecimiento anual			
		Cuota de Mercado Efectividad imagen organizacional	Percepción de los clientes sobre otros servicios		Resultados frente a la competencia			
		Índice de Fidelidad de los clientes	$\frac{\text{Clientes frecuentes en el año mínimo 3 meses}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$		Nivel de Fidelidad			
		Quejas y reclamos	$\# \text{ de quejas mensuales en relación al } \# \text{ de clientes atendidos}$		Promedio Mensual			
3	PROCESOS INTERNOS	Índice de mantenimiento de los vehículos	$\frac{\# \text{ de mantenimientos realizados}}{\# \text{ total de mantenimientos a realizar}}$	15%	Promedio Semestral	5%	10%	15%
		Índice de Vencimiento Vida útil de las unidades	$\frac{\# \text{ de unidades por vencer vida útil}}{\# \text{ total de unidades}} * 100$		Resultados en el servicio			
4	CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Índice de cumplimiento de Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Realizados}}{\text{Objetivos Planteados}} * 100$	90%	Objetivos Logrados	40%	40%	90%
		Índice de cumplimiento de Planes y Programas	$\frac{\text{P Y P. Realizados}}{\text{P Y P. Planteados}} * 100$		Planes y Programas Ejecutados			
		Índice de Capacitación	$\frac{\# \text{ horas de capacitación ejecutadas}}{\# \text{ total horas de capacitación programadas}} * 100$	95%	Mínimo Anual	45%	45%	95%
		Índice de Satisfacción de los empleados	$\frac{\# \text{ de empleados satisfechos}}{\# \text{ total de empleados}} * 100$		Satisfacción Anual			
		Implementación de nuevas tecnologías	Equipos implementados en relación a las ventajas obtenidas	90%	Anuales	25%	55%	90%
		Efectividad de Información en tiempo real	Clientes frecuentes en el año mínimo 3 meses.	90%	Fluidez de la Información	45%	80%	90%

5.5 Presupuesto

5.5.1 Presupuestación de los proyectos

El presupuesto de los proyectos según el tiempo de ejecución son los siguientes:

Tabla 5-06: Presupuesto Proyectos

Compañía de Taxis River Mall S.A.		
Presupuesto Proyectos		
No.	Proyectos	Presupuesto
Corto Plazo		
1	Diseño e Implementación de Plaes de Ahorro	\$ 1.050,00
2	Plan de inversiones en una Institución Financiera	\$ 2.050,00
3	Plan de mantenimiento de las unidades por kilometraje rodado.	\$ 390,00
4	Sistema de Gestión de Clientes	\$ 200,00
5	Programa de difusión de la filosofía organizacional	\$ 1.300,00
6	Plan de identificación de softwares adaptables a la compañía enfocados a la seguridad de las unidades y a la gestión contable.	\$ 1.570,00
Mediano Plazo		
7	Plan de Marketing	\$ 2.300,00
8	Plan de diferenciación física de los vehículos	\$ 800,00
9	Plan de inversión y renovación de unidades.	\$ 17.000,00
10	Plan de identificación de proveedores de mantenimiento y venta de accesorios de vehículos	\$ 100,00
11	Plan de motivación y capacitación para el personal	\$ 1.270,00
Largo Plazo		
12	Metodología de Evaluación y control de desempeño (BSC)	\$ 3.000,00
TOTAL		\$ 31.030,00

Con la determinación del presupuesto de cada proyecto a continuación se procede a prorratear el valor total mismos para los años a los cuales se realizará su ejecución:

Tabla 5-07: Distribución Anual del Presupuesto

Compañía de Taxis River Mall S.A.				
DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO				
Proyecto	Costo	2009	2010	2011
Corto Plazo	\$ 6.560,00	\$ 6.560,00		
Mediano Plazo	\$ 21.470,00	\$ 6.470,00	\$ 15.000,00	
Largo Plazo	\$ 3.000,00			\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 31.030,00	\$ 13.030,00	\$ 15.000,00	\$ 3.000,00

5.5. 2 Flujos Operacionales

a.- Flujo de Caja sin Proyectos Estratégicos

Para el desarrollo de este flujo se considerará los estados financieros del 2006 de la Compañía de Taxis River Mall S.A.

Es necesario determinar que los ingresos de esta organización provienen de tres rubros fundamentales que son:

- Cuotas Administrativas: las mismas que mantienen un nivel fijo de acuerdo a lo acordado por la Junta General de Accionistas durante estos últimos años.
- Ingresos por Arriendo: el local que tiene en la compañía se encuentra ubicado dentro del CC River Mall, el mismo que del 2006 al 2007 disminuyó en 80usd. debido a la situación desfavorable que atravesaba el mismo, no obstante la situación presenta una mejor es resultados, por lo que, para la realización de los flujos de caja se considerará un incremento correspondiente a la inflación actual que es del 2,1% lo que da como resultado elevar el valor del arriendo en 4,20 usd. mensuales por año.
- Otros Ingresos: corresponden a las multas por infracciones cometidas por los señores conductores, estas cuotas son fijadas por la junta general de accionistas el mismo que está relacionado con el presupuesto y la inflación, por lo tanto para la proyección se

considerará la inflación del 2008 que es el 2,1%, por lo que, se tiene un incremento de 16 usd.

Para el caso de los egresos o gastos dentro de la compañía se incrementará de acuerdo a la inflación promedio, puesto que como se puede apreciar en la tabla 5.5.2.1, este factor no es estable tiende a subir y a bajar; es por ello que se considerarán los seis últimos meses:

Tabla 5-08: Inflación⁵³

FECHA	VALOR
Febrero-29-2008	2,10 %
Enero-31-2008	1,14 %
Diciembre-31-2007	3,32 %
Noviembre-30-2007	2,73 %
Octubre-31-2007	2,22 %
Septiembre-30-2007	2,09 %
Agosto-31-2007	1,37 %
Julio-31-2007	1,29 %

Valor para proyectar los gastos es:

$$IP = \frac{\sum_{n=1}^6 i}{n}$$

$$IP = \frac{2,09 + 2,22 + 2,73 + 3,32 + 1,14 + 2,10}{6}$$

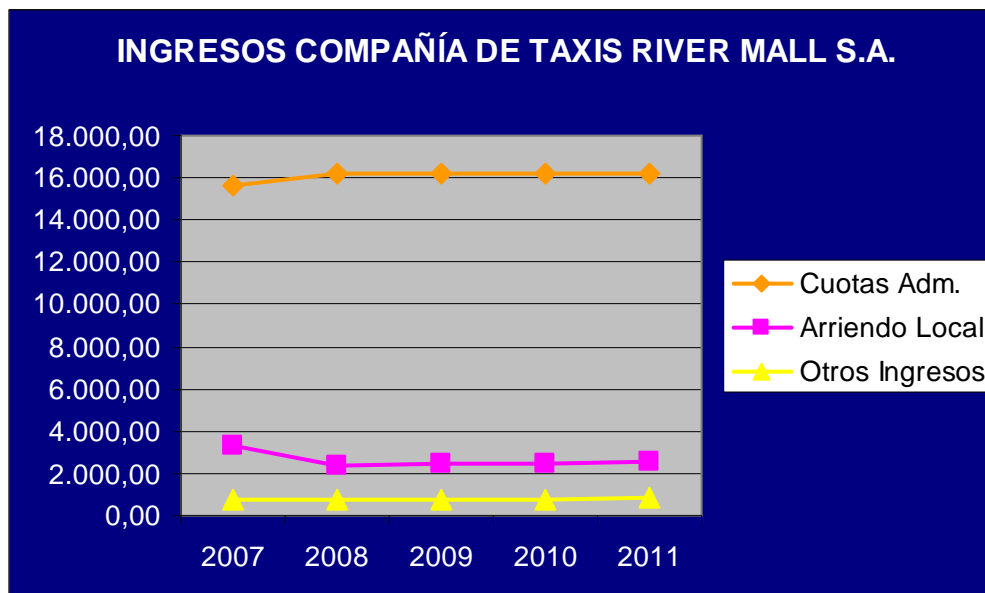
$$IP = 2,26\%$$

⁵³ Fuente: Banco Central del Ecuador (www.bce.com)

Tabla 5-09: Flujo de Efectivo sin Proyectos

Compañía de Taxis River Mall S.A.					
Flujo de Efectivo Sin Proyectos					
CUENTAS	AÑOS				
	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS OPERACIONALES					
Cuotas Administrativas	15.660,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00	16.200,00
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Arriendo Local	3.360,00	2.400,00	2.450,40	2.501,86	2.554,42
Otros Ingresos	742,50	758,09	774,01	790,27	806,86
GASTOS					
Gastos Administrativos					
Sueldo	2.126,64	2.174,70	2.223,85	2.274,11	2.325,50
Obligaciones Patronales	258,39	264,23	270,20	276,31	282,55
Útiles de Oficina	207,72	212,41	217,22	222,12	227,14
Mantenimiento	400,00	409,04	418,28	427,74	437,40
Impuestos	880,84	900,75	921,10	941,92	963,21
Comunicaciones	258,44	264,28	270,25	276,36	282,61
Arriendo Frecuencia	1.291,85	1.321,05	1.350,90	1.381,43	1.412,65
Servicios Agua, luz, teléfono	1.041,91	1.065,46	1.089,54	1.114,16	1.139,34
Movilización y Combustibles	66,86	68,37	69,92	71,50	73,11
Gastos Varios Operacionales	524,95	536,81	548,95	561,35	574,04
Gastos Honorarios Profesionales	2.254,00	2.304,94	2.357,03	2.410,30	2.464,77
Refrigerios y Agasajos	51,96	53,13	54,34	55,56	56,82
Impuesto Predial	60,17	61,53	62,92	64,34	65,80
Impuesto Rodamiento	39,06	39,94	40,85	41,77	42,71
Gasto Publicidad	550,00	562,43	575,14	588,14	601,43
Provisión Beneficios Sociales	418,00	427,45	437,11	446,99	457,09
Depreciación Muebles y Enseres	26,07	26,07	26,07	26,07	26,07
Depreciación Local River Mall	1.782,00	1.782,00	1.782,00	1.782,00	1.782,00
Depreciación Adecuación	144,92	144,92	144,92	144,92	144,92
Depreciación Oficina	848,65	848,65	848,65	848,65	848,65
Depreciación Sistema Repetidor	1.836,44	1.836,44	1.836,44	1.836,44	1.836,44
Gastos Financieros					
Gastos Financieros	432,01	441,77	451,76	461,97	472,41
Gestiones y Eventos					
Otros Egresos	1.048,14	1.071,83	1.096,05	1.120,82	1.146,15
Trámites Legales	188,50	192,76	197,12	201,57	206,13
Eventos Sociales	1.723,63	1.762,58	1.802,42	1.843,15	1.884,81
Gastos no Deducibles					
Otros gastos no deducibles	760,49	777,68	795,25	813,23	831,60
Servicios Ocasionales (secretaria)	1.770,00	1.810,00	1.850,91	1.892,74	1.935,51
Tickets Asociación de Transporte	1.920,00	1.963,39	2.007,76	2.053,14	2.099,54
TOTAL FLUJO	-3.149,14	-3.966,53	-4.322,53	-4.686,67	-5.059,14

Gráfico 5-02: Ingresos sin Proyectos



Como se puede apreciar en la tabla 5.5.2.2. correspondiente al flujo de efectivo sin proyectos los gastos evolucionan en mayor proporción que los ingresos operacionales y no operacionales, razón por la cual, es de vital importancia que esta organización emprenda nuevas tácticas que las actuales con la finalidad de incrementar su nivel de ingresos, es por ello, que se propone el desarrollo de 4 proyectos mencionados en el capítulo anterior.

Otro punto a considerar dentro del flujo mencionado, el valor correspondiente a otros egresos corresponde al incremento de capital, razón por la cual a continuación, este rubro se empleará para el pago de los proyectos a implementarse es de: 6.920 usd., el mismo que se prorrateará para los 3 años 2009 – 2011

b.- Flujo de Caja con Proyectos Estratégicos
Tabla 5-10 Flujo de Efectivo con Proyectos

Compañía de Taxis River Mall S.A.					
Flujo de Efectivo Con Proyectos					
CUENTAS	AÑOS				
	2007		2009	2010	2011
INGRESOS OPERACIONALES					
Cuotas Administrativas	15.660,00		23.400,00	25.200,00	27.000,00
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Arriendo Local	3.360,00		2.400,00	2.450,40	2.501,86
Otros Ingresos	742,50		758,09	774,01	790,27
Ingresos por Inversión			93,40	121,00	150,12
Total Ingresos	19.762,50		26.651,49	28.545,41	30.442,25
GASTOS					
Gastos Administrativos					
Sueldo	2.126,64		2.174,70	2.223,85	2.274,11
Obligaciones Patronales	258,39		264,23	270,20	276,31
Útiles de Oficina	207,72		212,41	217,22	222,12
Mantenimiento	400,00		409,04	418,28	427,74
Impuestos	880,84		900,75	921,10	941,92
Comunicaciones	258,44		264,28	270,25	276,36
Arriendo Frecuencia	1.291,85		1.321,05	1.350,90	1.381,43
Servicios Agua, luz, teléfono	1.041,91		1.065,46	1.089,54	1.114,16
Movilización y Combustibles	66,86		68,37	69,92	71,50
Gastos Varios Operacionales	524,95		536,81	548,95	561,35
Gastos Honorarios Profesionales	2.254,00		2.304,94	2.357,03	2.410,30
Refrigerios y Agasajos	51,96		53,13	54,34	55,56
Impuesto Predial	60,17		61,53	62,92	64,34
Impuesto Rodamiento	39,06		39,94	40,85	41,77
Gasto Publicidad	550,00		562,43	575,14	588,14
Provisión Beneficios Sociales	418,00		427,45	437,11	446,99
Depreciación Muebles y Enseres	26,07		26,07	26,07	26,07
Depreciación Local River Mall	1.782,00		1.782,00	1.782,00	1.782,00
Depreciación Adecuación	144,92		144,92	144,92	144,92
Depreciación Oficina	848,65		848,65	848,65	848,65
Depreciación Sistema Repetidor	1.836,44		1.836,44	1.836,44	1.836,44
Gastos Financieros					
Intereses Pagados			357,53	365,61	373,87
Gastos Financieros	432,01		441,77	451,76	461,97
Gestiones y Eventos					
Otros Egresos	1.048,14		1.071,83	1.096,05	1.120,82
Trámites Legales	188,50		192,76	197,12	201,57
Eventos Sociales	1.723,63		1.762,58	1.802,42	1.843,15
Gastos no Deducibles					
Otros gastos no deducibles	760,49		777,68	795,25	813,23
Servicios Ocasionales (secretaria)	1.770,00		1.810,00	1.850,91	1.892,74
Tickets Asociación de Transporte	1.920,00		1.963,39	2.007,76	2.053,14
Total Egresos	22.911,64		23.682,15	24.112,55	24.552,67
Inversión Inicial		-6.920,00			
Flujo de Caja	-3.149,14		2.969,34	4.432,86	5.889,57

Gráfico 5-03: Ingresos con Proyectos



Como se puede apreciar en el gráfico el nivel de ingresos con el desarrollo de proyectos se incrementa tanto en operación como no.

La ejecución de los Proyectos de Marketing, Difusión de la Filosofía Organizacional, Motivación y Capacitación del personal contribuirán al incremento del ingreso operacional, puesto que serán estos proyectos los que le permitirán a la Compañía de Taxis River Mall S.A. incrementar su posición en el mercado brindando cada vez un mejor servicio y con llegar a la fidelidad de sus clientes, es por eso que, si actualmente los señores accionistas aportan mensualmente 45 usd. lo que significa 1,50usd diarios, la mejor posición de esta organización en el mercado incrementará indudablemente los ingresos de cada accionista por lo que será más fácil contribuir a la compañía con 2,50 usd diarios o lo que es lo mismo que 75 usd. mensuales.

Por otro lado, el desarrollo del proyecto de Inversión en una institución financiera nos permitirá aportar con otro ingreso a la compañía, el mismo que dependerá del tiempo y el monto que se asigne, es así que como referencia se considera que se invierte 2000 usd. a un año y cada año se incrementa el capital más el interés más un 25% adicional.

De todo lo anterior, se puede mencionar que el objeto de realizar el flujo de fondos sin proyectos es poder compararlo con la aplicación de proyectos a través de la evaluación financiera del VAN, TIR y Beneficio Costo que a continuación se presenta:

- **Valor Actual Neto**

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos los ingresos y egresos a una determinada tasa. Indica un monto que presenta la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la tasa de descuento TMAR establecida.

Para la determinación de la TMAR se consideraron algunos indicadores, en los cuales se aplicó la multiplicación de los mismos y se restó de la unidad y con ello se obtuvo lo siguiente:

Tabla 5-11 Cálculo TMAR

Compañía de Taxis River Mall S.A.					
CALCULO TMAR					
Tasa Pasiva	5,97	0,0597	0,9403	0,94*0,93*0,98	1-0,86
Riesgo País	6,51	0,0651	0,9349	↓	↓
Inflación	2,1	0,021	0,979	0,860625654	13,94

Es por ello que, el VAN de la situación propuesta es el siguiente:

Tabla 5-12 Cálculo VAN

Compañía de Taxis River Mall S.A.				
Años	2009	2010	2011	
Inversión Inicial	-6.920,00			
Flujos		2.969,34	4.432,86	5.889,57
Tasa de Descuento TMAR	13,94%			

$$\text{VAN} = \text{Valor Actual Ingresos} - \text{Valor Actual Egresos}$$

$$\text{VAN} = \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

$$\text{VAN} = \frac{2969,34}{(1 + 0,1394)^1} + \frac{4432,86}{(1 + 0,1394)^2} + \frac{5889,57}{(1 + 0,1394)^3} - 6920$$

$$\text{VAN} = 3082,16633 - 1$$

$$\text{VAN} = 3082,17$$

El VAN de los flujos proyectados una vez descontada la inversión posee un resultado positivo, lo que quiere decir que con el desarrollo de los proyectos tendríamos una cantidad favorable para la organización, por lo que los proyectos si son viables para la Compañía de Taxis River Mall S.A.

- **Tasa Interna de Retorno**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) equivale a la tasa de rentabilidad de la operación. Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio.

Tabla 5-13: Cálculo TIR

Compañía de Taxis River Mall S.A.				
Años		2009	2010	2011
Inversión Inicial	-6.920,00			
Flujos		2.969,34	4.432,86	5.889,57
Tasa de Descuento TMAR	13,94%			

VAN = Valor Actual Ingresos - Valor Actual Egresos

$$VAN = \frac{F_1}{(1+i)^1} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

$$0 = \frac{2969,34}{(1+0,361)^1} + \frac{4432,86}{(1+0,361)^2} + \frac{5889,57}{(1+0,361)^3} - 6920$$

$$0 = 0$$

$$TIR = 36,1\%$$

Es importante recordar que:

Si la TIR es \geq TMAR el proyecto es viable

Si la TIR es $<$ TMAR el proyecto no es viable.

- **Relación Beneficio Costo**

La razón beneficio costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida

La razón B/C debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el VAN es positivo, si esta relación resulta menor a la unidad se debe rechazar el proyecto.

$$B/C = \frac{10002,16633}{6920}$$

$$B/C = 1,44$$

Al tener un índice de rentabilidad mayor a uno es aceptable la propuesta de inversión.

- **Análisis de sensibilidad**

Un análisis de sensibilidad es importante realizarlo debido a los continuos cambios legislativos, la alteración de ciertas políticas económicas dentro del país. Además de ciertas condiciones del mercado, el proceso de globalización y otros factores del entorno que de una u otra manera afectan el normal desempeño de la organización, sin duda este análisis permitirá tomar cualquier decisión que afecte el desarrollo normal de los proyectos así como el cumplimiento de los objetivos.

Es así que, con este análisis se pretende confrontar distintos escenarios posibles en el tiempo y de esta manera pensar acerca del entorno en que la empresa operará en el futuro, y que en consecuencia tendrá que adoptar.

Para realizar el análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta, el crecimiento de los ingresos y gastos que se han presentado durante los últimos años en cuanto a la evolución del servicio de taxi en el mercado es así que se tomarán como referencia los siguientes datos:

- Incremento en los ingresos operacionales: 5usd.
- Incremento en los ingresos no operacionales: 1%
- Gastos: 1%

Tabla 5-14: Flujo de Caja considerando un escenario OPTIMISTA

Compañía de Taxis River Mall S.A.					
Flujo de Efectivo Con Proyectos					
CUENTAS	AÑOS				
INGRESOS OPERACIONALES	2007	2009	2010	2011	
Cuotas Administrativas	15.660,00	23.400,00	25.200,00	27.000,00	27.000,00
Cuotas Administrativas	15.660,00	25.200,00	27.000,00	28.800,00	28.800,00
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Arriendo Local	3.360,00	2.400,00	2.450,40	2.501,86	2.501,86
Arriendo Local	3.360,00	2.400,00	2.474,40	2.551,11	2.551,11
Otros Ingresos	742,50	758,09	774,01	790,27	790,27
Otros Ingresos	742,50	765,52	789,25	813,72	813,72
Ingresos por Inversión	0,00	93,40	121,00	150,12	150,12
Ingresos por Inversión					
Total Ingresos	19.762,50	28.365,52	30.263,65	32.164,83	32.164,83
GASTOS					
Gastos Administrativos					
Sueldo	2.126,64	2.174,70	2.223,85	2.274,11	2.274,11
Obligaciones Patronales	258,39	264,23	270,20	276,31	276,31
Útiles de Oficina	207,72	212,41	217,22	222,12	222,12
Mantenimiento	400,00	409,04	418,28	427,74	427,74
Impuestos	880,84	900,75	921,10	941,92	941,92
Comunicaciones	258,44	264,28	270,25	276,36	276,36
Arriendo Frecuencia	1.291,85	1.321,05	1.350,90	1.381,43	1.381,43
Servicios Agua, luz, teléfono	1.041,91	1.065,46	1.089,54	1.114,16	1.114,16
Movilización y Combustibles	66,86	68,37	69,92	71,50	71,50
Gastos Varios Operacionales	524,95	536,81	548,95	561,35	561,35
Gastos Honorarios Profesionales	2.254,00	2.304,94	2.357,03	2.410,30	2.410,30
Refrigerios y Agasajos	51,96	53,13	54,34	55,56	55,56
Impuesto Predial	60,17	61,53	62,92	64,34	64,34
Impuesto Rodamiento	39,06	39,94	40,85	41,77	41,77
Gasto Publicidad	550,00	562,43	575,14	588,14	588,14
Provisión Beneficios Sociales	418,00	427,45	437,11	446,99	446,99
Depreciación Muebles y Enseres	26,07	26,07	26,07	26,07	26,07
Depreciación Local River Mall	1.782,00	1.782,00	1.782,00	1.782,00	1.782,00
Depreciación Adecuación	144,92	144,92	144,92	144,92	144,92
Depreciación Oficina	848,65	848,65	848,65	848,65	848,65
Depreciación Sistema Repetidor	1.836,44	1.836,44	1.836,44	1.836,44	1.836,44
Gastos Financieros					
Intereses Pagados		357,53	365,61	373,87	373,87
Gastos Financieros	432,01	441,77	451,76	461,97	461,97
Gestiones y Eventos					
Otros Egresos	1.048,14	1.071,83	1.096,05	1.120,82	1.120,82
Trámites Legales	188,50	192,76	197,12	201,57	201,57
Eventos Sociales	1.723,63	1.762,58	1.802,42	1.843,15	1.843,15
Gastos no Deducibles					
Otros gastos no deducibles	760,49	777,68	795,25	813,23	813,23
Servicios Ocasionales (secretaria)	1.770,00	1.810,00	1.850,91	1.892,74	1.892,74
Tickets Asociación de Transporte	1.920,00	1.963,39	2.007,76	2.053,14	2.053,14
Total Egresos	22.911,64	23.682,15	24.112,55	24.552,67	24.552,67
		24.416,30	24.860,04	25.313,80	25.313,80
Inversión Inicial		-6.920,00			
Flujo de Caja	-3.149,14	3.949,22	5.403,61	6.851,03	6.851,03

Tabla 5-15: Flujo de Caja considerando un escenario PESIMISTA

Compañía de Taxis River Mall S.A.					
Flujo de Efectivo Con Proyectos					
CUENTAS	AÑOS				
INGRESOS OPERACIONALES	2007		2009	2010	2011
Cuotas Administrativas	15.660,00		23.400,00	25.200,00	27.000,00
Cuotas Administrativas	15.660,00		21.600,00	23.400,00	25.200,00
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Arriendo Local	3.360,00		2.400,00	2.450,40	2.501,86
Arriendo Local	3.360,00		2.400,00	2.426,40	2.453,09
Otros Ingresos	742,50		758,09	774,01	790,27
Otros Ingresos	742,50		750,67	758,93	767,28
Ingresos por Inversión	0,00		93,40	121,00	150,12
Ingresos por Inversión					
Total Ingresos	19.762,50		24.750,67	26.585,33	28.420,37
GASTOS					
Gastos Administrativos					
Sueldo	2.126,64		2.174,70	2.223,85	2.274,11
Obligaciones Patronales	258,39		264,23	270,20	276,31
Útiles de Oficina	207,72		212,41	217,22	222,12
Mantenimiento	400,00		409,04	418,28	427,74
Impuestos	880,84		900,75	921,10	941,92
Comunicaciones	258,44		264,28	270,25	276,36
Arriendo Frecuencia	1.291,85		1.321,05	1.350,90	1.381,43
Servicios Agua, luz, teléfono	1.041,91		1.065,46	1.089,54	1.114,16
Movilización y Combustibles	66,86		68,37	69,92	71,50
Gastos Varios Operacionales	524,95		536,81	548,95	561,35
Gastos Honorarios Profesionales	2.254,00		2.304,94	2.357,03	2.410,30
Refrigerios y Agasajos	51,96		53,13	54,34	55,56
Impuesto Predial	60,17		61,53	62,92	64,34
Impuesto Rodamiento	39,06		39,94	40,85	41,77
Gasto Publicidad	550,00		562,43	575,14	588,14
Provisión Beneficios Sociales	418,00		427,45	437,11	446,99
Depreciación Muebles y Enseres	26,07		26,07	26,07	26,07
Depreciación Local River Mall	1.782,00		1.782,00	1.782,00	1.782,00
Depreciación Adecuación	144,92		144,92	144,92	144,92
Depreciación Oficina	848,65		848,65	848,65	848,65
Depreciación Sistema Repetidor	1.836,44		1.836,44	1.836,44	1.836,44
Gastos Financieros					
Intereses Pagados			357,53	365,61	373,87
Gastos Financieros	432,01		441,77	451,76	461,97
Gestiones y Eventos					
Otros Egresos	1.048,14		1.071,83	1.096,05	1.120,82
Trámites Legales	188,50		192,76	197,12	201,57
Eventos Sociales	1.723,63		1.762,58	1.802,42	1.843,15
Gastos no Deducibles					
Otros gastos no deducibles	760,49		777,68	795,25	813,23
Servicios Ocasionales (secretaria)	1.770,00		1.810,00	1.850,91	1.892,74
Tickets Asociación de Transporte	1.920,00		1.963,39	2.007,76	2.053,14
Total Egresos	22.911,64		23.682,15	24.112,55	24.552,67
			23.942,66	24.377,79	24.822,75
Inversión Inicial		-6.920,00			
Flujo de Caja	-3.149,14		808,01	2.207,54	3.597,62

Tabla 5-16: Tabla Comparativa

Compañía de Taxis River Mall S.A.			
Análisis de Sensibilidad			
	VAN	TIR	B/C
Normal			
Implementando Proyectos	3082,17	36,10%	1,44
Optimista			
Incremento del 1%	4686,58	52%	1,80
Pesimista			
Disminución del 1%	-1824,02	-1,90%	0,70

Con los resultados obtenidos tanto en el escenario optimista y pesimista se puede mencionar que mientras más se incrementen los ingresos más atractivos se vuelven los proyectos aún cuando a la par de ello se incrementen los gastos, no obstante sucede lo contrario al presentarse el escenario pesimista.

CAPITULO VI

6.1. Conclusiones

Luego de finalizar el estudio de la presente tesis, se ha determinado las siguientes conclusiones:

- La inexistencia de una Planificación Estratégica no le permite a esta organización el desarrollo de un direccionamiento estratégico acorde con las necesidades del entorno, ocasionando con ello una inadecuada gestión financiera, administrativa, comercial, de producción y del talento humano.
- La ausencia de planes de capacitación para los empleados de esta organización provoca un bajo nivel de productividad y competitividad del servicio que ocasiona retrasos y dificultad en la toma de decisiones, generando con ello una creciente insatisfacción del cliente.
- El cliente interno no se identifica totalmente con la organización.
- Considerando las encuestas realizadas se determina que esta organización no se encuentra posicionada en la mente del consumidor.
- Existe un nivel considerable de recursos económicos improductivos.
- Inexistencia de una estructura funcional de la organización que permita definir claramente las funciones y actividades de cada miembro de la empresa.
- La inseguridad ciudadana, es uno de los principales factores que han reducido la demanda de este servicio por parte de los usuarios.

6.2. Recomendaciones

- Es aconsejable que esta organización ponga en marcha y considere como una herramienta eficaz capaz de alcanzar los objetivos y metas organizacionales el desarrollo e implementación de una Planificación Estratégica basada en el BSC.
- Es necesario que se desarrollen planes de capacitación con la finalidad de actualizar los conocimientos de los empleados para que de esta manera contribuyan al desarrollo y supervivencia de esta organización en el mercado.
- Analizar la propuesta y difundir la filosofía organizacional con la finalidad de que todos quienes conforman la compañía comprendan el desarrollo de la misma, es decir, hacia donde va y cuál es su razón de ser dentro del mercado.
- La sociedad está inmersa a constantes cambios, razón por la cual, es de vital importancia para esta organización realizar estudios periódicos con la finalidad de identificar y aprovechar las ventajas que el mercado proporciona.
- Es recomendable invertir los recursos económicos existentes con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la organización y de esta manera contribuir al desarrollo de proyectos que permitan mejorar la situación de la organización en el mercado.
- En cada organización es aconsejable determinar organigramas con la finalidad de delimitar funciones para los directivos y empleados dentro de la organización.

- Aprovechar las oportunidades de mercado en el ámbito tecnológico mediante la implementación de medios satelitales que contribuyan a mantener un seguimiento y control continuo de las unidades con la finalidad de preservar la integridad de los señores conductores y usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

Ø TEXTOS

- PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA; SERNA Humberto, Editorial Planeta, Octava Edición, Colombia 1994.
- COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL; KAPLAN Robert, NORTON David, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001.
- DOMINAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL; HORVARTH & PARTNERS, Ediciones Gestión 2000, Edición Original, Barcelona 2003.
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL THE BALANCED SCORECARD; KAPLAN Robert, NORTON David, Ediciones Gestión 2000, Segunda Edición, Barcelona 2002.
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN; MENDEZ Carlos, Editorial McGraw Hill, Tercera Edición, Colombia 2001.
- GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, MBA. SALAZAR Francis, Quito - Ecuador 2007.
- GERENCIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, SALLENAVE Jean Paúl, Editorial NORMA S.A., Bogotá 1993

Ø DOCUMENTOS

- CARGUA Segundo, Folleto Ayudas Pedagógicas, 8vo. Nivel.

Ø INTERNET

- <http://www.gerencia.com/balanced-scorecard.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral
- <http://www.gerencia.com/balanced-scorecard.html>
- www.estrategiaempresarial.com
- <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp>
- <http://www.bce.fin.ec/indicador.pib>
- <http://www.superintendenciadecompañías.com>
- <http://www.ruminahui.gov.ec>
- <http://www.inec.com.ec>
- <http://www.getiopolis.com>
- <http://www.monografias.com>

ANEXOS

ANEXO 1

REGLAMENTO INTERNO DE CHOFERES Y PARADAS DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS RIVER MALL S.A.

PREAMBULO

La Compañía de taxis RIVER MALL S.A. de Sangolquí Cantón Rumiñahui Provincia de Pichincha, legalmente constituida en la Superintendencia de Compañías y habiendo obtenido su permiso de Operación otorgado por el Concejo Provincial de Tránsito de Pichincha el 11 de Febrero del 2005. En uso de sus atribuciones y por mandato de sus Estatutos y la Ley, para el buen funcionamiento de sus organismos: Asamblea General de accionistas y Directorio pone en vigencia el presente Reglamento Interno de paradas, cuya observancia y cumplimiento será obligatorio para todos sus accionistas y conductores y de aquellos que de una manera u otra estuvieren en el interior de la Compañía.

CAPITULO I

DE LOS OBJETIVOS:

ART .1.- Los objetivos del presente Reglamento interno de choferes y Paradas son:

- § Encuadrar a la Compañía dentro del marco del orden
y
- § Funcionamiento, para su mejor desarrollo.

ART.2.- La marcha de la Compañía de acuerdo a lo dispuesto estará regida por los Estatutos y el presente Reglamento interno de choferes y paradas.

ART.3.- El Directorio es el organismo encargado de elaborar y exponer el Reglamento interno de choferes y paradas el mismo que presentado a La Asamblea General de Accionistas deberá ser discutido y aprobado por mayoría de votos entrará en vigencia inmediatamente.

CAPITULO II

DE LOS MEDIOS:

ART.4.- La Compañía empleará los siguientes medios para el cumplimiento de sus Objetivos:

- a.- Propenderá entre los Accionistas el espíritu de unión y mantendrá informados a los chóferes de sus deberes y Obligaciones, organizando para ello curso de capacitación, seminarios y conferencias, Instruyendo la cultura general, en los chóferes

CAPITULO III

DE LOS CHOFERES

ART. 5.- De acuerdo a lo que dispone el Directorio para ser chofer de una unidad de la Compañía se requiere:

- a.- Ser Chofer Profesional en las categorías: C-D-E
- b.- No haber sido separado y/o expulsado de otra Operadora similar a esta actividad de trabajo
- c.- Presentar el record policial actualizado, conforme dispone las autoridades.
- d.- Presentar dos certificaciones de honorabilidad de trabajos anteriores
- e.- Presentar por escrito la solicitud de ingreso a la Compañía por parte del dueño de la unidad y presentando los requisitos correspondientes
- f.- Presentar el juramento de lealtad a la Compañía
- g.- La admisión del Conductor (chofer) es de facultad de la Directorio cumpliendo lo que establece el Estatuto y el presente Reglamento Interno de paradas y conductores
- h.- Firmar una Letra de Cambio conjuntamente con su cónyuge en la cantidad de mil dólares como garantía de la unidad.

CAPITULO IV

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS CHOFERES

ART. 6.- Pare tener la calidad de chofer activo es necesario que cumpla con los siguientes requisitos.

- a.- Respetar y cumplir con su turno de la unidad en las diferentes paradas de la compañía, turnos que lo establecerá el Directorio y/o Gerente de acuerdo a las necesidades del usuario
- b.- Asistir cumplidamente a las paradas determinadas por la Compañía y en especial a la parada otorgada por el concejo de Tránsito (punto C)

- c.-** Cumplir fielmente con las comisiones que fueren encomendadas por el Directorio y/ o el Gerente.
- d.-** Cumplir con lo que establece el Estatuto y el Reglamento Interno de choferes y paradas
- e.- g.-** Asistir cumplidamente los días que le corresponde con su unidad de trabajo a las paradas que se establezcan de acuerdo al cronograma establecido por el Directorio y/o Gerente y la Asociación con la tarjeta de identificación.
- f.-** Adquirir el carnét de conductor calificado de la compañía.
- g.-** Utilizar los uniformes de trabajo y mantener limpia la unidad a su cargo
- h.-** Respetar y considerar a los señores. Directivos, Accionistas, Operadoras así como entre los Chóferes que Integran la Compañía.
- i.-** No asistir en estado de embriaguez al sitio de Trabajo.
- j.-** Concurrir cumplidamente a los eventos y actos que organice o participe la Compañía.
- k.-** Asistir cumplidamente a las reuniones de trabajo convocadas por el Directorio y/o Gerente.
- l.-** Presentarse con su unidad puntualmente a la hora de entrada y salida de los turnos en la Central para confirmar la asistencia por parte de las operadoras, debiendo luego trasladarse a las diferentes paradas de la empresa.
- m.-** Todas las unidades deberán tener una radio móvil o portátil para la comunicación con las unidades y la central.

CAPITULO V

DE LOS DERECHOS DE LOS CHOFERES

ART.7.- Son Derechos:

- a.- Recibir un trato de igualdad entre los mismos
- b.- En caso de enfermedad o calamidad doméstica debidamente comprobada el Gerente justificará la no asistencia a su puesto de trabajo, turnos o Comisión encomendada

CAPITULO VI

DE LAS SANCIONES A LOS ACCIONISTAS CHOFERES Y CONDUCTORES:

ART. 8.- Las sanciones impuestas a los Accionistas Choferes y Conductores de las unidades, están contempladas en el presente Reglamento y las que dictare el Directorio y/o Gerente mismos que se encargarán de ejecutar el fiel cumplimiento que establece el presente Reglamento Interno de paradas de Chóferes.

ART.9.-Las sanciones ordenadas se aplicaran en la siguiente modalidad:

a.- Las sanciones que impondrá el Señor Gerente, al Chofer y accionistas choferes que ha infringido el Estatuto y Reglamento Interno de choferes y paradas según la gravedad del caso son:

- 1.- Que se reporten cuando apliquen 12:30 y el 13:23, su incumplimiento será sancionado con una multa de dos (2) dólares.
- 2.- Inasistencia a las Reuniones de trabajo pedidas por el Directorio y/o Gerente serán sancionadas con la cantidad de cinco (5) dólares.
- 3.- Atrasos a las reuniones de trabajo en la cantidad de 2 (dos) dólares, se constituye atraso después de quince minutos de la hora de la convocatoria

- 4.- Por no utilizar el uniforme de la Compañía será multado el chofer en la cantidad de cinco (5) dólares por cada día que lo incumpla y si es accionista se le multará con (20) dólares.
- 5.- Por no respetar el turno de trabajo será multado con la Cantidad de seis (6) dólares por primera vez, si reincide será el Doble y si existe una tercera será separado de la compañía
- 6.- El Señor Colaborador que falte el respeto, de palabra u obra grave a un compañero, señorita operadora o peor a un señor Accionista, será separado inmediatamente de la Compañía, siempre y cuando sea debidamente comprobado.
- 7.- El Señor Accionista que falte el respeto, de palabra u obra a uno de los Sres. choferes o Accionistas, debidamente comprobado, será sancionado con la suspensión de su unidad por una semana de trabajo en las paradas y será suspendido de la frecuencia.
- 8.- Por falta de respeto de los señores colaboradores a los Señores Usuarios, debidamente comprobado, serán separados de la Compañía, y en el caso de los señores Accionistas será sancionado con la suspensión de su unidad por una semana de trabajo en las paradas y será suspendido de la frecuencia.
- 9.- En caso de no tener la unidad bien presentada y limpia no podrá el chofer ingresar a las paradas asignadas.
- 10.- Por ningún motivo el chofer podrá lavar su unidad en las Paradas y estacionamientos del Centro Comercial, su incumplimiento será sancionado con diez (10) dólares.

- 11.- Por el mal uso ó manejo de la frecuencia será sancionado en la multa de cinco (5) dólares, si reincide será el doble, si existe una tercera será el doble de la última cantidad sancionada.
- 12.- Chofer o Accionista que vaya en contra de la moral e integridad física de los Directivos será acusado de acuerdo a la causa Civil o penal ante los jueces competentes.
- 13.- Chofer o Accionista que no ha cumplido con la cancelación de las multas no podrá reintegrarse a su puesto de trabajo.
- 14.- Chofer o Accionista que sea debidamente comprobado que está cobrando tarifas demasiado altas o demasiado bajas, será multado con el 500% del valor que cometió la falta.
- 15.- Chofer o Accionista que sea debidamente comprobado que no ha dejado al usuario en su destino final será multado en la cantidad de diez (10) dólares.
- 16.- No podrán estar más de tres unidades en el punto A su incumplimiento será multado en cinco (5) dólares.
- 17.- Por ningún motivo el Sr. Accionista que tenga su unidad podrá activar la frecuencia de la Cía sin autorización del Directorio y/o Gerente, su incumplimiento será sancionado con 100 dólares de multa.
- 18.- Por ningún motivo se podrá dejar estacionado la unidad en las paradas su incumplimiento será sancionado en la cantidad de cinco (5) dólares, si reincide será el doble de existir una tercera será separado de la Compañía, en caso del accionista chofer será

sancionado en la cantidad de diez (10) dólares.

- 19.- Unidad que no cumpla con el turno establecido por parte del Directorio y/o Gerente será sancionado con la cantidad de diez (10) dólares.
- 20.- Unidad que llegue atrasado al turno será sancionado en la cantidad de cinco (5) dólares, se considera atraso 10 minutos después del turno establecido.
- 21.- Unidad que se retire antes del turno establecido será sancionado con la cantidad cinco (5) dólares.
- 22.- El Chofer que interrumpa sus labores de trabajo por dedicarse a libar (beber licor) será separado inmediatamente de la Compañía sin derecho a reincorporación.
- 23.- El Accionista chofer que interrumpa sus labores de trabajo por dedicarse a libar (beber licor) será suspendido de la frecuencia y de las paradas por un período de ocho días.
- 24.- Unidad que no tenga radio de comunicación no podrá integrarse a las paradas respectivas, salvo que una unidad fuere asaltada o robada y perdiera la radio se dará un plazo máximo de 30 días para su reposición.
- 25.- Los Señores choferes no podrán estar acompañados dentro de la unidad por personas ajenas a la Empresa su incumplimiento será sancionado con la cantidad de veinte (20) dólares, en caso de reincidir será separado de la Compañía.

- 26.- Los choferes que están de punteros en las diferentes paradas y no contesten al llamado de la radio será sancionado la primera vez con dos (2) dólares, la segunda vez cuatro (4) dólares y así sucesivamente.
- 27.- Los choferes o Accionistas que falten el respeto de palabra a las Señoritas Operadoras, por la frecuencia, serán sancionados en la cantidad de veinte (20) dólares.
- 28.- Los choferes o Accionistas que no apliquen el código 10-60 serán sancionados en la cantidad de dos (2) dólares la primera vez, la segunda cuatro (4) dólares y así sucesivamente.
- 29.- Los choferes están terminantemente prohibido ingresar a la oficina en horas no laborables de la misma su incumplimiento será sancionado con la separación de la compañía.
- 30.- Queda prohibido a los choferes mantener alguna relación con las Srtas. Trabajadoras de la Empresa y que por esta causa atente contra el prestigio de la Compañía, su incumplimiento será sancionado con la separación de la misma.
- 31.- De comprobarse que el Señor Chofer obtuvo carreras por intermedio de amistad de la operadora será separada de la compañía.

ART.10.- Serán sancionados con expulsión los chóferes que:

- a.- Fueren comprobados de hechos que mengüen el honor de la Compañía.
- b.- Los que en general cometan faltas que afecten al buen nombre de la Compañía.

c.- La expulsión será resuelta en Directorio previo un informe de Gerencia.

ART11.- Los expulsados podrán ser rehabilitados por tener derecho a la defensa, previa apelación ante la Asamblea General, ésta resolverá rehabilitarlo o ratificar la expulsión.

ART.13.- DE LAS PARADAS

Para el plan operativo de las unidades de la compañía se establecen las siguientes paradas:

- a.- Parada principal Av. Luis Cordero punto A
- b.- Parada supermercado Magda punto B
- c.- Parada otorgada por CPTP punto C
- d.- Parada oficina de la Compañía Punto Z
- e.- Parada Virgen de La Paz Punto X

ART. 14.- OPERACIÓN DE UNIDADES

Para la operación de las unidades en las paradas A-B-C-X-Z se llevará a cabo conjuntamente con la radio Central, se establece la siguiente modalidad, la misma que puede ser modificada de acuerdo a las necesidades del Centro Comercial River Mall:

a.- La circulación de las unidades se da inicio en el punto C en donde es el punto de partida de todas las unidades.

- b.- Las unidades pasaran del punto C al punto X y luego al punto A con el llamado de la operadora y/o de otra unidad
- c.- Todas las unidades Ingresarán por punto B en donde compartirán la parada con las otras unidades sin pintar
- d.- En el punto A deberán estar dos (2) unidades ó máximo de tres (3) de acuerdo al flujo de usuarios, esto hasta el cierre del Centro Comercial pasada esta hora podrán estacionarse las que deseen de acuerdo al turno que le corresponda.
- e.- En la parada B deberán estar dos (2) unidades ya sean amarillas y/o sin pintar o la vez una de cada una.
- f.- Para los turnos en la parada B se establece de la siguiente manera: si existen dos amarillos y llega un tercero ó uno sin pintar el puntero deberá subir al punto C, si existe dos sin pintar y si llega un tercero sin pintar deberá estacionarse en el parqueadero del Centro Comercial, los Amarillos deberán pasar por el punto B y trasladarse al punto C.

ART.15.- PARADAS ADICIONALES

Para la operación en las paradas adicionales sean estas en el Centro Comercial San Luis Shopping Center y de la oficina se realizará de la siguiente manera:

- a.- La modalidad para San Luis se establecerá de acuerdo a lo que determine la Asociación de Taxis

b.- La modalidad para la parada de la oficina se realizará un cronograma de turnos tanto para amarillos como para unidades sin pintar que el Directorio y/o Gerente lo determinará.

ART 16.- DE LAS OPERADORAS

a.- OBLIGACIONES

- 1.- Concurrir puntualmente a su respectivo turno de entrada el mismo que lo establecerá el Directorio y/o Gerente de acuerdo a la necesidad del flujo de carreras.
- 2.- Respetar y considerar a los Señores Directivos, Accionistas, Choferes así como entre las operadoras que integran la Compañía.
- 3.- Aplicar correctamente los códigos de la frecuencia para un mejor desenvolvimiento con las Unidades.
- 4.- Asistir correctamente a su sitio de trabajo.
- 5.- Concurrir cumplidamente a los eventos y actos que organice la Compañía.
- 6.- Mantener a buen recaudo los teléfonos y la radio base a su cargo.
- 7.- No utilizar teléfonos celulares en su turno y teléfonos de la oficina para asuntos que no tengan que ver con la empresa.
- 8.- Estar atenta a las llamadas telefónicas y a la frecuencia con las unidades.
- 9.- Cumplir con lo que establece el Estatuto y el Reglamento Interno.

10.- Pedir cada hora el 10:09.

b.- SANCIONES

Las sanciones serán impuestas por parte del Directorio y/o Gerente a las operadoras de acuerdo al incumplimiento de sus obligaciones:

1.- Inasistencia a su turno de trabajo será sancionada con el 10% de su salario, en caso de reincidir en su falta será el doble, salvo en caso de enfermedad o calamidad doméstica debidamente comprobadas.

2.- Atrasos a los turnos de trabajo será sancionada en la cantidad de cinco (5) dólares esto por cada día que se atrase.

3.- Por falta de respeto en palabra u obra grave a los señores Directivos, Accionistas, Choferes y compañeros de la Empresa, será separada de la Compañía, siempre y cuando sea debidamente comprobado.

4.- Las señoritas Operadoras que falten el respeto de palabra a los señores Choferes o Accionistas, por la frecuencia, serán sancionadas en la cantidad de veinte (20) dólares.

5.- Por ningún motivo la operadora podrá dar preferencia en la designación de carreras a una unidad, su incumplimiento causará la separación de la Empresa.

6.- Por ningún motivo la operadora podrá recibir en su sitio de trabajo a choferes y personas ajenas a la Compañía, su incumplimiento causará la separación de la Empresa.

- 7.- De comprobarse que los instrumentos de trabajo a su cargo fueron dañados, o destruidos su arreglo será descontado de su salario.
- 8.- El incumplimiento de la utilización de celulares y teléfonos de la Empresa para asuntos personales causará la separación de la Empresa.
- 9.- Por no poner atención a la frecuencia será llamada la atención por parte del Directorio y/o Gerente en caso de reincidir en su falta será considerada el 5% de su salario.

Sr. Darío Cárdenas
GERENTE

ANEXO 2

LEY DE COMPAÑÍAS

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 constituidas 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 de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo 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 tienen 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.

“La 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 será 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, una expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Art. 46.- 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.

ANEXO 3

LEY REFORMATORIA A LA LEY DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES

Art. 1.- Sustituyese el artículo 13, por el siguiente:

“Art. 13.- El transporte público en todas sus modalidades se realizará a través del parque automotor ecuatoriano integrado por vehículos que hayan sido legalmente autorizados para esta actividad, los que deberán reunir las condiciones de seguridad, no contaminación, comodidad y accesibilidad determinadas para cada caso en el reglamento, garantizando a los usuarios la eficiente prestación del servicio.

El permiso de operación respectivo será otorgado únicamente a personas jurídicas, por las autoridades de tránsito y transporte terrestres competentes.”.

Art. 2.- Sustituyese el artículo 21, por el siguiente:

“Art. 21.- El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres estará conformado por los siguientes vocales que constituyen su directorio:

- a) El Ministro de Transporte y Obras Públicas, o su delegado, quien lo presidirá;
- b) El Ministro de Educación o su delegado;
- c) El Director Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres o su delegado;
- d) El Director Ejecutivo de la Comisión de Tránsito de la provincia del Guayas, o su delegado, quien será el Jefe de Tránsito de la provincia del Guayas; y,
- e) Un representante de la ciudadanía, elegido a través de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME).

Los delegados acreditarán conocimiento y experiencia en la materia de tránsito y transporte terrestres.”.

Art. 3.- En el artículo 23, a continuación del literal n), agréguese el siguiente inciso:

“El Ministerio de Transporte y Obras Públicas, los municipios y consejos provinciales en sus jurisdicciones y el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, serán los encargados de implementar programas de señalización en calles, caminos, carreteras y de colocar cámaras o dispositivos de control de la velocidad máxima permitida, para prevenir accidentes en las vías. Las pruebas que se obtengan con el funcionamiento de dichos instrumentos formarán parte de los informes de las autoridades de tránsito.”.

Art. 4.- Sustituyese el artículo 29, por el siguiente:

“Art. 29.- Los consejos provinciales de Tránsito y Transporte Terrestres estarán integrados de la siguiente manera:

- a) El Director Provincial de Obras Públicas y Transporte, o el subsecretario de Transporte o su delegado en las provincias en las que existiere, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;
- b) El Director Provincial de Educación o su delegado;
- c) El Jefe Provincial de Tránsito y Transporte Terrestres; y,
- d) El Presidente provincial o su delegado, del Consorcio de Municipalidades en las provincias en las que hubiere, o un representante elegido de entre los alcaldes de las provincias en las que no existiere consorcio.

Los delegados acreditarán conocimiento y experiencia en la materia de tránsito y transporte terrestres.”.

Art. 5.- En el primer inciso del artículo 34, sustituyese la palabra: “... título”, por: “certificado...”; y, derogase el segundo inciso.

Art. 6.- A continuación del artículo 34, agréguese el siguiente artículo innumerado:

“Art. Se instituye el sistema de licencia de conducir por puntos. El sistema se aplicará para las infracciones, que

comprende delitos y contravenciones de tránsito, sancionadas de conformidad con esta Ley.

Las licencias de conducir se otorgarán bajo el sistema de licencia por puntos, para quienes la obtengan por primera vez o procedan a actualizarla. Previo a la entrega de la licencia, el conductor deberá someterse a un examen psicotécnico. Al momento de la emisión el documento tendrá puntos de calificación para todas las categorías de licencias de conducir. Las licencias de conducir se otorgarán con doce puntos.

La tabla de pérdida de puntos será la siguiente:

INFRACCION	PERDIDA DE PUNTOS	CURSO OBLIGATORIO
Contravenciones de primera clase	- 0,05	NO
Contravenciones de segunda clase	- 0,25	NO
Contravenciones de tercera clase	- 0,30	NO
Contravenciones graves	- 3,00	SI
Delitos de tránsito	- 4,00 a – 12,00	SI

Art. 7.- Sustituyese el primer inciso del artículo 35, por el siguiente:

“Art. 35.- El título de aprobación de estudios que otorguen los institutos de educación superior especializados en tránsito y transporte terrestres reconocidos, certificados y registrados en el CONESUP, que deben contar con autorización de funcionamiento vigente, constituye requisito indispensable

para que las jefaturas y subjefaturas provinciales de Tránsito, y la Comisión de Tránsito del Guayas en su respectiva jurisdicción, concedan la licencia de conducir.”.

Art. 8.- Sustituyese el artículo 37 por el siguiente:

“Art. 37.- La licencia para conducir vehículos a motor es un documento público, otorgado por las jefaturas y subjefaturas provinciales de Tránsito y la Comisión de Tránsito de la provincia del Guayas, que acredita la idoneidad en la materia, del ciudadano que habiendo aprobado los cursos impartidos en una de las escuelas de capacitación del país u obtenido un título en uno de los institutos de educación superior especializados en tránsito y transporte terrestres reconocidos, certificados y registrados en el CONESUP, que deberá contar con autorización de funcionamiento vigente, haya obtenido la correspondiente licencia de conducir, según sea, profesional o no profesional.”.

Art. 9.- En el primer inciso del artículo 38, luego de: “... el título”, agregase: “... debida y legalmente expedido por un instituto de educación superior especializado en tránsito y transporte terrestres, en caso de choferes profesionales, y del certificado de aprobación expedido por una escuela de conducción, en el caso de choferes no profesionales.”.

Art. 10.- Sustituyese la denominación del CAPITULO VII del Título I, por el siguiente:

“De la formación y capacitación para conductores profesionales y no profesionales”

Art. 11.- Sustituyese el artículo 42, por el siguiente:

“Art. 42.- La formación y capacitación de conductores será de dos clases:

- a) Profesionales; y,
- b) No profesionales.

La formación de choferes profesionales estará a cargo de los institutos superiores especializados en tránsito y transporte terrestres, debidamente reconocidos, certificados y registrados en el CONESUP y que cuenten con autorización de funcionamiento vigente.

La formación de los conductores no profesionales estará a cargo de las escuelas de conducción, debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres. Para la provincia del Guayas, tal autorización será otorgada por la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas.

Los institutos de educación superior y las escuelas de conducción, deberán cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- a) Infraestructura adecuada;

- b) Vehículos debidamente equipados para el aprendizaje del conductor;
- c) Personal docente idóneo, con título universitario;
- d) En el caso de las escuelas de conducción, poner en vigencia la malla curricular unificada, dispuesta por la Comisión Nacional de Tránsito; y,
- e) Mantener vigente una póliza de seguros con cobertura para siniestros y daños a terceros.

El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, mantendrá una auditoría académica que permita verificar el cumplimiento de estas disposiciones.

El organismo rector del tránsito nacional podrá disponer la suspensión o la revocatoria de la autorización de funcionamiento de las escuelas de conducción, cuando se presumiere incumplimiento de la ley y los reglamentos vigentes.

La formación y capacitación de personal civil o militar de las Fuerzas Armadas, se someterán a lo que consta en este artículo.”.

Art. 12.- A continuación del artículo 42, agréguese el siguiente artículo innumerado:

“Art. Los institutos superiores, especializados en tránsito y transporte terrestres, deberán constituirse bajo las normas establecidas por el Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP, en aplicación de la Ley Orgánica de Educación Superior. Estos institutos serán personas jurídicas de derecho

público o privado, con fines educativos y tendrán por objeto la formación de conductores profesionales en el área del transporte terrestre, debiendo cumplir con los requisitos señalados en esta Ley y su reglamento general.”.

Art. 13.- A continuación del literal e) del artículo 43, agréguese los siguientes literales:

- “f) Capacitar a los docentes de educación básica y bachillerato, así como a los docentes de las escuelas de capacitación de conductores profesionales y no profesionales, en educación, seguridad vial y normas universales de tránsito, en coordinación con el Ministerio de Educación;
- g) Difundir por los medios de comunicación masivos las normas y señalización universales de tránsito;
- h) Garantizar la capacitación permanente para el mejoramiento profesional de los docentes y conductores profesionales y no profesionales en cada uno de los niveles;
- i) Inculcar valores éticos, morales y cívicos en el proceso de enseñanza aprendizaje;
- j) Salvaguardar la integridad y los derechos de niños, niñas y adolescentes; y,
- k) Garantizar una educación que promueva el respeto de los derechos humanos, eliminando toda forma de

discriminación y generar un trato inclusivo de niños, niñas, adolescentes, mujeres, personas de la tercera edad y más usuarios.

El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, el Ministerio de Educación, la Policía Nacional y los concejos municipales en el ámbito de sus competencias velarán por el estricto cumplimiento de los objetivos consignados en este artículo.”.

Art. 14.- Sustituyese el artículo 46, por el siguiente:

“Art. 46.- El servicio de transporte escolar e institucional será brindado por las cooperativas y compañías de transporte escolar e institucional que cuenten con los respectivos permisos de operación y funcionamiento, legalmente concedidos y que se encuentren debidamente afiliados a la federación nacional de esta rama del transporte. Para la concesión del permiso respectivo, será requisito indispensable que las unidades cuenten con cinturones de seguridad necesarios para cada uno de los usuarios y que se exhiba la certificación de la que conste su vida útil.

El Ministerio de Educación, determinará el número y especificaciones de las unidades y aprobará el régimen tarifario que corresponda pagar a los estudiantes por el servicio sin retenciones ni gravámenes que lo encarezcan y la incorporación de los vehículos al sistema de transporte escolar.

El Ministerio de Educación, ejercerán control de los fondos que administren las asociaciones de padres de familia y otros, por concepto de retenciones en contratos de transporte escolar.”.

Art. 15.- A continuación del primer inciso del artículo 49, agréguese como segundo inciso el siguiente:

“El Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, exigirá a los importadores y ensambladores de automotores destinados al servicio de transporte público que éstos cumplan con los estándares internacionales de ensamblaje y que cuenten con dispositivos sonoros al interior y luminosos al exterior, para el control de la velocidad, los cuales deberán activarse automática y simultáneamente en el momento que se sobrepase el límite máximo de velocidad autorizada.”.

Art. 16.- En el artículo 52, agréguese los siguientes incisos:

“Todo propietario de un vehículo a motor está obligado a someterlo a revisión técnico mecánica.

La revisión será anual y se llevará a cabo en los centros de revisión y control vehicular autorizados, de conformidad con el Reglamento General a esta Ley.

Revisados los vehículos y cumpliendo las condiciones óptimas requeridas, el responsable del centro de revisión concederá el certificado respectivo y un sticker de revisión al propietario del vehículo.”.

Art. 17.- Sustituyese el artículo 57, por el siguiente:

“Art. 57.- Los delitos y contravenciones tipificados en la presente Ley de Tránsito y Transporte Terrestres son de carácter culposo y conllevan la obligación civil y solidaria de pagar costas, daños y perjuicios, por parte de los responsables de las infracciones. La acción para perseguirlos es pública y pesquisable de oficio y dentro del proceso respectivo y en sentencia se establecerá el monto de las obligaciones civiles indicadas.”.

Art. 18.- En el artículo 68, sustitúyanse las palabras: “... Tribunal de Menores”, por: “... Juez competente”; y, “... Código de Menores”, por: “... Código de la Niñez y Adolescencia.”.

Art. 19.- A continuación del artículo 70, añádase el siguiente artículo innumerado:

“Art. ... Para efecto de las sanciones determinadas en esta Ley, sustituyese: “salario mínimo vital general”, por: “remuneración básica unificada del trabajador en general.”.

Art. 20.- Sustituyese el artículo 71, por el siguiente:

“Art. 71.- Las penas aplicables a los delitos de tránsito son las siguientes:

1. Reclusión menor ordinaria de seis a nueve años;
2. Prisión de hasta cinco años;
3. Multa de conformidad con lo previsto en esta Ley;

4. Revocatoria de la licencia de conducir; y,
5. Suspensión temporal de la licencia de conducir.”.

Art. 21.- Sustituyese el artículo 72, por el siguiente:

“Art. 72.- Las penas aplicables a las contravenciones de tránsito de primera, segunda y tercera clase, son las siguientes:

1. Trabajo comunitario dispuesto por el Juez, o prisión de ocho a treinta días;
2. Multa según lo establecido en esta Ley;
3. Suspensión temporal o revocatoria de la licencia de conducir, según lo establecido en esta Ley; y,
4. Las contravenciones graves se sancionarán conforme a lo señalado en esta Ley.

La contravención de primera clase será sancionada con multa del 25% de la remuneración básica unificada del trabajador en general; la contravención de segunda clase será sancionada con multa del 50% de la remuneración básica unificada del trabajador en general; y, la contravención de tercera clase será sancionada con multa de una remuneración básica unificada del trabajador en general.”.

Art. 22.- A continuación del artículo 73, agréguese los siguientes artículos innumerados:

“Art. Sin perjuicio de las sanciones establecidas para las contravenciones de primera, segunda y tercera clase; graves; y, delitos de tránsito, el juez competente para la suspensión o revocatoria de la licencia de conducir por aplicación de la penalización por puntos, se sujetará a lo establecido en el siguiente cuadro:

Número de puntos acumulados por infracciones del conductor	Días de suspensión o revocatoria de la licencia de conducir
De 2 a 4 puntos	De 5 a 10 días
De 4 a 6 puntos	De 10 a 20 días
De 6 a 8 puntos	De 20 a 40 días
De 8 a 10 puntos	De 40 a 60 días
De 10 a 12 puntos	De 60 a 80 días
Pérdida de 8 puntos en la licencia renovada	Revocatoria definitiva del permiso de conducir

Posterior a la suspensión de 80 días por la pérdida de 12 puntos, el conductor podrá solicitar una nueva licencia de conducir, que se la otorgará con 8 puntos y si pierde éstos se producirá la revocatoria definitiva del permiso de conducir.

En las infracciones cometidas, el agente de tránsito entregará al conductor la boleta correspondiente y, la copia de la misma, se entregará en la Unidad de Registro de Infracciones de la Policía Nacional, la que llevará a su cargo una base de datos con el puntaje de cada uno de los conductores.

Art. ... La actualización de la licencia de conducir y bonificación de puntos, se sujetará a lo dispuesto en el siguiente cuadro:

INCENTIVOS	BONIFICACION
Las personas que lleguen a la actualización de la licencia de conducir y mantengan sus puntos inalterables	Recibirán 0,50 (medio punto) por año como estímulo de buen conductor
Las personas que lleguen a la actualización de la licencia de conducir con penalización hasta con la pérdida de un (1) punto	Recibirán 0,50 (medio punto), como estímulo por el período de renovación

Art. ... Para la recuperación máxima de tres puntos perdidos por el cometimiento de contravenciones, en el período de duración de licencia de conducir, se procederá de conformidad con el siguiente cuadro:

NUMERO DE PUNTOS A ACREDITARSE	CURSO DE CAPACITACION	PRUEBAS
Un (1) punto	Veinte (20) horas	SI
Dos (2) puntos	Cuarenta (40) horas	SI
Tres (3) puntos	Sesenta (60) horas	SI

”

Art. 23.- Sustituyese el artículo 74, por el siguiente:

“Art. 74.- Será reprimido con reclusión mayor extraordinaria de nueve a doce años, revocatoria definitiva de la licencia para conducir vehículos motorizados y multa de sesenta remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general, quien ocasionare un accidente conduciendo un vehículo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes o sustancias psicotrópicas, del que resultaren muertas una o más personas.”.

Art. 24.- Sustituyese el artículo 75, por el siguiente texto:

“Art. 75.- Si la muerte de una o más personas, se produjere como consecuencia de un accidente causado por exceso de velocidad, impericia, o a sabiendas de que el vehículo está en malas condiciones mecánicas, la pena será de tres a cinco años de prisión ordinaria, suspensión por igual tiempo de la licencia de conducir y multa de cuarenta remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general.”.

Art. 25.- Sustituyese el artículo 76, por el siguiente:

“Art. 76.- Si la muerte de una o más personas, se produjere como consecuencia de negligencia, imprudencia o inobservancia de la presente Ley, reglamentos, de las ordenes legítimas de las autoridades o agentes de tránsito, la pena será de uno a tres años de prisión ordinaria, suspensión por igual tiempo de la licencia de conducir y multa de treinta y

seis remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general.”.

Art. 26.- Sustituyese el inciso primero del artículo 77, por el siguiente:

“Art. 77.- Si el accidente que ocasionare la muerte de una o más personas fuere el resultado del cansancio, sueño o malas condiciones físicas del conductor, la pena será de nueve a dieciocho meses de prisión ordinaria, suspensión de la licencia de conducir vehículos motorizados por igual tiempo y multa de veinte y cuatro remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general.”.

Art. 27.- Sustituyese el artículo 78, por el siguiente:

“Art. 78.- La negligencia en la ejecución de obras en la vía pública que ocasionare un accidente de tránsito del cual resultaren una o más personas muertas o con lesiones graves, será sancionada con prisión ordinaria de uno a tres años y multa de treinta remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general y resarcimiento económico de las pérdidas producidas por el accidente, que serán de cuenta exclusivamente del constructor.”.

Art. 28.- Sustituyese el artículo 80, por el siguiente:

“Art. 80.- Será sancionado con prisión ordinaria de treinta y uno a sesenta días, suspensión de la licencia para conducir vehículos a motor por igual tiempo y multa del veinte y cinco

por ciento (25%) de la remuneración básica unificada del trabajador en general, quien causare un accidente de tránsito del que resultaren solamente daños materiales, cuyo costo de reparación exceda de quinientos dólares de los Estados Unidos de América (USD \$ 500).

Si entre el indiciado y el ofendido o perjudicado, se acordare en forma voluntaria el pago de los daños y perjuicios ocasionados por el accidente de tránsito, el juez que conoce del caso aprobará de inmediato el acuerdo en sentencia en la que no se impondrá pena de prisión y ordenará de manera inmediata la libertad del o los detenidos y la entrega correspondiente de los vehículos.”.

Art. 29.- Sustituyese el artículo 86, por el siguiente:

“Art. 86.- Las contravenciones de tránsito, son de primera, segunda, tercera clase y graves, las mismas que serán reprimidas de conformidad a lo preceptuado en el artículo 72 de esta Ley.”.

Art. 30.- Efectúense las siguientes reformas al artículo 87:

a) Sustituyese el primer inciso por el siguiente:

“Art. 87.- Incurren en contravención de primera clase y serán sancionados de conformidad a lo previsto en esta Ley:”;

b) Sustituyese el literal h), por el siguiente:

“h) Quien condujere un vehículo motorizado sin las placas de identificación correspondientes en el lugar determinado según el reglamento;” y,

c) Añádanse los siguientes literales:

“l) Quien condujere un vehículo ortopédico sin su debida identificación o distintivo de uso exclusivo para personas con discapacidad;

m) Quienes sin autorización, instalen en vehículos particulares sirenas o balizas de cualquier tipo, que son de uso exclusivo de vehículos de emergencia. La Policía Nacional incautará todo equipo instalado sin el permiso correspondiente;

n) Conducir con una o más luces en mal estado de funcionamiento;

o) Quien condujere un vehículo con las luces direccionales, de parqueo o de retro en mal estado o sin funcionamiento; y,

p) El conductor que lleve animales domésticos en los asientos delanteros.”.

Art. 31.- Efectúense las siguientes reformas al artículo 88:

1. Sustituyese el inciso primero, por el siguiente:

“Art. 88.- Son responsables de contravenciones de segunda clase y serán sancionados de conformidad con lo previsto en esta Ley:”;

2. Sustituyese los literales e) y g), por los siguientes:

“e) Quien estacionare un vehículo en sitios prohibidos o en espacios determinados que son de uso exclusivo para personas con discapacidad, sea en estacionamientos, edificios públicos, hospitales, centros de recreación; así como quienes instalen puertas, rampas u obstáculos, estacionen vehículos sobre veredas de acceso para personas con discapacidad e impidan la circulación peatonal;

g) Quien viaje en un vehículo sin hacer uso del cinturón de seguridad o no obligue a utilizar éstos al resto de pasajeros u ocupantes;”;

3. Añádase los siguientes literales:

“ñ) Quien deje en el interior del vehículo a niños solos y sin supervisión;

o) El conductor que no coloque los triángulos de seguridad en caso de desperfecto;

p) El conductor de transporte público que maltrate de palabra o de obra a los usuarios;

q) El conductor que no tiene instalado las luces direccionales, de freno y retro en el remolque que va acoplado a su vehículo;

- r) Quien condujere un vehículo con vidrios oscuros, polarizado o con cortinas sin el permiso correspondiente;
- s) Los conductores que utilicen el teléfono celular mientras conducen;
- t) Quien incumpliere las tarifas preferenciales fijadas por la ley en beneficio de niños, niñas, adolescentes, personas de la tercera edad y personas con discapacidades; y,

4. Añádase como inciso final, el siguiente:

“En el caso de los literales a) y c) de este artículo, la sanción se aplicará al propietario del vehículo.”.

Art. 32.- Sustituyese el artículo 89, por el siguiente:

“Art. 89.- Son responsables de contravenciones de tercera clase y serán sancionados de conformidad con lo previsto en esta Ley:

- 1. Quien condujere un vehículo a motor a una velocidad mayor o menor a la permitida;
- 2. Los conductores que al descender por una pendiente, apagaren el motor de sus vehículos;
- 3. Los dueños o cuidadores de animales que los abandonaren o los dejaren vagar por las calles o carreteras, o los condujeren sin las debidas precauciones;

4. Quien arroje en la vía pública botellas de vidrio, tachuelas, clavos, alambres, recipientes de metal, maderos, piedras o cualquier otro objeto que ponga en peligro a los transeúntes y vehículos en general;
5. A las personas que impidan la visibilidad o la lectura de las señales de tránsito, la circulación de los vehículos o la visibilidad de las vías mediante la instalación de avisos, rótulos o la mantención de árboles, contraviniendo lo establecido en el respectivo reglamento;
6. Los conductores de motocicletas, motonetas, bicimotos, tricar y cuádrimotos que no lleven correctamente sujeto a su cabeza el casco de seguridad al igual que su acompañante, en caso de haberlo;
7. Los conductores de motocicletas o similares que transporten una persona adicional a la capacidad de dicho vehículo y que no circulen en condiciones similares a las de los vehículos;
8. El conductor que desobedeciere las órdenes de las autoridades o agentes de tránsito, o que no observe las señales manuales de dichos agentes, y en general toda señalización colocada en vías públicas, tales como: semáforos, alto, pare, cruce, límite de velocidad o preferencia de vías;
9. Quien transportare carga sin colocar banderines rojos, o luces en la noche, en los extremos sobresalientes de la carga, o sin observar los requisitos exigidos en los respectivos reglamentos;
10. Los ciclistas que se sujetaren a un vehículo en marcha;
11. Quien causare accidente de tránsito del que resultaren solamente daños materiales evaluados entre treinta y cincuenta salarios mínimos vitales generales;

12. El conductor de un vehículo a diesel cuyo tubo de escape no esté instalado de conformidad con el Reglamento;
13. Los propietarios o conductores de vehículos a motor que, en caso de emergencia o calamidad pública, luego de ser requeridos, se negaren a prestar los servicios solicitados;
14. Los conductores de vehículos a motor que, ante las señales de alarma o toque de sirena de los vehículos de Policía, Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, ambulancias, o de otras entidades autorizadas, no dejen la vía libre;
15. El conductor que para dejar o recibir pasajeros o carga, o por cualquier otro motivo, se estacionare o detuviere el vehículo en lugares no permitidos para el efecto;
16. Quien dejare estacionado cualquier clase de vehículo en vías urbanas, sin tomar las precauciones reglamentarias para evitar un accidente;
17. El conductor que no utilice el taxímetro en las ciudades determinadas por el Consejo Nacional de Tránsito o que altere su funcionamiento o no exhiba el indicado aparato de obligatoria instalación en todos los vehículos que operan como taxis;
18. Los propietarios o conductores de vehículos que no estén provistos de partes, componentes y equipos que aseguren que no rebasen los niveles máximos permisibles de emanación de gases contaminantes, y ruidos establecidos en el Reglamento;
19. El que condujere un vehículo en sentido contrario a la vía autorizada de circulación, que deberá estar suficiente, clara y visiblemente señalizada; y, el conductor que circule por el carril que no le corresponda o haga cambio brusco o indebido;

20. El conductor que cargue combustible en los vehículos de transporte masivo de pasajeros, cuando estos se encuentren en su interior;
21. El conductor que no realice señales luminosas antes de efectuar un viraje o estacionamiento;
22. Los conductores que lleven en sus brazos o en sitios no adecuados, para el efecto, a personas u objetos;
23. Quien conduzca un vehículo sin luces o no realice el cambio de las mismas en las horas y circunstancias que establece el Reglamento;
24. Los conductores de vehículos automotores que habiéndose separado de una empresa o que luego de treinta días de haber sido disuelta la cooperativa o empresa, continúen portando en los vehículos; sellos, discos y más distintivos que pertenecieron a dicha entidad;
25. Quien faltare de palabra a las autoridades o agentes de tránsito;
26. Quien condujere un vehículo con una o más llantas en mal estado, que superen los límites de desgaste que determinen el reglamento, que tenga rajaduras, roturas de partes abultadas, desprendimientos del reencauche o que se encuentren totalmente lisas;
27. Los conductores de transporte estudiantil que no garanticen la seguridad de los estudiantes, de manera especial en el ascenso y descenso;
28. Los talleres de servicio o quienes arrojen a las alcantarillas residuos de aceite y no acondicionen recipientes para la recolección y evacuación de lubricantes de desecho;

29. Quienes lleven niños menores de cinco años, en asientos delanteros y quienes no lleven cinturones de seguridad y asientos debidamente adecuados para el efecto; y,
30. Todo funcionario público que haga uso de vehículos del Estado en horas no laborables; y, en caso de estar autorizados para hacerlo, deberá portar el respectivo salvo conducto.

En el caso del numeral 17 de este artículo, si no hubiere sido instalado el taxímetro, la sanción se dirigirá en contra del propietario del vehículo. En el caso del numeral 25, no podrá conmutarse la pena de prisión con otra.”.

Art. 33.- Efectúense las siguientes reformas al artículo 90:

a) Sustituyese el primer inciso, por el siguiente:

“Art. 90.- Serán sancionados con prisión de treinta a ciento ochenta días y con la multa de cuatro remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general quienes incurrieren en contravención grave.

Incurrir en contravención grave:”.

b) Agréguese los siguientes literales:

“p) Quienes realizaren competencias en las vías públicas o piques, contra reloj u otra modalidad de medir el tiempo sin el permiso correspondiente;

q) Quien conduce un vehículo con licencia adulterada, sin perjuicio de las sanciones penales que correspondan;

- r) Quien condujere con su licencia suspendida o revocada;
- s) En igual contravención incurrirán los conductores profesionales que en forma arbitraria elevaren las tarifas máximas establecidas legalmente para el servicio de transporte público;
- t) Los conductores de vehículos de transporte público que por competir entre si pongan en riesgo al integridad de pasajeros y de los transeúntes, efectúen paradas para dejar o recoger pasajeros fuera de los sitios asignados para el efecto;
- u) Quien conduzca a exceso de velocidad en zonas urbanas, sin observar los límites establecidos por la ley y ocupen el carril izquierdo en la circulación vial;
- v) Los conductores de motocicletas o similares que rebasen a un vehículo en marcha en zonas o sitios peligrosos tales como curvas, puentes, túneles, al coronar una cuesta o contraviniendo expresas normas reglamentarias o de señalización;
- w) Las autoridades de las instituciones educativas tanto públicas como privadas, cuyos vehículos no estén registrados para el transporte estudiantil y quienes contraten unidades de transporte ilegal de los estudiantes;
- x) Quienes conduzcan vehículos que no se encuentren en óptimas condiciones mecánicas, que incumplan los requisitos reglamentarios de seguridad y/o que no lleven los distintivos e identificación sobre el tipo de servicio de transporte masivo; y,

- y) Los conductores que distraigan su atención con equipos de video mientras se encuentren conduciendo.”.

Art. 34.- Sustituyese el artículo 91, por el siguiente:

“Art. 91.- La reincidencia en el cometimiento de cualquiera de las contravenciones graves de tránsito será sancionada con el doble del máximo de las penas de prisión y multa respectiva, más la suspensión de conducir vehículos por un año; y, en caso de nueva reincidencia en contravenciones graves de tránsito, se aplicará el triple del máximo de las penas de prisión y multa y la revocatoria de la licencia para conducir vehículos a motor.”.

Art.- 35.- Sustituyese la denominación del TITULO I del LIBRO TERCERO, por la siguiente:

“De la jurisdicción, competencia y del procedimiento”

Art. 36.- Sustituyese el primer inciso del artículo 92, por el siguiente:

“Art. 92.- Los jueces de tránsito tienen competencia privativa para conocer, sustanciar y resolver los procesos por delitos y contravenciones de tránsito.”.

Art. 37.- Sustituyese el primer inciso del artículo 99, por el siguiente:

“Art. 99.- En el juzgamiento de los delitos de tránsito se dispondrá la prisión preventiva del imputado y el retiro de su

licencia de conducir vehículos a motor, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en el artículo 167 del Código de Procedimiento Penal.”.

Art. 38.- Sustituyese el artículo 106, por el siguiente:

“Art. 106.- La indagación previa y la instrucción fiscal en los juicios penales por delitos de tránsito se tramitarán de conformidad con lo previsto en el Código de Procedimiento Penal.”.

Art. 39.- En el inciso segundo del artículo 107, a continuación de las palabras: “...juzgado de tránsito”, agréguese la frase: “y simultáneamente al agente fiscal de tránsito,”.

Art. 40.- Sustituyese el artículo 108, por el siguiente:

“Art. 108.- El agente que suscribe un parte policial, sobre un accidente de tránsito que causare la muerte o lesiones a una o más personas, procederá a detener al o los causantes y a la aprehensión de los vehículos involucrados, y a ponerlos de inmediato a disposición del respectivo juez de tránsito; y, simultáneamente al agente fiscal de tránsito.

Cumplidas las diligencias de reconocimiento pericial de los vehículos y de valoración de los daños causados, se procederá a la devolución inmediata de los vehículos a sus respectivos dueños, una vez justificada la propiedad.

De no haberse efectuado la aprehensión del o los vehículos, el juez ordenará la misma si del proceso existen datos ciertos para su identificación.”.

Art. 41.- Sustituyese el artículo 109, por el siguiente:

“Art. 109.- La acusación particular podrá presentarse desde el momento en que el Juez notifica con la resolución del fiscal de iniciar la instrucción fiscal, hasta antes de la conclusión de ésta.

La acusación particular contendrá los requisitos señalados en el artículo 55 del Código de Procedimiento Penal.”.

Art. 42.- A continuación del artículo 109, añádase los siguientes artículos innumerados:

“Art. ... El propietario del vehículo o su representante legal, según el caso, será citado con la querrela a solicitud del acusador particular, para los efectos de la responsabilidad civil solidaria.

Art. ... Cuando el agente fiscal de tránsito se abstuviere de acusar al imputado, el Juez podrá consultar al Ministro Fiscal Distrital. Si éste revocare el dictamen del inferior, designará otro agente fiscal para que intervenga en la etapa del juicio; si éste ratificare el dictamen del inferior, el Juez dispondrá el archivo de la causa de acuerdo con lo preceptuado por el artículo 251 del Código de Procedimiento Penal.”.

Art. 43.- Sustituyese el artículo 110, por el siguiente:

“Art. 110.- El desistimiento de la parte ofendida, el abandono de la acusación particular o el arreglo judicial o extrajudicial o transacción entre los implicados no extingue la acción penal si el accidente produjo la muerte o lesiones de una o varias personas. Sin embargo si el accidente ocasiona exclusivamente daños materiales y las partes convienen en un arreglo sobre su pago o reparación, no se procederá a la aprehensión de los vehículos y el juez que conoce del caso aprobará de inmediato el acuerdo en sentencia en la que no impondrá pena de prisión, pero si las multas que correspondan.

El desistimiento deberá presentarse y legalizarse con reconocimiento de firma y rúbrica en cualquier etapa del proceso, hasta antes de dictar sentencia, ante el Juez de Tránsito respectivo.

Las indemnizaciones por muerte, invalidez, gastos médicos, daños y perjuicios ocasionados por los accidentes se reconocerán de acuerdo con el artículo 140 de esta Ley, en concordancia con lo dispuesto en el Reglamento para el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, SOAT.”.

Art. 44.- Sustituyese el artículo 114, por el siguiente:

“Art. 114.- En cuanto aparezcan en el proceso datos que hagan presumir la autoría o participación de otras personas, el fiscal dictará resolución haciéndole extensiva la instrucción. En tal caso, la instrucción tendrá un plazo adicional de treinta días improrrogables de duración, a partir de la notificación con esa

resolución al o nuevos imputados o al defensor público o de oficio designado por el Juez.”.

Art. 45.- Sustituyese el primer inciso del artículo 118, por el siguiente:

“Art. 118.- Toda sentencia condenatoria por infracciones a la Ley de Tránsito conlleva la obligación de pagar costas, daños y perjuicios, a cargo del causante, o el responsable de la infracción. Los daños y perjuicios se liquidarán en el mismo juicio penal de tránsito. Las obligaciones civiles se harán extensivas solidariamente a las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, propietarias del vehículo conducido por el sentenciado, en los siguientes casos:”.

Art. 46.- En el artículo 120, sustituyese: “Presidente de la Corte Superior”, por: “Consejo Nacional de la Judicatura”; y, “... con el diez por ciento (10%) del salario mínimo vital general de multa por cada día de retardo.”, por: “con el equivalente al veinticinco por ciento (25%) de su remuneración mensual por cada día de retraso.”.

Art. 47.- Sustituyese el inciso segundo del artículo 123, por el siguiente:

“También podrá interponerse el recurso de nulidad, de acuerdo a lo previsto en el Título IV, Capítulo II del Libro Cuarto, del Código de Procedimiento Penal, en lo que fuere aplicable.”.

Art. 48.- Añádase al artículo 146, los siguientes incisos:

“Para la suspensión temporal de la licencia de conducir por la pérdida de puntos de acuerdo al cuadro de penalizaciones, el procedimiento será el siguiente:

La Policía Nacional, a través de la unidad que determine para el efecto, entregará el informe, con el número de puntos penalizados y las sanciones correspondientes si las hubiere, por las infracciones de tránsito cometidas, documento que será requisito obligatorio para la renovación de la licencia de conducir.

En el caso de revocatoria definitiva de la licencia de conducir, se aplicará el siguiente procedimiento:

El juez de tránsito, previo informe de la unidad correspondiente de la Policía Nacional, citará al infractor señalando día y hora para que se lleve a cabo la audiencia de juzgamiento.”.

Art. 49.- Derogase los artículos 36, el artículo innumerado agregado a continuación del artículo 86, 94, 95, 100, 112, 113, 116 y 117.

Disposiciones Generales

Primera.- Todas las unidades de transporte público cumplirán con la tarifa preferencial fijada para estudiantes y personas de la tercera edad, conforme la normativa específica expedida para esa materia.

Segunda.- Todo chofer profesional que preste sus servicios en relación de dependencia, percibirá una remuneración que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada que fije la ley o la respectiva Comisión Sectorial, será obligatoriamente afiliado al IESS, estará sujeto a la jornada de trabajo, derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores en general, y gozará de los beneficios sociales y remunerativos contemplados en el Código del Trabajo.

Se prohíbe pactar como remuneración de los choferes, el pago de porcentajes del valor recaudado o porcentajes por números de recorridos de servicio o por número de pasajeros o similares.

Las compañías y cooperativas de transporte urbano, interparroquial, interprovincial o de cualquier modalidad de transporte de pasajeros o carga, llevarán un registro permanente de los choferes profesionales que presten sus servicios en las unidades de su respectiva organización, con expreso señalamiento de las rutas y frecuencias cubiertas por cada uno de ellos e indicación de fechas y horarios. En dicho registro, el chofer firmará en cada ruta y frecuencia que le corresponda cubrir. Los inspectores de trabajo verificarán el cumplimiento de esta disposición y de determinar que tales registros existen; y, en caso de comprobar que no existen o que son llevados deficientemente, impondrán una multa de hasta diez remuneraciones mínimas unificadas.

Para la matriculación de un vehículo destinado al transporte público masivo de personas o de carga ya sea urbano, intraprovincial, interprovincial, y para la concesión, renovación

y modificación del respectivo permiso de operación, se exigirá la respectiva certificación del pago de aportes al IESS del chofer contratado por el empleador para la prestación de este servicio y copia certificada del contrato de trabajo debidamente legalizado ante el Inspector del Trabajo o Juez.

Los inspectores y jueces de trabajo llevarán un registro especial de los contratos de trabajo que ante ellos se realicen.

Tercera.- El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, dentro de los noventa días contados a partir de la promulgación de la presente Ley, implementará un plan de acción que deberá ser ampliamente difundido en todos los medios de comunicación, para el cumplimiento de las sanciones que pueden ser ejecutadas por trabajo comunitario, el que servirá para la rehabilitación de los contraventores.

Cuarta.- De conformidad con lo previsto en el literal m) del artículo 1 de la Ley que Regula las Declaraciones Patrimoniales Juramentadas, publicada en el Registro Oficial No. 83 de 16 de mayo de 2003, la Contraloría General del Estado dispondrá una inmediata investigación y examen especial de las declaraciones presentadas por todos los jueces de tránsito del país, sin excepción alguna, quienes además deberán presentar dentro de los ocho días subsiguientes a la aprobación de esta Ley, una declaración patrimonial juramentada actualizada, cumpliendo con lo previsto en el artículo 3 de dicha normativa. El Contralor aplicará las normas de la ley invocada íntegramente y contará con sesenta días para hacer público sus resultados. De ser necesario, contará

con el Fiscal General para las investigaciones que lleve adelante.

Disposiciones Transitorias

- Primera.-** El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, La Dirección Nacional de Tránsito y la Comisión de Tránsito del Guayas a través de sus organismos especializados, en el plazo de ciento ochenta días contados a partir de la publicación de la presente reforma en el Registro Oficial, implementarán los cambios técnicos, informáticos y administrativos que sean necesarios, para interconectar sus sistemas de base de datos, adecuar el sistema de concesión de Licencias de Conducir y los procedimientos policiales, a las nuevas normas incorporadas en esta Ley.
- Segunda.-** Para la implementación del nuevo sistema de licencia por puntos, la Policía Nacional, en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha de publicación de la presente Ley en el Registro Oficial, determinará la unidad técnica administrativa que se encargará de poner operativo el registro de infracciones de tránsito (contravenciones y delitos).
- Tercera.-** Las licencias de conducir vigentes al momento de la expedición de la presente Ley, mantendrán dicha vigencia y no requerirán de una renovación anticipada; por lo que, serán renovadas en el tiempo en que se cumpla su caducidad, mediante la expedición de un nuevo título con las nuevas seguridades.

Cuarta.- Las universidades públicas y privadas que tienen la carrera de ingeniería de transporte como parte del sistema de educación superior, gozarán de los mismos derechos de los institutos superiores determinados en la presente Ley.

Quinta.- Hasta que se cree en la provincia de Galápagos la Dirección Provincial de Tránsito y Obras Públicas, presidirá el Consejo Provincial de Tránsito y Transporte Terrestres el Gobernador de la Provincia.

Sexta.- El Presidente de la República, en ejercicio de sus facultades constitucionales, dictará el reglamento para la aplicación de la presente Ley.

Artículo

Final.- La presente Ley entrará en vigencia a partir de su promulgación en el Registro Oficial.

Dada, en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, en la Sala de Sesiones del Congreso Nacional del Ecuador, a los doce días del mes de noviembre del año dos mil siete.

Arq. JORGE CEVALLOS MACIAS
PRESIDENTE

Dr. PEPE MIGUEL MOSQUERA MURILLO
SECRETARIO GENERAL

ANEXO 5

CARACTERÍSTICAS DEL IMPUESTO A LA RENTA EN EL ECUADOR

Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de la LRTI.

Toda persona domiciliada o residente en Ecuador, será sujeto pasivo del impuesto a la renta sobre sus ingresos de cualquier origen, sea que la fuente de éstos se halle situada dentro del país o fuera de él. Las personas no residentes estarán sujetas a impuesto a la renta sobre los ingresos obtenidos, cuya fuente se localice dentro del país.

Los ingresos de fuente ecuatoriana serán los que provengan de bienes situados en el territorio ecuatoriano, o de actividades desarrolladas en éste, cualquiera sea el domicilio, residencia o nacionalidad del contribuyente. Adicionalmente, son ingresos de fuente ecuatoriana, entre otros, las regalías, los derechos por el uso de marcas y otras prestaciones análogas derivadas de la explotación en territorio nacional de la propiedad industrial o intelectual.

El impuesto a la renta lo administra el Estado, a través del SRI.

a) Tarifa

Las sociedades constituidas en Ecuador, así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables estarán sujetas a la tarifa impositiva del 25% sobre su base imponible. Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción del 10% en la tarifa del impuesto a la renta sobre el monto reinvertido, siempre y cuando efectúen el correspondiente aumento de capital, que deberá perfeccionarse hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en que se generaron las utilidades materia de reinversión.

b) Base Imponible

La base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el Impuesto a la Renta, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

c) Dividendos

Las utilidades distribuidas en el país o remitidas al exterior o acreditadas en cuenta después del pago del impuesto a la renta o con cargo a rentas exentas, no estarán sujetas a gravamen adicional ni a retención en la fuente por concepto de impuesto a la renta. El impuesto a la renta del 25% causado por las sociedades, se entenderá atribuible a sus accionistas, socios o partícipes, cuando éstos sean sucursales de sociedades extranjeras, sociedades constituidas en el exterior o personas naturales sin residencia en el Ecuador.

d) Intereses

Son deducibles y no están sujetos al impuesto a la renta en Ecuador, ni se someten a retención en la fuente, los intereses de créditos externos registrados en el Banco Central del Ecuador (BCE), siempre que no excedan de las tasas de interés máximas referenciales fijadas por este organismo a la fecha del registro del crédito externo o su novación. Si los intereses exceden de las tasas máximas fijadas por el Directorio del BCE, se deberá efectuar la retención correspondiente sobre el exceso para que dicho pago sea deducible.

e) Depreciación

De conformidad con la LRTI, se aplicarán deducciones, tales como la depreciación y amortización, conforme a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil, a la corrección monetaria y la técnica contable, así como las que se conceden por obsolescencia y otros casos. Son deducibles los gastos por depreciaciones de activos fijos en base a los siguientes porcentajes máximos:

- Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcas y similares - 5% anual.
- Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles - 10% anual.
- Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil - 20% anual.
- Equipos de cómputo y software - 33% anual.

En la adquisición de repuestos destinados exclusivamente al mantenimiento de un activo fijo, el contribuyente podrá, a su criterio, cargar directamente al gasto el valor de cada repuesto utilizado o depreciar todos los repuestos adquiridos, al margen de su utilización efectiva, en función de la vida útil restante del activo fijo para el cual están destinados, pero nunca en menos de cinco años. De vender el contribuyente tales repuestos, se registrará como ingreso gravable el valor de las ventas, y como costo, el valor que faltare por depreciar.

En casos de obsolescencia, utilización intensiva, deterioro acelerado u otras razones debidamente justificadas, el SRI podrá autorizar depreciaciones en porcentajes anuales mayores a los indicados anteriormente, pero sin exceder del doble de los mismos.

Podrá considerarse la depreciación acelerada exclusivamente en el caso de bienes nuevos y con vida útil de cinco años, por tanto no procederá para el caso de bienes usados adquiridos por el contribuyente.

No procede la depreciación acelerada en el caso de bienes que hayan ingresado al país bajo regímenes suspensivos de tributos.

Para el caso de la compra de un bien que haya estado en uso, el adquirente del mismo puede calcular razonablemente el resto de vida útil probable para depreciar el costo de adquisición.

La vida útil que así se calcule, sumada a la transcurrida durante el uso de anteriores propietarios, no puede ser inferior a la contemplada para bienes nuevos.

f) Amortización

La amortización de inversiones se hará en un plazo de cinco años a razón del 20% anual, a partir del primer año en que el contribuyente genere ingresos operacionales. En el caso de los intangibles, la amortización se efectuará dentro de los plazos previstos en el respectivo contrato o en un plazo de veinte años.

g) Pérdidas

Las sociedades pueden compensar las pérdidas declaradas, luego de la conciliación tributaria, sufridas en el ejercicio impositivo, con las utilidades gravables que obtuvieren dentro de los cinco períodos impositivos siguientes, sin que exceda en cada período del 25% de las utilidades obtenidas. El saldo no amortizado dentro del lapso señalado, no podrá ser deducido en los ejercicios económicos posteriores y afectará al patrimonio directamente.

h) Anticipo de impuesto a la renta

Las sociedades deberán determinar en su declaración correspondiente al ejercicio económico anterior, el anticipo a pagarse con cargo al ejercicio fiscal corriente en una suma equivalente al 50% del impuesto a la renta determinado en el ejercicio anterior, menos las retenciones en la fuente del impuesto a la renta que les haya sido practicadas en el mismo. Este anticipo constituye crédito tributario para el pago del impuesto a la renta del ejercicio fiscal en curso y se pagará en dos cuotas iguales en los meses de julio y septiembre.

i) Retenciones

Existe la obligación de efectuar retenciones en la fuente de impuesto a la renta de ingresos del trabajo bajo relación de dependencia, de rendimientos financieros y sobre otros pagos o créditos en cuenta que se realicen y que constituyan rentas gravadas para quien los reciba. Los porcentajes de retención en la fuente de impuesto a la renta deben ser señalados por el SRI, aplicándose en la actualidad las tarifas del 1% y del 5%, según se trate de compras locales, rendimientos financieros,

prestación de servicios, entre otros. Las retenciones en la fuente dan lugar a crédito tributario que será aplicado por el contribuyente sujeto de retención en su declaración de impuesto a la renta.

j) Plazos

Las sociedades deberán determinar, pagar y declarar su impuesto a la renta anualmente. El plazo se inicia el 1 de febrero del año siguiente al que corresponde la declaración y vence en las fechas del mes de abril, según el noveno dígito del RUC.

¿CÓMO SE COBRA EL IMPUESTO A LA RENTA?

La forma de pago del impuesto a la renta y sus incentivos se describen en la tablas adjuntas. La base legal es la Ley de Régimen Tributario Interno - LRTI. El impuesto a la renta es una declaración voluntaria y no obstante de ser una tasa moderadamente alta, más de la mitad de la recaudación se obtiene a través de los cobros anticipados del impuesto a la renta, en la forma de las retenciones en la fuente. Las retenciones en la fuente del impuesto a la renta varían desde 1%, 5% y 8%.

Sobre este impuesto existe la posibilidad de entregar donaciones a instituciones específicas como universidades, Municipios de Guayaquil y Quito entre otros. Por ejemplo, si se debe de pagar USD100 dólares de impuesto a la renta, puede decidir donar el 25% del valor de su impuesto. No obstante la transferencia no la deberá hacer usted directamente, sino a través del SRI.

Sobre este impuesto, existe un incentivo a la inversión, según el cual, toda empresa que reinvierta sus utilidades en la compañía, podrá obtener una reducción del impuesto a la renta del 25% al 15% sobre la porción de utilidades reinvertidas.

SIN LA REINVERSIÓN DE UTILIDADES	
Base Imponible	100
(x) 25% de impuesto a la renta	25
(=) Total Impuesto a la Renta	25
CON LA REINVERSIÓN DEL 50% DE LAS UTILIDADES	
Base Imponible	100
Reinversión	50
(X) 25% sobre la utilidad no reinvertida	12.5
(X) 15% sobre la utilidad reinvertida	7.5
(=) Total Impuesto a la Renta	20

La forma en la que se cobra este impuesto, se representa con un ejemplo, en el que se asume que la empresa ha sufrido retenciones en la fuente al impuesto a la renta por 1.25.

Ingresos Totales	240
(-) Ingresos Exentos	40
(=) Ingresos Gravables	200
(-) Devoluciones	4
(-) Costos	16
(-) Gastos	20
(-) Deducciones	60
(=) Utilidades antes de impuestos	100
(-) 15% de utilidades a trabajadores	15
(=) Base Imponible	85
(X) 25% de impuesto a la renta	21.25
(=) Total Impuesto a la Renta	21.25
(-) Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta	1.25
(=) Valor a Pagar	20

Como se aprecia, el valor que se debe pagar sobre la base imponible es 36.25% (distribución de utilidades 15 + impuesto a la renta 21.25). La legislación no reconoce el pago del 15% de las utilidades como un

impuesto, pero en la práctica es un costo de hacer negocios en Ecuador, que desde el punto de vista práctico encarece los retornos de la inversión.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)

El IVA grava el valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados.

Las tarifas aplicables son del 0% y del 12%. Las exportaciones están gravadas con IVA tarifa 0%.

Como regla general de aplicación, se tendrá derecho a crédito tributario por el IVA pagado en la utilización de bienes y servicios gravados con este impuesto, siempre que tales bienes y servicios se destinen a la producción y comercialización de otros bienes y servicios gravados.

Mensualmente deberá presentarse una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior. Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa cero o no gravados, presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.⁵⁴

⁵⁴ Régimen Tributario

ANEXO 7

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

OBJETIVO: Conocer cuales son las preferencias del cliente a través de este estudio de Investigación de Mercados, con el fin mejorar la posición de la Compañía de Taxis River Mall S.A. frente a sus competidores

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y responda con sinceridad.

10. ¿Utiliza usted el servicio de taxi?

SI _____
NO _____

11. ¿Con que frecuencia emplea el servicio de taxi?

Una vez a la semana	
Dos veces a la semana	
Más de dos veces a la semana	

12. ¿En qué horario utiliza el servicio de Taxis con mayor frecuencia?

En la mañana	
En la tarde	
En la noche	
Todas las anteriores	

13. ¿De las cooperativas y compañías que se presentan a continuación cuál es la de su mayor preferencia?

Turismo	<input type="checkbox"/>	Granvall	<input type="checkbox"/>
31 de Mayo	<input type="checkbox"/>	Mundo Azul	<input type="checkbox"/>
Plaza del Valle	<input type="checkbox"/>	Rutas del Valle	<input type="checkbox"/>
River Mall	<input type="checkbox"/>	Contraselectax	<input type="checkbox"/>

Otras, especifique.....

14. ¿Ha solicitado ud. alguna vez los servicios proporcionados por la Compañía de Taxis River Mall S.A.?

SI _____
NO _____

Si responde SI en esta pregunta por favor continúe con la siguiente pregunta (6) caso contrario pase a la pregunta 7

15. Cómo califica ud. el servicio proporcionado por la Compañía de Taxis River Mall S.A. en cuanto a: (en donde 5 es excelente)

Precio	1	2	3	4	5
Puntualidad	1	2	3	4	5
Seguridad	1	2	3	4	5
Cortesía	1	2	3	4	5
Rapidez	1	2	3	4	5



Compañía de Taxis River Mall S.A.

16. ¿Por qué no ha accedido a los servicios proporcionados por la Compañía de Taxis River Mall S.A.? Mencione en orden de importancia donde 1 sea el más importante en los aspectos que influyen para no acceder a este servicio.

Precio
Accesibilidad
Desconocimiento del servicio

Gracias por su Colaboración!!!!

Nombre: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____
Edad: _____

ANEXO 9

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

ENCUESTA

OBJETIVO: Conocer cuales son los principales valores y principios que se manejan dentro de la organización con el fin fomentar los existentes recuperar los olvidados y contribuir al desarrollo de la Compañía de Taxis River Mall S.A.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y responda con sinceridad.

3.- ¿Cuál de los valores que se mencionan a continuación cree ud. que son los más aplicados y difundidos dentro de la Compañía? (Donde 1 corresponde a menos aplicado y 5 más aplicado).

Responsabilidad	1	2	3	4	5
Puntualidad	1	2	3	4	5
Honestidad	1	2	3	4	5
Respeto	1	2	3	4	5
Justicia	1	2	3	4	5
Ética	1	2	3	4	5
Transparencia	1	2	3	4	5
Confianza	1	2	3	4	5

4.- ¿Cuál de los valores que se mencionan a continuación cree ud. que son los más aplicados y difundidos dentro de la Compañía? (Donde 1 corresponde a menos aplicado y 5 más aplicado).

Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
Puntualidad	1	2	3	4	5
Capacitación Constante	1	2	3	4	5
Calidad	1	2	3	4	5
Mejoramiento Continuo	1	2	3	4	5
Satisfacción al Cliente	1	2	3	4	5

Gracias por su Colaboración!!!!

ANEXO 10 TASAS DE INTERÉS POR ASPECTOS DE INVERSIÓN

FOLLETO SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
VIGENCIA A PARTIR DEL 1 DE FEBRERO DEL 2008
TASAS DE INTERÉS

TIPO DE CRÉDITO	TIPO DE SUJETO	COMERCIAL				CONSUMO	VIVIENDA			MICROEMPRESA
		CORPORAT	EMPRESAR.	PE'S	PERSONAL	Tasa Máxima Convencional (****)	hasta el 60%	hasta el 80%	hasta el 70%	
TASAS DE INTERÉS	Tasa Máxima	Tasa Máxima Convencional (****)								
	Fija									
	Crédito Dinámico menos de \$600					22.95%				
	Crédito Dinámico mas de \$600					18.70%				
	Prestamo Preferencial Dineros PPD (A)									
	Plazo hasta 3 meses					18.00%				
	Plazo hasta 6 meses					18.25%				
	Plazo hasta 9 meses					18.50%				
	Plazo hasta 1 año					18.50%				
	Plazo más de 1 año hasta 2 años					18.50%				
	Crédito Productivo - (Garantía Quirografaria) 1 (A)									
	Plazo hasta 12 meses					14.80%				
	Plazo mas de 12 meses a 18 meses					14.80%				
	Crédito Factoring max 180 días 1 (B)	10.95%	14.80%			14.80%				
	Crédito de Empresas		14.60%							
	Crédito Corporativo	10.95%								
	Variables									
	Crédito Autoseguro 1 (A)						18.00%			
	Crédito Preciso-Mayor o igual a \$601 (Garantía Quirografaria) 1 (A)									
	Plazo hasta 3 meses						18.00%			
	Plazo hasta 6 meses						18.25%			
	Plazo hasta 9 meses						18.50%			
	Plazo hasta 1 año						18.50%			
	Plazo más de 1 año hasta 2 años						18.70%			
	Crédito Línea Abierta (garantía hipotecaria) (A)						17.00%			
	Crédito Habitar 10 años (1) (A)							11.00%	11.75%	12.00%
	Crédito Habitar 15 años (1) (A)							12.00%	12.25%	12.50%
	Crédito Habitar 20 años (1) (A)							12.50%	12.75%	12.70%
	Crédito para adquisición de terrenos(hasta 5 años)						15.00%			
	Crédito Multihipoteca (1) (A)						14.50%			
	Crédito Productivo (garantía hipotecaria) 1 (A)									
	Plazo hasta 1 año						14.80%			
	Plazo mas de 1 año hasta 2 años						14.80%			
	Plazo mas de 2 años hasta 3 años						14.80%			
	Plazo mas de 3 años hasta 4 años						14.80%			
	Hipotecario Empresarial									
	Hasta 1 año						14.80%			
	Más de 1 año						14.80%			
	Crédito Leasing (B)	10.95%	14.60%		14.80%					
	Crédito en base a monto por rangos (A)									
	De \$300 a \$600									31.00%
	De \$601 a \$3.000									28.00%
	De \$3.001 a \$6.000									26.00%
	De \$6.001 a \$9.500									24.00%
	De \$9.501 a \$15.000									22.00%
	De \$15.001 a \$20.000									21.00%
	Crédito Construir (A)		14.60%							
	TASAS EFECTIVAS									
	Crédito Dinámico menos de \$600						25.52%			
	Crédito Dinámico mas de \$600						20.35%			
	Prestamo Preferencial Dineros PPD (A)									
	Plazo hasta 3 meses						19.64%			
	Plazo hasta 6 meses						19.64%			
	Plazo hasta 9 meses						20.24%			
	Plazo hasta 1 año						20.24%			
	Plazo más de 1 año hasta 2 años						20.36%			
	Crédito Productivo - (Garantía Quirografaria) 1 (A)									
	Plazo hasta 12 meses						15.62%			
	Plazo mas de 12 meses a 18 meses						15.62%			
	Crédito Factoring max 180 días 1 (B)	11.52%	15.60%		15.62%					
	Crédito de Empresas		15.60%							
	Crédito Corporativo	11.52%								
	Crédito Autoseguro 1 (A)						17.23%			
	Crédito Preciso - (Garantía Quirografaria) 1 (A)									
	Plazo hasta 3 meses						19.56%			
	Plazo hasta 6 meses						19.86%			
	Plazo hasta 9 meses						20.15%			
	Plazo hasta 1 año						20.15%			
	Plazo más de 1 año hasta 2 años						20.35%			
	Crédito Línea Abierta (garantía hipotecaria) (A)						18.35%			
	Crédito Habitar 10 años (1) (A)							11.57%	12.40%	12.68%
	Crédito Habitar 15 años (1) (A)							12.68%	12.96%	13.24%
	Crédito Habitar 20 años (1) (A)							13.24%	13.52%	13.47%
	Crédito para adquisición de terrenos(hasta 5 años)						17.23%			
	Crédito Multihipoteca (1) (A)						15.60%			
	Crédito Productivo (garantía hipotecaria) 1 (A)									
	Plazo hasta 1 año						15.62%			
	Plazo mas de 1 año hasta 2 años						15.62%			
	Plazo mas de 2 años hasta 3 años						15.62%			
	Plazo mas de 3 años hasta 4 años						15.62%			
	Hipotecario empresarial									
	Hasta 1 año						15.60%			
	Más de 1 año						15.60%			
	Crédito Leasing (B)	11.52%	15.60%		15.62%					
	Crédito en base a monto por rangos (A)									
	De \$300 a \$1.000									36.81%
	De \$1.001 a \$3.000									31.85%
	De \$3.001 a \$5.000									28.07%
	De \$5.001 a \$10.000									26.52%
	De \$10.001 a \$15.000									24.36%
	De \$15.001 a \$20.000									23.14%
	Crédito Construir (A)		15.60%							
	Plan de Pagos									
	(A)	TABLAS DE AMORTIZACIÓN DE CADA PRODUCTO								
	(B)	OPERACIÓN A TERMINO								

	OCASIONALES:	Tasa nominal	18.55%	19.55%	18.55%	18.55%	19.55%			18.55%		
		Tasa efectiva	20.38%	20.38%	20.38%	20.38%	20.38%			20.38%		
SOBREGIRO	CONTRATADO:		TASA DE INTERES									
	Tasa Nominal		18.55%	19.55%	18.55%						18.55%	
	Línea de sobregiro contratada Privada					18.55%						
	Línea de sobregiro contratada Preferencial					18.55%						
	Línea de sobregiro contratada Masivo Personal					18.55%						
	Línea de sobregiro contratada Consumo					18.55%						
	Línea de sobregiro contratada Jurídicos inversionistas					18.55%						
	Línea de sobregiro contratada IFIS					18.55%						
	Tasa Efectiva											
	Línea de Sobregiro		20.38%	20.38%	20.38%						20.38%	
	Línea de sobregiro contratada Privada										20.38%	
	Línea de sobregiro contratada Preferencial										20.38%	
	Línea de sobregiro contratada Masivo Personal										20.38%	
	Línea de sobregiro contratada Consumo										20.38%	
Línea de sobregiro contratada Jurídicos inversionistas										20.38%		
Línea de sobregiro contratada IFIS										20.38%		
TASA EN MORA	FECHA DE APLICACION % ADICIONAL DE INTERES GASTOS DE COBRANZA	LA TASA DE MORA SERA 1.1 VECES LA TASA VIGENTE DE CADA CREDITO AL MOMENTO DEL VENCIMIENTO DE CERRARA EL 3% SOBRE EL CAPITAL DEL DIVIDENDO VENCIDO POR MAS DE 3 DIAS, MINIMO \$1 CREDITOS DE VENCIMIENTO UNICO MINIMO \$50										
CARGOS ASOCIADOS	SEGUROS (8)	De desgravamen	Costo				1,2 X 1.000 MENSUAL	1,2 X 1.000 MENSUAL			0.030%	
		Contra accidentes	Frecuencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			N/A	
		De salud	Costo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			N/A	
			Frecuencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			N/A	
		De Robo	Costo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			N/A	
			Frecuencia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			N/A	
		Incendio	Costo	N/A	N/A	N/A		N/A			N/A	
			Frecuencia	N/A	N/A	N/A	0.025% Termin				0.023% Mensual	N/A
		Auto	Costo	N/A	N/A	N/A		N/A			N/A	
			Frecuencia	N/A	N/A	N/A		5.22% Mensual			N/A	
	IMPUESTO UNICO SOLCA 1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%		1%	1%		
OTROS SERVICIOS	AVALUOS (6):									Monto máximo		
	30.000 a 50.000									\$ 95.00		
	50.001 a 70.000									\$ 112.00		
	70.001 a 100.000									\$ 130.00		
	100.001 en adelante									\$ 400.00		
	Trámites y gastos legales (Inscripción, impuestos, honorarios, abogados)									\$ 140.00		

NOTAS:

- (1) Cliente asumirá el costo del seguro de desgravamen.(Aplicable solo a personas naturales)
- (2) Existen condiciones especiales en ciertos avalúos
- (3) Incluye la prima del seguro más el costo del débito automático
- (4) La tasa máxima convencional se encuentra sujeta a modificaciones por parte del Directorio del Banco Central, quien la fijará tomando en cuenta la tasa activa referencial vigente en la última semana completa del mes anterior más un recargo del 50%

**FOLLETO SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
VIGENCIA A PARTIR DEL 1 DE FEBRERO DEL 2008
TASAS DE INTERES**

	DETALLE		INTERES								
	CUENTA CORRIENTE CORPORATIVA/EMPRESARIAL/PERSONAL		0%								
INTERES A PAGAR POR MONTO	CUENTA DE AHORROS (1)(4) (5)(6)		CUENTA GANADOLAR		AHORROS EMPRESAS		CUENTA DE AHORROS				
			[2][3][4]				EUROS (7)				
	DE 1 A 100	0.00%	DE 1 A 100	0.00%	DE 0 A 100	0.00%	DE 5.000 A 9.000.99	1.00%			
	DE 100.01 A 400	0.50%	DE 100.01 A 500	0.50%	DE 100.01 A 500	0.00%	DE 10.000 A 19.999.99	1.10%			
	DE 400.01 A 1.000	1.50%	DE 500.01 A 1.000	1.25%	DE 500.01 A 1.000	0.00%	DE 20.000 A MAS	1.15%			
	DE 1.000.01 A 2.500	1.75%	DE 1.000.01 A 2.500	1.50%	DE 1.000.01 A 2.500	0.00%					
	DE 2.500.01 A 10.000	2.00%	DE 2.500.01 A 5.000	1.75%	DE 2.500.01 A 5.000	0.00%					
	DE 10.000.01 A 50.000	2.25%	DE 5.000.01 A 50.000	2.00%	DE 5.000.01 A 50.000	0.75%					
	DE 50.000.01 A 100.000	2.50%	DE 50.000.01 A 250.000	2.50%	DE 50.000.01 A 250.000	1.00%					
	DE 100.000.01 EN ADELANTE	3.00%	MAS DE 250.000.01	3.00%	DE 250.000.01 EN ADELANTE	1.25%					
		MONTO DE INVERSIÓN									
POLIZAS DE ACUMULACIÓN		DE 500 A 4.999	DE 3.000 A 9.999	DE 10.000 A 49.999	DE 50.000 A 99.999	DE 100.000 A 199.999	DE 200.000 A 499.999	DE 500.000 A 999.999	DE 1.000.000 ADELANTE		
CERTIFICADOS DE AHORRO											
	DE 30 A 59 DIAS	3.00%	3.25%	3.25%	3.50%	3.75%	4.00%	4.25%	4.75%		
	DE 60 A 89 DIAS	3.13%	3.50%	3.63%	3.75%	4.00%	4.25%	4.50%	5.00%		
	DE 90 A 119 DIAS	3.25%	3.63%	3.75%	4.00%	4.25%	4.50%	4.75%	5.25%		
	DE 120 A 179 DIAS	3.50%	3.75%	4.00%	4.50%	4.75%	5.25%	5.50%	6.00%		
	DE 180 A 269 DIAS	3.75%	4.00%	4.25%	5.00%	5.25%	6.00%	6.25%	6.75%		
	DE 270 A 364 DIAS	4.00%	4.25%	4.50%	5.75%	6.00%	6.25%	6.50%	7.00%		
	DE 365 A 720 DIAS	4.25%	4.50%	4.75%	6.00%	6.25%	6.50%	6.75%	7.25%		
	DE 721 DIAS O MAS	4.50%	5.00%	5.25%	6.25%	6.50%	6.75%	7.00%	7.50%		
A.R.M.A. AHORRO RENTA MENSUAL											
	DE 90 A 119 DIAS	3.24%	3.62%	3.74%	3.99%	4.24%	4.48%	4.73%	5.23%		
	DE 120 A 179 DIAS	3.48%	3.73%	3.98%	4.47%	4.72%	5.22%	5.46%	5.96%		
	DE 180 A 269 DIAS	3.72%	3.97%	4.21%	4.95%	5.19%	5.93%	6.17%	6.66%		
	DE 270 A 364 DIAS	3.95%	4.19%	4.43%	5.64%	5.88%	6.12%	6.36%	6.84%		
	DE 365 A 720 DIAS	4.17%	4.41%	4.65%	5.84%	6.08%	6.31%	6.55%	7.02%		
	DE 721 DIAS O MAS	4.32%	4.77%	5.00%	6.00%	6.13%	6.35%	6.57%	7.01%		
EUROS											
	MONTO MENORES A 20.000										
	DE 30 A 59 DIAS	1.00%	1.25%								
	DE 60 A 89 DIAS	1.25%	1.50%								
	DE 90 A 119 DIAS	1.50%	1.75%								
	DE 120 A 179 DIAS	1.75%	2.00%								
	DE 180 A 364 DIAS	2.00%	2.25%								
	DE 365 DIAS O MAS	2.50%	2.50%								

NOTAS:

- (1) TASA APLICADA A LOS PRODUCTOS DE AHORRO TRADICIONAL, COMPATRIOTA, CONSUMO, CUENTAFACIL, EGNERACION
- (2) CON CREDITO MENSUAL DE INTERES
- (3) CAPITALIZACION DIARIA DE INTERES
- (4) TASAS DE INTERES APLICABLES SOLO A PERSONAS NATURALES
- (5) PAGO DE INTERES EN FUNCION DE SALDOS PROMEDIOS
- (6) PARA LA CUENTA DE AHORRO EGNERACION EN EL RANGO DE \$1 A \$100 SE APLICA LA TASA DE 0.50.
- (7) MONTO MINIMO 5.000 EUROS

ANEXO 11

BANCO DEL PACIFICO

Alternativas de inversión:

REPOS

Son inversiones de corto plazo, entre 1 a 29 días, a través de las cuales usted compra al Banco documentos que éste mantiene en su poder. Al término del plazo, el Banco le compra a usted el documento pagándole el valor de éstos más los intereses que se pactaron al momento de realizar la negociación.

Rendimiento

Devengan una tasa de interés fija de mercado pagadera al vencimiento.

Impuesto

Los intereses de los certificados están gravados con el impuesto a la renta del 5%, salvo aquellos casos en que estén exentos por ley.

Formas de invertir

Usted se acerca a cualquiera de nuestras oficinas, determina el plazo, negocia la tasa y realiza la inversión con débito a su cuenta corriente o ahorros.

Al vencimiento

- Usted podrá convenir al vencimiento las siguientes alternativas:
- Pago con cheque a nombre del beneficiario.
- Pago con crédito a cuenta del capital e intereses.

- Transferencia a cuenta en otro Banco.
- Renovación del capital y pago de intereses.
- Renovación del capital e intereses.

Requisitos

- Monto mínimo de USD 10,000.
- Carta de Confirmación de la Inversión con las firmas autorizadas para realizar el débito de la cuenta.
- Llenar el formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones.

CERTIFICADO DE AHORRO A PLAZO



Son inversiones de corto plazo que generan un rendimiento sobre su dinero, durante un período de 1 a 29 días y a la tasa de interés pactada con su oficial de inversiones, quien le recomendará la mejor alternativa de acuerdo a sus necesidades.

Rendimiento

Devengan una tasa de interés fija de mercado pagadera al vencimiento.

Impuesto

Los intereses de los certificados están gravados con el impuesto a la renta del 5%, salvo aquellos casos en que estén exentos por ley.

Formas de invertir

Usted se acerca a cualquiera de nuestras oficinas, determina el plazo, negocia la tasa y realiza la inversión con débito a su cuenta corriente o ahorros.

Al vencimiento

- Usted podrá convenir al vencimiento las siguientes alternativas:
- Pago con cheque a nombre del beneficiario.
- Pago con crédito a cuenta del capital e intereses.
- Transferencia a cuenta en otro Banco.
- Renovación del capital y pago de intereses.
- Renovación del capital e intereses.

Requisitos:

- Monto mínimo de USD 10,000.
- Carta de Confirmación de la Inversión con las firmas autorizadas para realizar el débito de la cuenta.
- Llenar el formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones.

DEPÓSITOS A PLAZO

Son inversiones que generan un rendimiento sobre su dinero, de acuerdo al plazo mínimo de 30 días en adelante y a la tasa de interés fija pactada con su oficial de inversiones, quien le recomendará la mejor alternativa que se ajuste a sus necesidades.

Rendimiento

Devengan una tasa de interés nominal pagadera al vencimiento. Para certificados a más de 60 días los intereses pueden pagarse mensual o trimestralmente.

Impuesto

Los certificados están gravados con el 5% sobre el Rendimiento Financiero, salvo aquellos casos en que estén exentos por ley.

Formas de invertir

Usted se acerca a cualquiera de nuestras oficinas, negocia el plazo y la tasa de interés y realiza la inversión en efectivo, cheque o débito a su cuenta corriente o ahorros.

Al vencimiento

Usted podrá convenir al vencimiento las siguientes alternativas:

- Pago con cheque.
- Pago con crédito a cuenta del capital e intereses.
- Renovación del capital y pago de intereses.
- Renovación del capital e intereses.
- Renovación automática a la tasa vigente de mercado.

Requisitos

- Monto mínimo para inversión:
- De USD 1.000 a 3999 para plazos desde 180 días.
- De USD 4.000 en adelante para plazos desde 30 días.
- Presentación de la cédula de identidad, pasaporte o registro único de contribuyentes.
- En el caso de débito a cuenta, autorización por escrito para proceder al débito.
- Llenar el formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones.
- Copia del último pago de planillas de servicios básicos (agua, luz o teléfono).

ALTERNATIVAS EN EL MERCADO DE VALORES



Mediante la Casa de Valores del Pacífico VALPACIFICO, usted puede obtener varias alternativas de inversión con renta fija o variable, dentro de las opciones que maneja nuestra subsidiaria tenemos:

Renta Fija Menor a un Año

- Pagarés.
- Letras de Cambio.
- Certificados de Tesorería.
- Títulos del Banco Central.
- Papel Comercial.

Renta Fija Mayor a un Año

- Bonos del Gobierno.
- Obligaciones.
- Cédulas Hipotecarias.
- Bonos de Prenda.

Renta Variable

- Acciones.

CUSTODIA DE VALORES

El servicio de custodia de valores ha sido diseñado para ayudar a manejar la posición de portafolio de la manera más eficiente. Ofrecemos seguridad, eficiencia, y la más estricta confidencialidad.

En general, ofrecemos los siguientes servicios:

- Perfeccionamiento de transacciones (entrega y recibo) libre o contra pago.
- Confirmación de transacciones cerradas, fallidas, etc. vía swift o fax.
- Registro de acciones y / u otros documentos.
- Reembolsos, dividendos, y cobranza de cupones.
- Valoración de títulos valores a mercado.
- Estado de portafolio mensual.
- Custodia Física de documentos en custodia (Bóveda).
- Facilidad de cambio de moneda extranjera (todas las monedas).
- Disponibilidad para situar fondos para recibir transacciones contra pago en todas las monedas a través de todos nuestros bancos corresponsales.
- Transferencias de fondos en cualquier moneda y a cualquier destino.
- Notificación de Eventos Corporativos.
- Representación ante junta de accionistas o junta de tenedores de Bonos.
- Póliza de seguros con cobertura de activos en custodia.
- Servicios de reclamos de impuestos.

ANEXO 12

BANCO DEL PICHINCHA

Alternativas de Inversión:

Fondos Pichincha es la Administradora de Fondos del Grupo Pichincha, ofrece a sus clientes los siguientes productos:

- Fondos de Corto Plazo: Fondo Real
- Fondos de Mediano Plazo: Fondo Dinámico
- Fondo de Ahorro Programado: Fondo Porvenir

El Fondo Real es un fondo a corto plazo, que le ofrece disponibilidad de sus recursos con alta liquidez.⁵⁵

CARACTERISTICAS	
	USD. 1.000
	USD. 1.000
	4 días hábiles por depósito.
	Al menos con 3 días hábiles de anticipación. Para pagar cada rescate se necesita que el depósito haya cumplido la permanencia mínima
	USD. 500
	USD. 100
	mensual

CARACTERISTICAS	
Monto de Apertura	USD. 1.000
Inversión mínima permanente	USD. 1.000
Permanencia Mínima	Todo depósito efectivizado podrá ser retirado únicamente el último día del mes siguiente

⁵⁵ www.p1.pichincha.com

Notificación para rescates	Al menos con 3 días hábiles de anticipación a la fecha en que el depósito cumple la permanencia mínima o el plazo de reinversión.*
Incremento mínimo	USD. 500
Rescate mínimo	USD. 100
Estado de cuenta	mensual

*Si no se notifica la intención del rescate, el dinero se reinvierte hasta el siguiente fin de mes

El fondo Porvenir permite generar una cultura de ahorro en el tiempo, con el fin de cumplir un objetivo en el mediano o largo plazo (viaje, educación, vehículo, retiro, etc). Beneficiándose adicionalmente de la administración profesional de sus recursos, y con una adecuada diversificación, lo que se traduce en seguridad.

Condiciones Generales:

Aporte mensual mínimo ordinario	USD. 10.
Permanencia mínima	3 años
Periodicidad de aportes	Mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual.
Reinversión automática	De año en año, luego del tercer año
Preaviso para rescates	15 días calendario

Aportes Extraordinarios

Monto mínimo	USD. 50.
Permanencia mínima	1 año

Reinversión automática	De año en año.
------------------------	----------------

Otras Condiciones

Fechas de aporte	Se puede escoger una de estas fechas: 3,10,17 o 24 de cada mes.
------------------	--

Débitos automáticos	Banco Pichincha
	Banco General Rumiñahui
	Diners Club
	Otras entidades afiliadas

Comisión por retiro anticipado	Antes del primer año 15% del valor del retiro.
	Antes del segundo año 10% del valor del retiro.
	Antes del tercer año 5% del valor del retiro.
	Antes del período de reinversión 5% del valor del retiro

Beneficios

Retiros sin comisión	Una vez cumplido el año, el partícipe podrá retirar hasta el 12% del monto acumulado.
	Por cesantía del partícipe.
	por fallecimiento de un familiar inmediato (2do grado de afinidad y 3ro de consanguinidad)
	Por fallecimiento del titular del fondo

Seguro de vida e incapacidad total y permanente (opcional)	Monto asegurado, el que elija el partícipe con coberturas desde USD. 5000 a USD.70.000 con el
--	---

	respaldo de Seguros Pichincha.
--	--------------------------------

Ahorro a plazo: Es un producto que se ofrece a clientes y no clientes del Banco, con un monto mínimo inicial y a un plazo determinado, que entrega una rentabilidad al final del período pactado.

Ahorro Arma (ahorro renta mensual automática): Usted invierte a mediano o largo plazo, y recibe en su cuenta una rentabilidad fija en forma mensual, bimensual, trimestral y semestral, asegurando el cobro de los intereses pactados.

Beneficios:

- Certificado negociable a través de la Bolsa de Valores.
- Endosable sin límite de veces: el nuevo propietario y la nueva cuenta en la que se acreditarán los valores respectivos se registran en el Banco.
- Posibilidad de renovación automática de capital, con o sin intereses.
- Pueden ser prohibidos, en caso de pérdida, mutilación o robo por solicitud de un juez competente.
- Emisión en papel de seguridad.
- Comercializables en todos los canales, se pagan o cancelan en cualquier agencia del Banco.
- Hasta 5 cotitulares.
- Posibilidad de usar firmas independientes o conjuntas.
- Sirven de colateral para préstamos.

Requisitos:

- Identificación.
- Monto mínimo en la forma que entregue el cliente.
- Para ahorro a plazo: Un comprobante de servicios básicos (agua, luz o teléfono) en caso de no ser cliente del Banco.
- Para ahorro Arma: ser cliente del Banco, y mantener una cuenta corriente o de ahorros para el crédito periódico de los intereses.

Inversiones por Internet:

Se puede realizar inversiones a plazo fijo por Internet fácilmente desde usd 500 hasta usd 40000.

Mediante débito automático de su cuenta corriente o ahorros realice su Inversión a la tasa vigente a esa fecha y al plazo que más le convenga.

La inversión se registrará contablemente en la agencia donde el cliente tiene registrada la cuenta de débito.

Ingrese ya a Banca Electrónica de Personas, opción Inversiones-Certificados de Inversión.

Características:

Plazo 30, 60, 90, 180, 360 días o más.

Monto mínimo de inversión \$500,00

Monto máximo de inversión \$40.000,00

Al vencimiento se acredita capital más intereses generados a la cuenta del cliente.

ANEXO 14

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

Compañía de Taxis River Mall S.A.
Programa de Difusión de la filosofía organizacional



Presidente: Sr. Gustavo López
Gerente: Sr. Manuel Cárdenas

Filosofía Organizacional



Cia. de Taxis
River Mall S.A.

Definición del Negocio

La Compañía de Taxis River Mall S.A. es una organización de transporte público que brinda sus servicios a la ciudadanía del estrato económico alto y medio-alto por medio de puntos de operación previamente establecidos dentro del Cantón Rumiñahui, satisface las necesidades de movilización de sus clientes operando con unidades en perfectas condiciones que permiten el desarrollo de un servicio rápido, eficiente y seguro.

.....

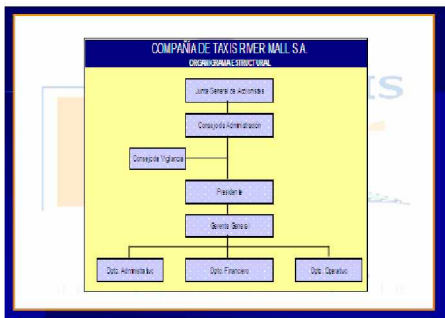
.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Qué es la filosofía organizacional?

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad.

El estilo de liderazgo a nivel de la alta gerencia, las normas, procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

La cultura de una organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

> Naturaleza del negocio: Prestación del servicio de transporte

> Razón para existir: satisfacer la necesidad de movilización

> Mercado al que sirve: Cantón Rumiñahui

> Características generales del servicio: transporte de pasajeros en taxis.

> Principios y Valores: seguridad y calidad

MISSION
 "Prestar el servicio de transporte de pasajeros en taxi a la ciudadanía del Cantón Rumiñahui, garantizando seguridad y calidad en el servicio."

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

> Posición en el Mercado: líder

> Tiempo: tres años

> Mercado: Cantón Rumiñahui

> Productos o Servicios: Servicio de transporte de pasajeros en taxis

> Valores y principios : eficiencia y seguridad

VISION 2010
 "Ser una Compañía líder en el Transporte de pasajeros en taxi dentro del Cantón Rumiñahui, proporcionando un servicio eficiente y seguro."

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Valores Organizacionales

- Responsabilidad
- Honestidad
- Eficiencia
- Ética
- Seguridad
- Compelerismo

Principios Organizacionales

- Trabajo en Equipo coordinado y efectivo
- Satisfacción al cliente
- Calidad en el servicio proporcionado
- Capacitación Constante
- Mejoramiento Continuo
- Eficiencia en las actividades realizadas

POLITICA GENERAL
 La Compañía de Taxis River Mall S.A. realizará inversiones en tecnología, personal, capacitación constantemente al personal e inversión en tecnología para proporcionar calidad y seguridad en el servicio.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

OBJETIVO EMPRESARIAL
 Fortalecer la Compañía de Taxis River Mall S.A. como una organización competitiva en el servicio de transporte de pasajeros en taxi dentro del Cantón Rumiñahui, respaldada en la seguridad, excelencia en el servicio y en el trabajo en equipo de sus colaboradores que garanticen el desarrollo permanente y sostenido de esta empresa.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL
 La estrategia se concentra en mantener y fortalecer a la empresa como una entidad especializada en el servicio de transporte de pasajeros en taxi dentro del Cantón Rumiñahui, manteniendo la participación en el mercado, tanto a través de un servicio especializado, preciso, consistente, apoyado en unidades en sistemas consistentes en el desarrollo de habilidades en la satisfacción de los clientes que nos permita diferenciarnos de la competencia.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Compañía de Taxis River Mall S.A.						
Nº	P	LC	DESCRIPCION	CONTRATACION	RESPONSABLE	ESTADO
1	LC	Pro-Bienestar
2	LC	Seguridad
3	LC	Calidad
4	LC	Tecnología
5	LC	EFICIENCIA
6	C	TRABAJOS
7	C	SEGURIDAD
8	C	SEGURIDAD

.....

.....

.....

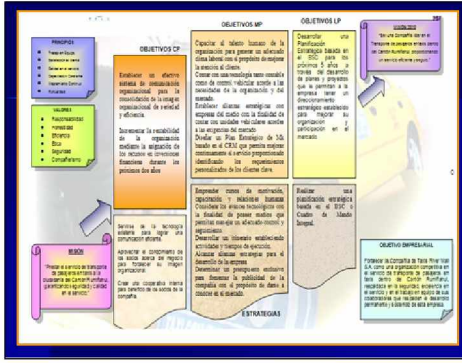
.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nombre:..... Hora:.....