



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y

COMERCIO EXTERIOR

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**“TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL MANEJO
ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA UNIÓN PROVINCIAL EN
COOPERATIVAS DE TAXIS DE ORELLANA PERIODO 2015.”**

AUTORAS:

LLERENA ALULEMA VERÓNICA ELIZABETH

GUANO LOZANO MYRIAM CONSUELO

Riobamba - Ecuador

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación. Previo a la obtención del título de Ingenieras en Finanzas, ha sido desarrollado por las Srtas. Verónica Elizabeth Llerena Alulema y Myriam Consuelo Guano Lozano, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Merino Naranjo Gino Geovanny

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Cevallos Silva William Patricio

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Llerena Alulema Verónica Elizabeth y Guano Lozano Myriam Consuelo, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 de Febrero de 2016

Llerena Alulema Verónica Elizabeth
C.I. 06039141814-5

Guano Lozano Myriam Consuelo
C.I. 2200059307

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, a mis padres y hermana porque son un pilar muy importante en mi vida, por su apoyo, consejos, en los momentos difíciles, A mi Esposo e Hijo, quienes me brindaron su amor, cariño, estímulo. Su comprensión incondicional y paciente espera para que pudiera alcanzar mis objetivos, a mis docentes por haberme brindado sus conocimientos los que me han servido para conseguir mi meta.

Verónica Llerena

El presente trabajo de titulación dedico de manera especial a Dios, a mis padres quienes con su amor, consejos, sacrificio y esfuerzo me impulsaron para que siga adelante, a mi esposo e hija por brindarme su comprensión incondicional a lo largo de mi carrera y desarrollo de este trabajo de titulación, a mis maestros los cuales compartieron sus conocimientos y me guiaron hasta llegar a la meta propuesta.

Myriam Guano

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, sus maestros y autoridades, quienes nos facilitaron la oportunidad de captar y descubrir mejores conocimientos para ser unas personas más capaces de contribuir en el desarrollo de la sociedad.

De manera especial a nuestro Director y Miembro del Trabajo de Titulación, Ing. Gino Merino e Ing. William Cevallos por su apoyo, colaboración y profesionalismo constante.

A los funcionarios de la UNIÓN PROVINCIAL EN COOPERATIVAS DE TAXIS DE ORELLANA, por toda su ayuda y colaboración brindada en nuestro Trabajo de Titulación.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Summary	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACION.....	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.1 Objetivos Específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Técnicas	6
2.2.2 Estrategias	7
2.2.2.1 Caracteres Básicos de la Estrategia	8
2.2.3 Formulación de una estrategia	9
2.2.4 Tipologías de Estrategias.....	9

2.5.5	Estrategia de Crecimiento.....	10
2.2.5.1	Estrategia de Crecimiento Estable	10
2.2.5.2	Estrategia de crecimiento real.....	10
2.2.6	Estrategias de estabilidad y supervivencia.....	11
2.2.7	Manejo económico	11
2.2.8	Objetivos y metas de manejo.....	12
2.2.9	Manejo financiero	13
2.3	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	19
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		20
3.1	MODALIDAD	20
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.2.1	Investigación Descriptiva	20
3.2.2	Investigación de Campo	20
3.3	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.3.1	Métodos.....	20
3.3.2	Técnicas de investigación.....	21
3.4	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	22
3.4.1	Análisis de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana	22
3.4.1.1	Matriz de aspectos empresariales y segmento atendido.....	22
3.4.1.2	Matriz Axiológica.....	24
3.4.1.3	Matriz de la cultura organizacional.	24
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	25
3.5.1	Resultados de las encuestas	26
3.6	COMPROBACION DE LA IDEA A DEFENDER.....	36
3.6.1	Comprobación de la hipótesis.....	36
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		40
4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	40
4.1.1	Marco legal.....	40
4.1.2	Misión	42

4.1.3	Visión.....	42
4.1.5	Compromiso.....	43
4.1.6	Política	43
4.1.7	Servicio	43
4.1.8	Integridad	43
4.2	PROPUESTA.....	44
4.2.1	Antecedentes de la Propuesta	44
4.2.2	Objetivos de la Propuesta	44
4.2.3	Desarrollo de la Propuesta.....	45
4.2.3.1	Diagnóstico de la situación económico-financiera de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana, propuesta de la estrategia funcional para el área economía y financiera.....	45
4.3	EL MACROENTORNO.	45
4.3.1	Factores económicos.	46
4.3.2	Factores políticos.....	48
4.3.3	Factores demográficos.....	49
4.3.4	Factores tecnológicos.	50
4.3.5	Factores ecológicos.	51
4.3.7	Matriz de prioridades de factores externos de la unión de taxistas	54
4.3.8	Perfil estratégico de impacto a la empresa de transportes.....	55
4.3.9	Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos.....	56
4.3.10	Oportunidades.	58
4.3.11	Amenazas.	58
4.4	PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO.	59
4.4.1	El microentorno.....	59
4.4.2	Identificación de los factores claves.	59
4.4.3	Estructura orgánica.....	60
4.4.4	Recursos humanos.....	60
4.4.4.1	Socios.....	60
4.4.4.2	Empleados.....	61

4.4.4.3	Vehículos, equipos.	62
4.4.5	Instalaciones.	62
4.4.6	Usuarios	62
4.4.7	Proveedores	63
4.4.8	Identificación de factores claves del microentorno.	64
4.4.9	Identificación de factores claves del microentorno.	64
4.4.10	Identificación de factores claves del microentorno.	66
4.4.11	Identificación de factores claves del microentorno.	67
4.4.12	Identificación de factores claves del microentorno.	68
4.4.13	Identificación de factores claves del microentorno.	69
4.4.14	Matriz de prioridades de los factores claves internos de la Unión de Cooperativas de Orellana	70
4.4.15	Perfil estratégico del impacto institucional.	71
4.4.16	Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos.	72
4.4.17	Fortalezas.	73
4.4.18	Debilidades.	73
4.4.19	Problema estratégico general.	74
4.4.20	Redacción del problema estratégico general.	75
4.4.21	Áreas ofensivas y defensivas de iniciativa estratégica.	76
4.4.21.1	Área ofensiva de iniciativa estratégica.	76
4.4.21.2	Área defensiva de iniciativa estratégica.	78
4.4.22	Redacción de la solución estratégica general.	79
4.4.23	Acciones a tomar del área ofensiva de iniciativa estratégica.	80
4.4.24	Acciones a tomar del área defensiva de iniciativa estratégica.	81
4.4.25	Momento estratégico.	83
4.4.25.1	Objetivos.	83
4.5	INFORMACION FINANCIERA	85
4.5.1	Información Financiera de la organización.	85
4.5.2	Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros	86

4.5.3	Análisis horizontal.....	87
4.5.4	Análisis vertical de la empresa	89
4.5.5	Análisis Vertical Estado de resultados.....	90
4.6	CÁLCULO DE LAS RAZONES RELACIONADAS CON LA SITUACIÓN FINANCIERA	92
4.6.1	Indicadores de liquidez.....	92
4.6.2	Indicadores de Eficiencia	93
4.6.3	Indicadores de Endeudamiento.....	94
4.6.4	Indicadores de Rentabilidad	95
4.7	PROPUESTA DE TÉCNICAS DE CARÁCTER ECONÓMICO Y FINANCIERO .	96
4.7.1	Definición de Estrategias de carácter económico y financiero.....	97
4.8	PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS	100
4.8.1.1.	Indicador de Liquidez.....	103
4.8.1.2.	Indicadores de Eficiencia	104
4.8.1.3.	Indicadores de Endeudamiento.....	105
4.8.1.4.	Indicadores de Rentabilidad	106
4.9	ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA UNIÓN PROVINCIAL EN COOPERATIVAS DE TAXIS DE ORELLANA	108
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFIA	114
	ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de aspectos empresariales	22
Tabla 2. Matriz de implicados.	23
Tabla 3. Matriz Axiológica	24
Tabla 4. Matriz cultura Organizacional	25
Tabla 5. Objetivo que persigue	26
Tabla 6. Metas de crecimiento	27
Tabla 7. Actividad principal	28
Tabla 8. Procedimiento para generar nuevas líneas.....	29
Tabla 9. Conjunto de técnicas y estrategias financieras	30
Tabla 10. Modelo de gestión financiera.....	31
Tabla 11. Puntos críticos.....	32
Tabla 12. Razones de crecimiento	33
Tabla 13. Decisiones de financiamiento	34
Tabla 14. Recursos económicos.....	35
Tabla 15. Unidades de estudio	37
Tabla 16. Resultados.....	38
Tabla 17. Factores económicos.....	47
Tabla 18. Factores políticos	48
Tabla 19. Factores demográficos	49
Tabla 20. Factores tecnológicos.....	50
Tabla 21. Factores ecológicos.....	51
Tabla 22. Factores sociales	52
Tabla 23. Matriz de prioridades de factores externos	54
Tabla 24. Perfil estratégico de impacto a la empresa.....	55
Tabla 25. Factores estratégicos externos	57
Tabla 26. Identificación de factores claves del microentorno.	64
Tabla 27. Factores claves del microentorno	64
Tabla 28. Factores claves del microentorno	66
Tabla 29. Factores claves del microentorno	67
Tabla 30. Identificación de factores claves del microentorno usuarios.....	68
Tabla 31. Factor proveedores.....	69

Tabla 32. Matriz de prioridades de los factores claves internos.....	70
Tabla 33. Impacto institucional	71
Tabla 34. Factores estratégicos internos.....	72
Tabla 35. Área ofensiva de iniciativa estratégica.	76
Tabla 36. Área defensiva de iniciativa estratégica	78
Tabla 37. Balance General 2014.....	85
Tabla 38. Estado de Resultados 2014	86
Tabla 39. Análisis Horizontal del Balance General.....	86
Tabla 40. Análisis Horizontal del Estado de Resultados	87
Tabla 41. Análisis Vertical Balance General.....	89
Tabla 42. Análisis Vertical Estado de Resultados	90
Tabla 43. Razón Corriente	92
Tabla 44. Capital de Trabajo Neto.....	93
Tabla 45. Rotación de Activos.....	93
Tabla 46. Endeudamiento	94
Tabla 47. Autonomía	95
Tabla 48. Rentabilidad del Patrimonio	95
Tabla 49. Rentabilidad Neta del Activo.....	96
Tabla 50. Estrategias.....	97
Tabla 51. Proyección de los estados de resultados	100
Tabla 52. Interpretación de la estrategia 1	101
Tabla 53. Interpretación de la estrategia 2.....	102
Tabla 54. Razón Corriente	103
Tabla 55. Capital de Trabajo Neto.....	104
Tabla 56. Rotación de Activos.....	104
Tabla 57. Endeudamiento	105
Tabla 58. Autonomía	106
Tabla 59. Rentabilidad del Patrimonio	106
Tabla 60. Rentabilidad Neta del Activo.....	107
Tabla 61. Área de Resultado Clave: Contabilidad.....	108
Tabla 62. Área de Resultado Clave: Planificación Financiera	109
Tabla 63. Área de Resultado Clave: Gestión de las Cuentas por Cobrar	110
Tabla 64. Área de Resultado Clave: Estructura Financiera de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana.	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Objetivo que persigue	26
Gráfico 2. Metas de crecimiento	27
Gráfico 3. Actividad principal	28
Gráfico 4. Procedimiento para generar nuevas líneas.....	29
Gráfico 5. Conjunto de técnicas y estrategias financieras	30
Gráfico 6. Modelo de gestión financiera	31
Gráfico 7. Puntos críticos.....	32
Gráfico 8. Razones de crecimiento	33
Gráfico 9. Decisiones de financiamiento.....	34
Gráfico 10. Recursos económicos	35
Gráfico 11. Curva	39
Gráfico 12. Organigrama estructura interna y administrativa de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana	41
Gráfico 13. Proceso de transformación.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuestas aplicadas unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana	116
Anexo 2. Ubicación de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana.....	118
Anexo 3. Reglamento interno de la Unión provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana.....	121

RESUMEN EJECUTIVO

Trabajo de Titulación denominada: “TÈCNICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL MANEJO ECONÒMICO Y FINANCIERO DE LA UNIÒN PROVINCIAL EN COOPERATIVAS DE TAXIS DE ORELLANA PERIODO 2015”, permite dar cumplimiento a los objetivos propuestos y que hacen referencia a realizar un análisis vertical, horizontal y aplicación de índices financieros, con el fin de determinar la verdadera situación económica de la cooperativa, en los años sujetos a estudio.

La metodología aplicada para su ejecución consistió en recopilar la información fidedigna y confiable por parte de las autoridades de la Cooperativa, con el fin de analizar los estados financieros, Balances Generales y aplicar los procedimientos propios del análisis financiero y determinar su situación de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad que posee en los años evaluados.

Luego de evaluar la situación económica financiera de la cooperativas en taxis de Orellana, en concordancia con las metas establecidas, se procede a proyectar hasta el 2017, El balance general teniendo ganancias, 314,205.72 en el estado de resultados 324,830.28 y en el flujo de caja 208,916.76.

Ing. Merino Naranjo Gino Geovanny
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

SUMMARY

Titling work entitled: **TECHNIQUES AND STRATEGIES TO IMPROVE FINANCIAL MANAGEMENT AND ECONOMIC UNION OF PROVINCIAL AMONG TAXI DRIVERS OF ORELLANA - PERIOD OF 2015**, can comply with the proposed objectives and referring to perform a vertical, horizontal analysis and application of financial rating, in order to determine the real economic situation of the cooperative, in the years under study.

The methodology applied for execution consisted in gathering accurate and reliable information by the authorities of the Cooperative, in order to analyze financial statements, balance sheets and apply the procedures of financial analysis and determine its liquidity, efficiency, indebtedness and profitability in the years it has evaluated.

After evaluating the economic financial situation of cooperatives of taxis in Orellana, in accordance with the established goals, we proceed to project through 2017, with the general balance getting earnings, 314,205.72 in the income statement 324,830.28 and cash flow 208,916.76

INTRODUCCIÓN

Para conducir de forma acertada la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana se necesita un dinámico y cambiante mundo de los negocios, de información financiera oportuna y precisa, o sea, cuantitativa, confiable y accesible para que le sirva a la administración de fortalecimiento en su juicio o decisión sobre un tema determinado.

La ciencia financiera que ha evolucionado velozmente en el tiempo, se define hoy como herramienta estratégica para fijar o corregir todas las políticas del producto, precio y distribución, desde la óptica de la dirección general de la empresa; ofreciendo a los directivos que corresponda, el conocimiento puntual y la identificación de los aspectos claves dentro de la gestión empresarial que se obtiene de la información económico – financiera de la empresa, aportando interpretación y análisis, diagnóstico y valoración objetiva de la misma.

La Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana, es una entidad dedicada a la comercialización de servicios de transporte, realizando sus ventas de servicio según el fin de las mismas.

Por supuesto, esta entidad no está exenta a los cambios del mundo y del entorno, al contrario, la han afectado considerablemente y por tal motivo presenta desde hace algún tiempo una difícil situación económico – financiera, provocada por una deficiente política de administración financiera que justifica en gran medida los adversos niveles de liquidez, solvencia, autonomía y endeudamiento que presenta en la actualidad y que la ubican en una posición donde reflota financieramente y se hace necesario el diseño de estrategias que contribuyan al mejoramiento paulatino y definitivo de esta problemática.

En consecuencia, el problema se define como la desfavorable situación financiera que presenta la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana, debido a su deficiente política de administración financiera que no logra satisfacer sus obligaciones a corto y a largo plazo.

La **hipótesis** de la investigación se enuncia como sigue: La elaboración de un conjunto de técnicas y estrategias de carácter económico y financiero para la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana, permitirá mejorar el manejo económico y financiero en el período 2015

El **objetivo general** es diseñar un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana periodo 2015, que propongan variantes de posible solución a los problemas existentes.

Los **objetivos específicos** son:

- Realizar un diagnóstico de las actividades económicas y financieras de la unión provincial de cooperativas de taxis de Orellana.
- Puntualizar las técnicas y estrategias para el mejoramiento económico y financiero de la cooperativa.
- Detallar y describir las técnicas y estrategias para lograr el fin propuesto de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana período 2015.

Objetivos que desarrollan en los distintos capítulos que comprende la presente investigación.

Con el diseño y la aplicación de técnicas estrategias para mejorar el manejo económico y financiero se dota a la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana de las alternativas necesarias que le permiten lograr un adecuado nivel de riesgo, un incremento de su rendimiento y una eficaz y eficiente gestión económica y financiera en la consecución de su actividad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana, como parte del sistema de transporte popular de la provincia de Orellana, creada por un grupo de Líderes y Dirigentes locales en el año 2008, ofrece a sus clientes servicios como: movilización, encomiendas y compras a domicilio.

La unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana busca atender a la mayoría de las personas que en determinado momento no han podido cumplir con el sueño de tener un carro propio. El crecimiento continuo de la ciudad y provincia en población y la necesidad de movilización nos lleva a preguntarnos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana periodo 2015?

1.1.2 Delimitación del Problema

Área: Administrativa

Campo: Finanzas

Delimitación espacial: Cooperativas de taxis de Orellana

Delimitación temporal: Periodo 2015

1.2 JUSTIFICACION

Un conjunto de técnicas y estrategias en el ámbito económico y financiero permitirá la evolución y mejoramiento de los servicios que presta la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana, estas se constituyen el plan empresarial que se realiza cuando se tiene intención de iniciar, mantener, y mejorar un negocio.

Constituyen el instrumento a través del cual se representa la realidad, vista desde el conocimiento del analista. Un conjunto de técnicas y estrategias aplicadas al área económica y financiera, permitirá ver todas las actividades en torno al negocio de la cooperativa, y estas se constituirán en el pilar fundamental de la organización, por tal razón, se ha considerado necesario realizar la presente investigación.

En la actualidad la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana, no cuenta con un conjunto de técnicas y estrategias en el ámbito económico y financiero, el cual le permita el desarrollo y crecimiento económico en la organización como tal.

Las estrategias encierran y conllevan un conjunto de respuestas de carácter técnico que posibilitan implementar acciones efectivas sobre el aspecto económico y financiero, para garantizar su crecimiento y desarrollo económico en el mercado que atiende.

La aplicación de técnicas y estrategias, nos permitirá evaluar la situación financiera actual y futura de la cooperativa, con el objeto de beneficiar a todos los que trabajan en esta cooperativa.

Para orientar adecuadamente el valor potencial de la investigación utilizamos criterios particulares como:

- Conveniencia, las personas no seguirán colocando dinero en una idea, que no tenga un sustento técnico, es decir que no ayuden al manejo económico y financiero.
- Relevancia social, La propuesta garantiza liquidez y rentabilidad y un manejo económico adecuado, situación que garantiza el empleo en la organización.
- Implicaciones prácticas, un conjunto de técnicas y estrategias que permitan mejorar el manejo económico y financiero de las organizaciones nos ayudarán a resolver algunos problemas prácticos sobre manejo económico.
- Valor teórico, con la aplicación de técnicas y estrategias podremos mejorar el manejo económico y financiero, se espera tener una exploración fructífera sobre lo que representa el manejo económico y financiero, a la vez de contar con un banco de

datos informativos que encierra el presente estudio que nos ayude como fuente de apoyo para nuevas iniciativas de estudio.

- Utilidad metodológica, el trabajo de investigación justifica su realización en el contexto de una alternativa para recoger, y analizar información.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana periodo 2015.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de las actividades económicas y financieras de la unión provincial de cooperativas de taxis de Orellana.
- Puntualizar las técnicas y estrategias para el mejoramiento económico y financiero de la cooperativa.
- Detallar y describir las técnicas y estrategias para lograr el fin propuesto de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana período 2015.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Revisadas las bibliotecas de la localidad se ha podido determinar que no existe trabajo de investigación igual al presentado por las investigadoras, haciendo de las técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana periodo 2015, un trabajo único en la provincia de Orellana.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Técnicas

Como técnica se define la manera en que un conjunto de procedimientos, materiales o intelectuales, es aplicado en una tarea específica, con base en el conocimiento de una ciencia o arte, para obtener un resultado determinado. Proviene del griego τεχνικός (tejnicós), que a su vez se deriva de τέχνη (ténje), que significa 'técnica, arte u oficio'. La técnica es estudiada por la tecnología.

(Del griego téchne, que significa arte). La técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito humano: ciencias, arte, educación etc. Aunque no es privativa del hombre, sus técnicas suelen ser más complejas que la de los animales, que sólo responden a su necesidad de supervivencia. En los humanos la técnica muchas veces no es consciente o reflexiva, incluso parecería que muchas técnicas son espontáneas e incluso innatas. La técnica requiere de destreza manual y/o intelectual, generalmente con el uso de herramientas.

Las técnicas suelen transmiten de persona a persona, y cada persona las adapta a sus gustos o necesidades y puede mejorarlas. La técnica surgió de la necesidad humana de

modificar su medio. Nace en la imaginación y luego se lleva a la concreción, siempre de forma empírica. En cambio la tecnología surge de forma científica, reflexiva y con ayuda de la técnica (desde el punto de vista histórico). Otra definición de técnica: "Supone el razonamiento inductivo y analógico de que en situaciones similares una misma conducta o procedimiento produce el mismo efecto, cuando éste es satisfactorio.

Es por tanto el ordenamiento de la conducta o determinadas formas de actuar y usar herramientas como medio para alcanzar un fin determinado." Características de la técnica * Nace en la imaginación y luego se pone en práctica, muchas veces nace de la prueba y el error. * Se suele transmitir entre personas y se mejora con el tiempo y la práctica. * Cada persona le imprime su sello personal. * No es exclusiva de los humanos, aunque sus técnicas son más complejas. - See more at:

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnica.php#sthash.BOJ4upAM.dpuf>, revisado el 14 de abril del 2015

También podemos decir que técnica la destreza o habilidad particular de una persona para valerse de procedimientos o recursos en busca de lograr un objetivo.

2.2.2 Estrategias

(Weinberger, K., 2009) en su obra Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

<http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia2.shtml#ixzz3ZeptauSP>, revisado el 9 de mayo del 2015.

2.2.2.1 Caracteres Básicos de la Estrategia

(Larrea, 2002) La estrategia la enfocamos desde dos puntos de vista:

- Como proceso general
- Como modo de alcanzar un objetivo determinado

A. Vista Como Proceso General:

- La estrategia constituye un proceso interactivo entre la organización y el entorno.
- La estrategia se sustenta en la filosofía de la organización e implica un planteamiento de misiones, objetivos generales y objetivos específicos a largo plazo, entendiendo como largo aquel horizonte de tiempo al que como máximo, puede llegar influyentemente el sistema de decisión de la organización.
- Durante la estrategia, vista como proceso general se establecen las estrategias como modo de alcanzar los objetivos, las políticas y los objetivos a corto plazo que nos sirven como metas muy concretas que al ser alcanzadas nos permiten avanzar el cumplimiento del sistema de
Los objetivos.
- La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, abordando el cambio en tiempo y profundidad necesarios, a tal punto que puede incluso cuestionar la naturaleza y estructura de la propia organización y sus unidades estratégicas que la integran.
- La estrategia debe ser implementada, de modo que se pueda identificar los recursos necesarios y su soporte organizativo.
- La estrategia deberá ser controlada y tener la posibilidad de ser regulada, generando cambios que respondan a la evolución del medioambiente externo e interno.

B. Vista como modo de alcanzar un objetivo determinado:

- Responde, precisamente, a la pregunta de ¿CÓMO alcanzar el objetivo?

2.2.3 Formulación de una estrategia

(Larrea, 2002) La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección para lograr los Objetivos y luchar por la Misión de la organización.

Según la experiencia del mundo empresarial y de los autores de literatura especializada, en síntesis se puede plantear que la creación de la estrategia se refiere a los COMO:

- Como alcanzar los objetivos, o, resultados.
- Como vencer a los rivales.
- Como buscar y mantener la ventaja competitiva.
- Como fortalecer la posición competitiva empresarial a largo plazo

2.2.4 Tipologías de Estrategias

(Larrea, 2002) Existen diferentes tipologías de estrategias, sobre las cuales se puede apoyar el diseño de unas estrategias posibles para solucionar el problema estratégico.

Aquí haremos referencia a una de ellas, publicada por Mengirzzato y Renau en los años 90.

“Estrategia según el Ciclo de Vida de la empresa”

- Estrategias de Crecimiento
 - ✓ Estrategias de crecimiento estable
 - ✓ Estrategias de crecimiento real
- Estrategias de Estabilidad y Supervivencia
 - ✓ Estrategia de saneamiento
 - ✓ Estrategia de cosecha
 - ✓ Estrategia de desinversión
 - ✓ Estrategia de liquidación

2.5.5 Estrategia de Crecimiento

2.2.5.1 Estrategia de Crecimiento Estable

(Larrea, J, 2002) Parte del supuesto según el cual la empresa desea seguir con los actuales objetivos. Continuará con los mismos productos / servicios en los mismos mercados.

Entraña pocos riesgos, es de carácter defensivo y conservador. No desea cambiar nada, continúa generalmente con una cuota de mercado estable (el crecimiento va al compás con el crecimiento del mercado).

Los motivos para la elección de ésta estrategia son:

El deseo de mantener una estrategia que hasta el presente ha dado buenos resultados.

Cultura fuertemente arraigada que ofrece resistencia a los cambios citados.

2.2.5.2 Estrategia de crecimiento real

Se persigue un crecimiento cuya tasa es superior a la de los mercados correspondientes a la(s) actividad(es) de la empresa.

Se apoya en una de las siguientes opciones:

- Especialización (penetración e incremento de la cuota de mercado, expansión de mercados, productos complementarios).
- Diversificación horizontal, o, vertical.

Supone:

- Un cambio en los objetivos, o al menos, en el nivel de éstos.
- Una tasa de crecimiento diferente a la del pasado.

Es un tipo de estrategia ofensiva.

Razones que se aducen como justificativas:

- Motivaciones de los directivos
Buscan mayor prestigio y retribución al incrementarse las ventas y los beneficios.
- Ciertos estudios como la Matriz BCG tienden a demostrar que la PERFORMANCE de las empresas aumenta cuando éstas crecen.
- En sectores inestables

El crecimiento puede convertirse en una necesidad de supervivencia.

2.2.6 Estrategias de estabilidad y supervivencia

Son de naturaleza defensiva.

Las empresas las aplican cuando:

- Ven frenadas sus ventas y reducirse.
- Ven desaparecer sus beneficios.

Se busca:

- Reconducir la actividad de la empresa hacia el inicio de una nueva etapa de crecimiento.

Es propia de la etapa de INESTABILIDAD durante el ciclo de vida de la empresa.

2.2.7 Manejo económico

(Ansola Rojas, 2002) El conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas tanto físicas como intelectuales, de la persona que administra una explotación agropecuaria (dueño o empleado), representa el nivel de manejo aplicado. El manejo, o mejor dicho la habilidad de manejo, es difícil (pero no imposible) de comprar con dinero, pero es el recurso que determina cómo funciona el sistema entero.

El manejo tiene 3 papeles que están interrelacionados:

- Define y prioriza los objetivos del sistema (los deseos por satisfacerse).
- Escoge los medios o recursos escasos para ser usados.
- Determina la mejor combinación y forma de emplear los recursos.

Por lo tanto, la tarea del manejo, (o la persona que maneja el sistema), es la de distribuir los recursos escasos entre los distintos usos posibles, para dar la mejor combinación según los deseos estipulados.

2.2.8 Objetivos y metas de manejo

(Ansola Rojas, 2002) Desde el punto de vista económico, el productor tiene que compatibilizar dos metas fundamentales que a veces parecen estar en conflicto. La primera, es la sobrevivencia económica de la empresa a largo plazo, y el segundo objetivo es la maximización de rentabilidad a corto plazo.

Además, debido a la íntima relación entre el productor pecuario, su familia, su casa, su tierra, sus animales, su orgullo y satisfacción personal, no es posible considerar las explotaciones agropecuarias como cualquiera otra actividad comercial o industrial. Por ejemplo, hay muchos ganaderos que podrían ganar más dinero vendiendo la finca y sus animales, depositando el capital en el banco, y vivir de los intereses, que vivir de su explotación pecuaria. No obstante, estos ganaderos siguen trabajando sus fincas porque les agrada la vida del campo y no quieren mudarse a la ciudad.

Algunos productores manejan sistemas de producción que a simple vista no son los más rentables y que podrían volverse más rentables si se combinaran los recursos diferentemente. Un ejemplo clásico es el de los ganaderos que siembran pastos en partes de su propiedad donde sería factible producir cultivos de más alto valor. Si en la zona existen maquinarias, insumos y mercado que permitan estos cultivos, el no hacerlo representa una pérdida de venta potencial, y en términos económicos es ineficiente. Sin embargo, el ganadero tal vez tenga sus razones al no querer “complicarse la vida” con actividades adicionales a la ganadería. En este caso, el objetivo de explotar “sólo ganado” tiene mayor prioridad que la maximización de rentabilidad para el individuo.

Sin embargo, después de satisfacer el deseo “sólo ganado”, es posible que el siguiente objetivo, en orden de prioridad, sea la maximización de la rentabilidad.

Entonces podemos decir, como regla general, que el manejo tiene la responsabilidad de planificar y administrar el sistema, para que los recursos disponibles trabajen conjuntamente de manera a satisfacer los deseos y objetivos tanto económicos y no económicos, del dueño de la explotación.

Cuando se planifica una explotación por un largo período futuro, a veces es necesario dejar de lado el objetivo de maximización de renta a corto plazo, para asegurar el buen desarrollo y crecimiento de la explotación. Esto no quiere decir que el objetivo de alta rentabilidad ha sido abandonado, sino que el énfasis es a largo plazo y con maximización de beneficios futuros.

Por ejemplo, un ganadero quizás pueda comprar terreno de un vecino aun faltándole capital para aprovecharlo a corto plazo temiendo perder la oportunidad de comprar ese terreno específico en el futuro. Aunque esta acción resultaría en una disminución de la rentabilidad a corto plazo, esto toma menos importancia en comparación con las posibilidades de ganar aún más renta a largo plazo.

2.2.9 Manejo financiero

La gestión financiera juega un papel determinante para la sostenibilidad y la rentabilidad de los negocios.

Gestión financiera

(Rivas Camila, 2007) Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

Los gastos administrativos, la fuerte competencia, la guerra de precios y la necesidad de garantizar una alta rotación, son condiciones del negocio ferretero que ameritan una

adecuada planeación y control de las finanzas. De una eficiencia en esta gestión depende la optimización de los recursos del negocio.

No hay duda de que el eficiente manejo de los gastos operativos es lo que permite el flujo de caja adecuado para el funcionamiento de cualquier negocio, incluido el ferretero. No obstante, una de las principales dificultades de las pequeñas empresas es precisamente la falta de gestión financiera. Ocurre en muchos casos que el seguimiento a las cuentas es escaso o nulo y no hay suficiente claridad en cuanto a los ingresos y los gastos, lo cual, inevitablemente, es perjudicial para el buen funcionamiento del negocio.

Según Edgar Jiménez, coordinador de la Especialización en gerencia en Gobierno y Gestión Pública de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, gracias a la gestión financiera es posible darle un manejo adecuado a los recursos financieros de una empresa, así como al proceso de seguimiento de la utilización del dinero.

“Se trata de planear en cómo conseguir el dinero, cómo invertirlo y cómo mantenerlo. La gestión financiera está muy relacionada con la estrategia de la compañía, su misión y su visión”, manifiesta.

Para ser más concretos, la gestión financiera tiene varias fases: la autorización del gasto, la contratación del tercero que va a prestar el servicio, la ordenanza el pago y finalmente, la ejecución. Además, según Jiménez, incluye procesos como el control de las fechas de pago a los proveedores y empleados, y responsabilidades como el pago de los servicios, el arriendo, los impuestos, entre otros.

Dicho de otro modo, es establecer los compromisos de pago, planear las finanzas y mirar la disponibilidad de los recursos con los que cuenta la empresa para hacer pagos a futuro. Esto quiere decir que quien se encargue de este tema en una empresa debe prever a futuro las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit).

Justamente, el responsable de la gestión financiera en un negocio es el encargado de mantener el equilibrio entre los ingresos y los gastos. En ese sentido, es importante señalar que la gestión financiera se encarga de decidir sobre tres temas fundamentales: las inversiones, la financiación y la destinación de las ganancias o utilidades.

Decidir sobre las inversiones implica determinar la cantidad de recursos que se destinarán a la realización de determinados proyectos, cuyos beneficios se concretarán en el futuro. Por su parte, establecer la financiación del negocio consiste en determinar la mejor combinación de fuentes financieras o estructura de financiamiento, es decir, si se pide prestado a un banco o se negocian los plazos de pago con los proveedores. En cuanto a las utilidades, esta decisión involucra definir la estabilidad que éstas tendrán y el destino que se les dará.

Problemas financieros, identificarlos para solucionarlos

Las ferreterías, como cualquier otro negocio, permanentemente tienen que afrontar una serie de situaciones que pueden llegar a poner en jaque sus finanzas. Desde luego, las pequeñas y medianas empresas son las más vulnerables.

El manejo del efectivo, por ejemplo, es una de las principales piedras en el zapato. Usualmente, los clientes cancelan solamente los productos que requieren, pero el ferretero sí debe pagar a sus proveedores por toda la mercancía; entonces es común que no haya caja suficiente para cubrir las necesidades.

Otro inconveniente muy usual tiene que ver con que los recursos dependen exclusivamente de los ciclos de ventas. Lógicamente, hay meses en los que se vende menos que en otros, pero al hacer las provisiones necesarias es posible dar cumplimiento a obligaciones como la nómina, pagos a proveedores, servicios, entre otros.

Sumado a lo anterior, está la dificultad para generar ingresos. En la medida que el negocio no tenga recursos en caja o no pueda comprar mercancías a crédito, tendrá menos productos que vender. Sin duda, esto genera que a la empresa ingrese menos plata y se dificulte el pago de los gastos (que, de todos modos, van a seguir siendo los mismos, a menos que se considere algún tipo de recorte).

Así mismo, la acumulación de mercancías en inventarios es uno de los puntos más críticos en negocios como las ferreterías. Los empresarios del sector han entendido que la clave de este negocio está en la rotación, pues los inventarios que no rotan generan

falta de liquidez. Aunque suene obvio, no hay que olvidar que sin ventas no hay ingresos y sin ingresos, el funcionamiento de la empresa es prácticamente nulo. La gestión financiera es lo que permite que este aspecto tan trascendental se ejecute como debe ser.

De otro lado, es frecuente que en las pequeñas empresas, en lugar de invertir, se adquieran gastos innecesarios que van en contravía de la rentabilidad y la liquidez. Por eso es muy importante que el responsable de las finanzas esté en capacidad de identificar cuáles son los gastos estrictamente necesarios dentro del presupuesto.

Por último, hay que decir que es muy común que las empresas no hagan provisiones, es decir, que no guarden recursos para cuando se presentan situaciones inusuales. Esto indudablemente puede aumentar los gastos sin que haya un aumento del flujo de caja. Por ello, es importante tener una cuenta en la cual se dispongan recursos para este tipo de casos.

Recomendaciones para la buena gestión financiera

Ante todas las situaciones anteriormente mencionadas, que pueden llegar a perjudicar las finanzas de un negocio ferretero, el profesor Jiménez plantea una serie de recomendaciones prácticas para optimizar la gestión financiera:

1. Establecer un cronograma de pagos. Hacerlo es una manera muy eficiente de llevar control sobre las finanzas del negocio. Es importante que el administrador sepa a cuánto ascienden sus ingresos o cómo se está comportando el flujo de caja con el que dispone, para determinar de qué manera puede pagar sus cuentas, (por ejemplo, a un proveedor): si cada 15 días o a un mes. El orden permitirá saber fechas de pago y conocer realmente cuáles son los ingresos para que, con base en ellos, se pueda hacer la planeación de los gastos.

2. Claridad en las cuentas. Es fundamental que dentro de las cuentas que se lleven del negocio, se estimen los recursos de las cuentas por cobrar. Por ejemplo, cuando un cliente se atrasa en el pago de determinada mercancía, por efecto dominó se pueden

generar demoras en los pagos a los proveedores. Esto no es aconsejable porque puede llegarse a perder la confianza; hay que saber qué hacer en estos casos.

3. Analizar los costos. Los costos de ventas deben ser consecuentes con el precio propuesto y la rentabilidad que genera. Esto quiere decir que no se deben hacer inversiones que luego no se puedan recuperar.

4. Identificar la capacidad de endeudamiento. Saber cuál es la capacidad de endeudamiento es muy necesario, porque de eso depende la capacidad de pago y los recursos que necesita para invertir en su negocio. No es recomendable obtener créditos altos si no hay la seguridad de que el flujo de caja será suficiente para cumplir con todas las obligaciones.

5. Seguimiento permanente. No se debe dejar de revisar cuánto está costando la cartera y como está la rotación de la misma, porque puede ser que sus clientes se demoren mucho en pagarle y esto se convierte en recursos improductivos. Además, está dejando de generar efectivo

6. Ejecución basada en un presupuesto. Es fundamental elaborar un presupuesto y establecer unas metas de ahorro, inversión y límite de gastos. Esto, en últimas, se convierte en la carta de navegación para las finanzas del negocio. En el presupuesto los gastos nunca deben sobrepasar más recursos de los posibles, es decir, no hay que gastar más de lo que la empresa puede soportar.

7. Cumplir lo que se promete y pagar de manera cumplida. Si el ferretero es cumplido tendrá más facilidades para negociar con su proveedor para obtener descuentos o más plazo para los pagos.

Las buenas relaciones con los clientes, trabajadores y proveedores, así como con el Gobierno en el pago de impuestos, es clave para la buena operación del negocio. Pero así mismo, se debe exigir a los clientes con el cumplimiento en el pago. Todo es una cadena.

8. Aprovechar las oportunidades de negocio. La buena gestión financiera genera liquidez. Contar con recursos suficientes es muy importante en caso de presentarse buenas oportunidades de negocio, pues permite aprovecharlos sin tener que endeudarse.

9. Competencia inteligente. No hay que rebajarse a reducir los precios a menos que sea estrictamente necesario. Se pueden hacer ofertas, promociones e incluso rebajas de precio si pueden ser asumibles, pero nunca se ha de "malvender" lo que se ofrece sólo por vender más, porque los clientes se pueden llevar una mala imagen de esos productos y después no querrán comprarlos a su precio normal.

10. No tener todo el dinero comprometido. Dicen que es mejor prevenir. Por eso, se recomienda contar siempre con dinero en efectivo, como un buen fondo de emergencias por si surge algo imprevisto.

¿Cómo saber si está siendo eficiente en el uso de los recursos?

Existe una serie de indicadores que permiten saber si el negocio está manejando bien su plata. Entre ellos, se puede destacar el nivel de cumplimiento en los pagos a empleados, proveedores, bancos, entre otros.

Otro indicador de la buena gestión financiera sale del análisis presupuestal. ¿Se están cumpliendo los presupuestos de inversión?, ¿los proyectos de la empresa se están llevando de acuerdo con lo proyectado?

En definitiva, la gestión financiera no solo permite ver cuál es el estado del negocio, sino que también busca optimizar la rentabilidad del mismo, siendo sostenibles. Es un tema, sin duda, trascendental en las ferreterías porque tiene que ver con el manejo de las operaciones.

Permite saber, entre otras cosas, qué solución plantear al momento de acordar plazos de pagos con los proveedores, cómo negociar con un banco una buena rotación del crédito para poder pagarlo y qué hacer cuando la empresa cae en un cobro jurídico.

El manejo eficiente de los recursos está directamente relacionado con el permanente seguimiento de los indicadores financieros. De la eficiencia con que usted realice estos procesos depende en buena medida la rentabilidad de su negocio.

2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

La elaboración de un conjunto de técnicas y estrategias de carácter económico y financiero para la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana, permitirá mejorar el manejo económico y financiero en el período 2015.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

La modalidad de la investigación será mixta, es decir cuantitativa y cualitativa

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Descriptiva

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables,

3.2.2 Investigación de Campo

La investigación se realiza en las instalaciones de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana y para la recolección de información y datos hemos de trasladarnos a la misma.

3.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Métodos

Para realizar la investigación del tema planteado se tomaron en cuenta los siguientes métodos:

- **Inductivo.-** Es los hechos que parten de lo particular a lo general.
Este método está relacionado con la experimentación, es decir las experiencias vividas de un fenómeno pueden integrarse a la teoría, la cual los acepta o los rechaza.

La inducción es una forma de raciocinio, que va de un grado mayor de conocimiento a otro menor; de una generalización total a una más concreta y limitada.

- **Deductivo.-** Parte de lo general para llegar a situaciones particulares, mediante la abstracción de normas y criterios teóricos.

La deducción es un método adecuado para la formulación y enriquecimiento teórico; es un vínculo entre el conocimiento teórico y empírico.

3.3.2 Técnicas de investigación

Para obtener la información y redactar los capítulos del trabajo de titulación se han utilizado las siguientes técnicas:

- **Directa o de campo**

- ✓ Encuestas (cuestionario)
- ✓ Entrevistas (Guía de entrevista)
- ✓ Observación (Guía de observación)

- **Indirecta o Bibliográfica**

- ✓ Libros
- ✓ Revistas
- ✓ Periódicos
- ✓ Internet
- ✓ Cuestionario
- ✓ Guía de entrevista
- ✓ Guía de observación

3.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.4.1 Análisis de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana

3.4.1.1 Matriz de aspectos empresariales y segmento atendido.

Esta matriz permite identificar las actividades que desarrolla la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana y el segmento al que están dirigidos a las encomiendas servicios que ofrece, con la finalidad de cubrir las expectativas de los clientes.

Tabla 1. Matriz de aspectos empresariales

ASPECTOS EMPRESARIALES	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none">▪ Prestación del servicio a las cooperativas de taxis de Orellana agrupadas en este gremio▪ Mantenimiento de vehículos, apoyo técnico y logístico, así como crédito.	Cooperativas que prestan sus servicios de encomiendas en la Provincia de Orellana

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

Tabla 2. Matriz de implicados.

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
Socios	<ul style="list-style-type: none">• Rentabilidad obtenida.• Distribución de utilidad.• Futuras capitalizaciones.
Gobierno Central.	<ul style="list-style-type: none">• Regulaciones.• Leyes.• Políticas.
Congreso Nacional	<ul style="list-style-type: none">• Crea o aprueba leyes para el sector del transporte.
Federación Nacional de Transporte de Pasajeros, FENACOTIP	<ul style="list-style-type: none">• Proporciona información y alternativas de alianza para proteger al gremio.
Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.	<ul style="list-style-type: none">• Otorga y renueva el permiso de operación a favor de la empresa de transportes.
Ilustre Municipio de Orellana	<ul style="list-style-type: none">• Fija impuestos prediales y catastrales
SRI	<ul style="list-style-type: none">• Ente público que determina, recauda y controla los impuestos.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecen chasis, carrocerías y repuestos para las unidades.• Condiciones de pago.
Usuarios	<ul style="list-style-type: none">• Demandan los servicios generando ingresos para la empresa de transportes.• Capacidad de compra del servicio.• Gustos y preferencias.• Calidad del servicio.
Competencia	<ul style="list-style-type: none">• Innovación de servicios.• Marketing y tecnología.• Calidad y precios.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none">• Empleo para la población local.• Nivel de vida.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

3.4.1.2 Matriz Axiológica.

La matriz axiológica sirve de guía para la formulación de los principios corporativos, es decir, establece cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se encuentra la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana; además esta matriz define los grupos de referencia considerando aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la empresa de transportes en la operacionalización y logro de sus objetivos.

Tabla 3. Matriz Axiológica

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Estado	Fiel cumplimiento de las leyes, exigencias de los derechos establecidos en la Constitución.
Sociedad	Tener un compromiso social.
Familia	Respeto mutuo entre todos los integrantes de la familia.
Trabajadores	Brindar un ambiente de trabajo adecuado, seguro y confiable; fomentando el respeto mutuo y el compañerismo.
Usuarios	Manifestar sinceridad, honestidad, prudencia, cumplimiento y un buen servicio.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

3.4.1.3 Matriz de la cultura organizacional.

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana y su concordancia con los principios corporativos, considerando que la cultura de una organización es un factor clave del éxito.

La matriz de la cultura organizacional permite identificar los elementos culturales que facilitan u obstaculizan la puesta en marcha de las estrategias gerenciales.

La cultura de la empresa de transportes incluye valores, creencias, comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida institucional

Tabla 4. Matriz cultura Organizacional

Grupo de Referencia	Estado	Sociedad	Familia	Empleados	Usuarios	Total
Principio						
Puntualidad	x	x	x	X	x	5
Tolerancia		x	x	X	x	4
Calidad		x	x	X	x	4
Amabilidad		x	x	X	x	4
Cordialidad		x	x	X	x	4
Honestidad	x	x	x	X	x	5
Respeto	x	x	x	X	x	5
Trabajo	x	x	x	X	x	5
Servicio		x	x	X	x	4
Total	4	9	9	9	9	40

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

El universo de investigación la constituye las 14 personas que se encuentran a cargo de la situación financiera de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana.

Muestra

En consideración a ser una población muy reducida no será necesario el cálculo de una muestra, es decir se aplicarán los instrumentos de recolección de datos a todos los participantes de la actividad económica de la unión en cooperativa de taxis de Orellana.

3.5.1 Resultados de las encuestas

Resultados de la encuesta realizada a los directivos de la unión de cooperativas de Taxis de Orellana

1. ¿Qué objetivo persigue la unión provincial en cooperativas?

Tabla 5. Objetivo que persigue

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Unificación del taxismo en la matriz provincial	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 1. Objetivo que persigue



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

De las encuestadas realizadas a los directivos de la unión de taxis de Orellana, el 100% dicen que el objetivo que persigue la Unión Provincial en Cooperativas de Orellana es la Unificación del Taxismo en la matriz Provincial. Es decir que los directivos están de acuerdo cual es el objetivo que persiguen como Organización en beneficio de sus socios.

2. ¿Cuáles son sus metas de crecimiento con la Unión provincial en cooperativas en taxis?

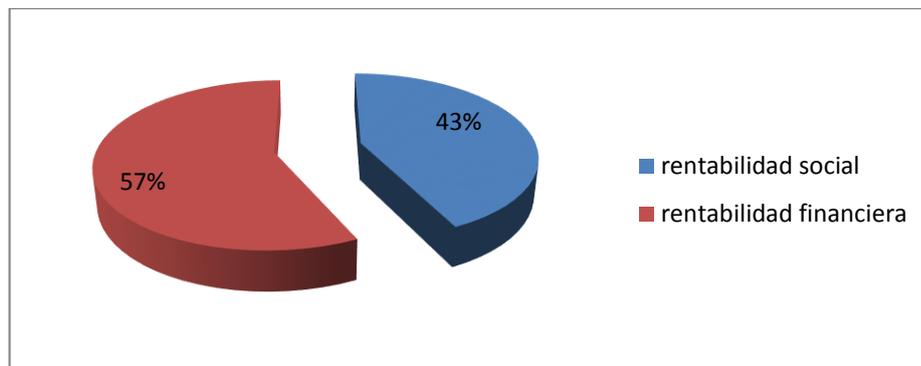
Tabla 6. Metas de crecimiento

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
rentabilidad social	3	43%
rentabilidad financiera	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 2. Metas de crecimiento



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

El 57% de los directivos encuestados dicen que la rentabilidad social es la parte más importante en cuanto a beneficio y crecimiento para fortalecer en la unión de cooperativas y el 43% menciona que la rentabilidad financiera es la parte complementaria y un aporte más para proyectarse a futuro con la misma.

3. ¿Cuál es la actividad principal de la Unión provincial en cooperativas de taxis?

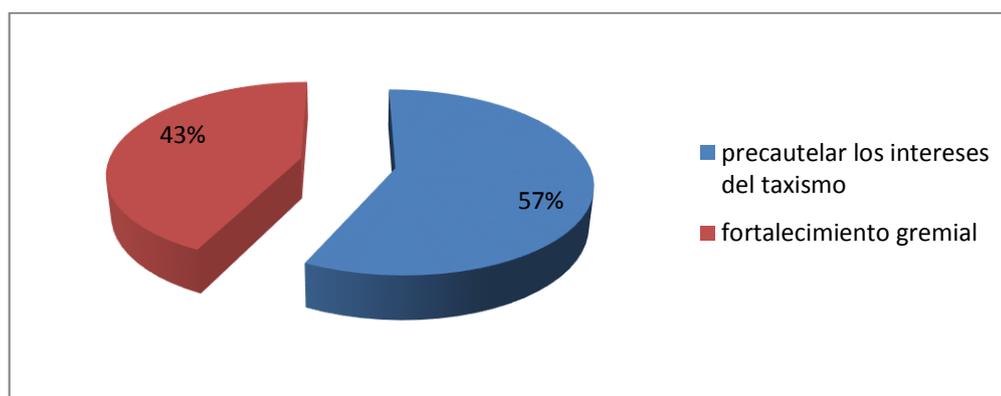
Tabla 7. Actividad principal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
precautelar los intereses del taxismo	4	57%
fortalecimiento gremial	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 3. Actividad principal



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

Al observar la gráfica puedo decir que el 57% de los directivos encuestados dicen que la actividad principal de la Unión en cooperativas es precautelar los intereses del taxismo, junto con el 43% que forma parte del fortalecimiento gremial para la misma. De esta manera los directivos están conscientes que la parte financiera ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de cada uno de los socios de la unión provincial en cooperativas.

4. ¿Cuál es el procedimiento que conoce usted a seguir para generar nuevas líneas de negocio para la Unión provincial en cooperativas en taxis?

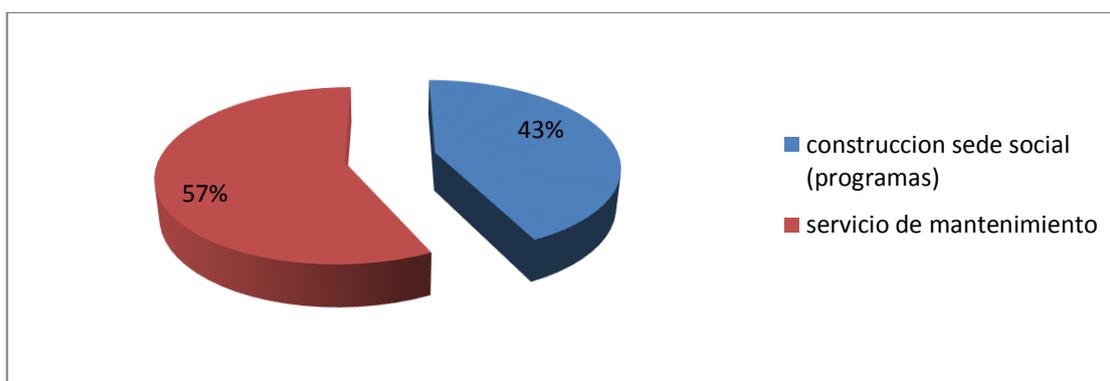
Tabla 8. Procedimiento para generar nuevas líneas

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
construcción sede social (programas)	3	43%
servicio de mantenimiento	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 4. Procedimiento para generar nuevas líneas



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

El 57% de los directivos encuestados manifiestan que las nuevas líneas de negocio que la unión en cooperativas se está generando son el servicio de mantenimiento y alineación, por otro lado el 43% menciona de la misma manera que también está en proyecto la construcción de una sede misma que utilizarían para eventos de la unión y alquiler, beneficios de rentabilidad que ingresarían de forma directa para los socios.

5. **¿Considera Usted que tener un conjunto de técnicas y estrategias financieras, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la Unión provincial en cooperativa de taxis?**

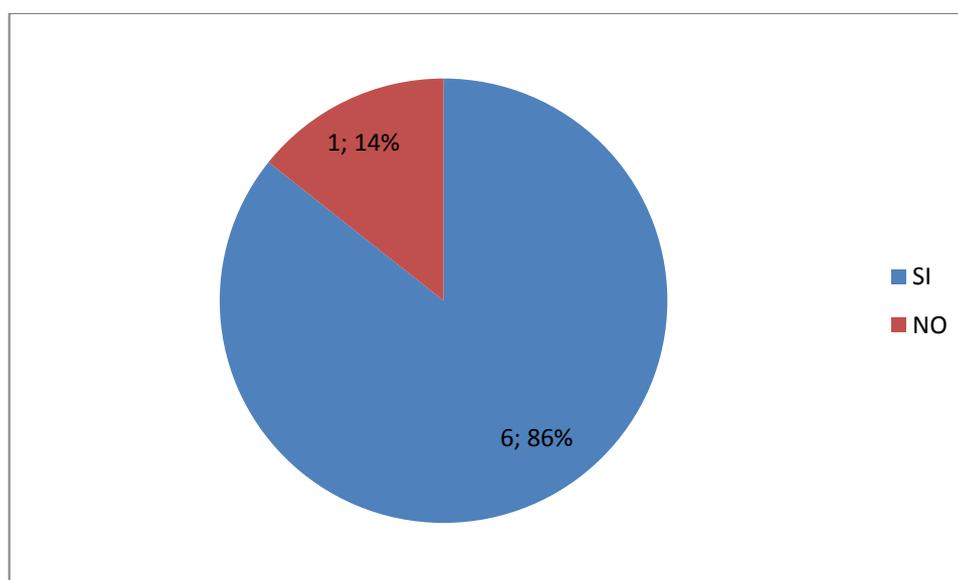
Tabla 9. Conjunto de técnicas y estrategias financieras

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 5. Conjunto de técnicas y estrategias financieras



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

Al observar la gráfica puedo decir que el 86% de los directivos encuestados dicen que si al tener un conjunto de técnicas y estrategias financieras, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos, ya que los directivos están conscientes que si se requiere de técnicas y estrategias financieras para poder mejorar en el sentido económico como en el sentido administrativo.

Resultados de la encuesta realizada a jefes financieros de la unión de cooperativas de taxis de Orellana

1. ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa?

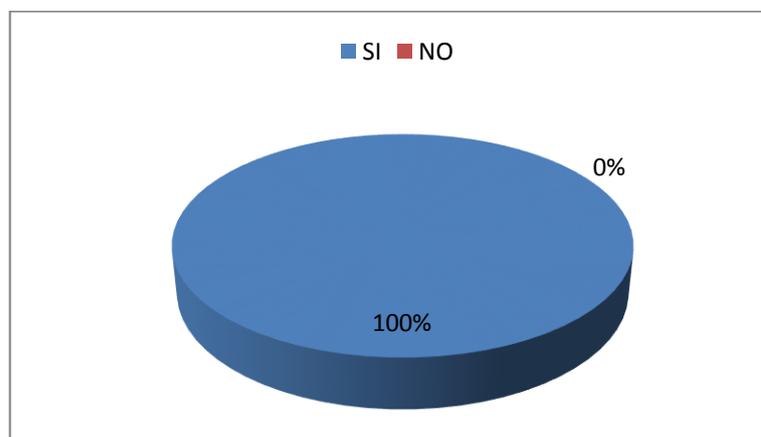
Tabla 10. Modelo de gestión financiera

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 6. Modelo de gestión financiera



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

ANÁLISIS:

El 100% de los jefes financieros encuestados dicen que si, que un modelo de gestión financiera adecuado, mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa, por lo que diría que los jefes financieros conocen sobre los modelos de gestión financieros, los mismos que son herramientas que sirven para tomar decisiones adecuadas.

2. **¿Considera usted que hay puntos críticos dentro de la cooperativa? ¿Cuáles son?**

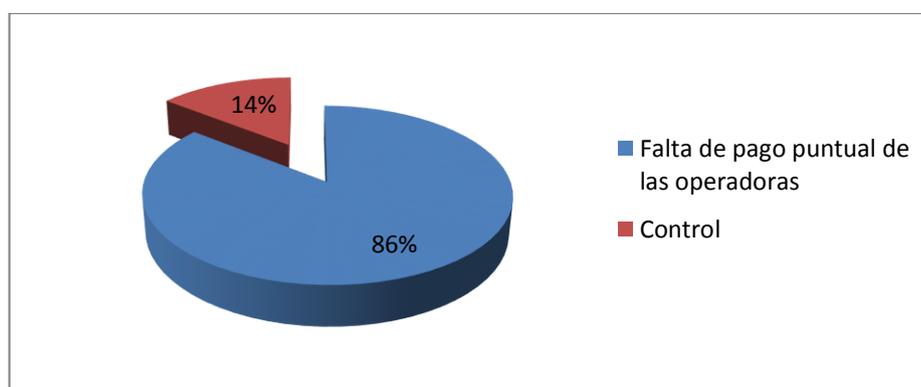
Tabla 11. Puntos críticos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de pago puntual de las operadoras	6	86%
Control	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 7. Puntos críticos



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

El 86% de los jefes financieros encuestados dicen que la falta de pago puntual de los operadores es un punto crítico que afecta en gran parte a la unión en cooperativas (socios) ya que debido a esto se retrasa en los pagos a los mismos y el 14% mencionan que es la falta de control administrativo y es muy importante tener un control más minucioso en beneficio de la unión en cooperativas y es así que se puede corregir los errores que se han estado cometiendo.

3. Al revisar los ingresos y egresos del periodo 2014 se observa un incremento en los gastos ¿Conoce usted cuáles son las razones de este crecimiento?

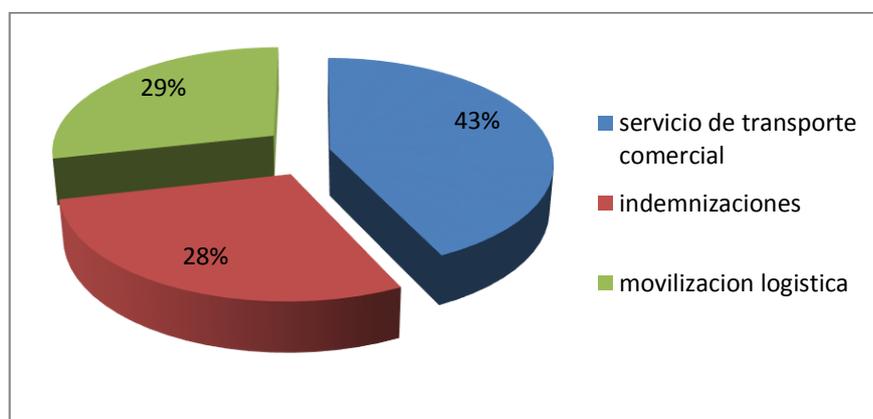
Tabla 12. Razones de crecimiento

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
servicio de transporte comercial	3	43%
indemnizaciones	2	28%
movilización logística	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 8. Razones de crecimiento



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

Al realizar las encuestas a los jefes financieros de la unión en cooperativas de taxis de Orellana, mencionan que el 43% del incremento se da por el servicio de transporte comercial, el 29% por movilización logística y el 28% por indemnizaciones, lo que generó un incremento de gastos en el año 2014 gastos que no son constantes en la unión en cooperativas. Por lo que mismos que representaron un incremento para el año anterior ahora son suprimidos en la actualidad, en beneficio de los socios, por ende se mejoraría los recursos económicos de la cooperativa de taxis de Orellana.

4. ¿Según su criterio que información toma en cuenta para tomar decisiones de financiamiento?

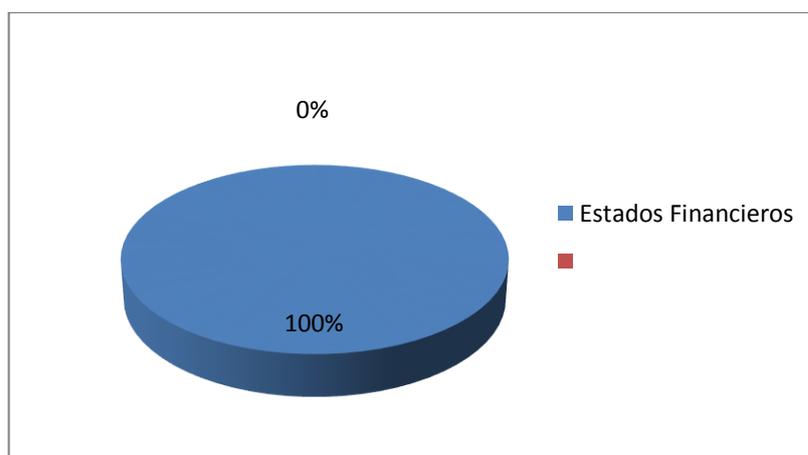
Tabla 13. Decisiones de financiamiento

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estados Financieros	7	100%
	0	
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 9. Decisiones de financiamiento



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

El 100% de los jefes financieros encuestados manifiestan que la revisión de los estados financieros son de gran utilidad para un financiero al momento de tomar una decisión de financiamiento en progreso y beneficio de la unión en cooperativas de taxis lo cual ayudará a la misma a ser eficiente y efectiva.

5. Cree Usted que al tener un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero, mejorará la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa?

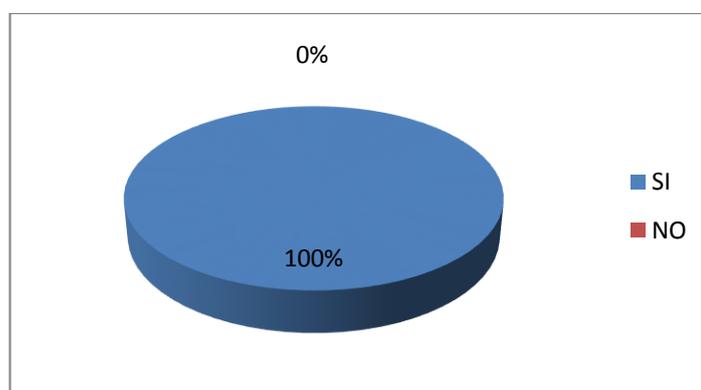
Tabla 14. Recursos económicos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 10. Recursos económicos



Fuente: Encuesta realizada a los Directivos de la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis:

Al realizar las encuestas a los jefes financieros de la unión de cooperativas de taxis de Orellana, dicen el 100% que sí, que el tener un conjunto de técnicas y estrategias mejoraría el manejo económico y financiero, por ende se mejoraría los recursos económicos de la cooperativa de taxis de Orellana.

3.6 COMPROBACION DE LA IDEA A DEFENDER

3.6.1 Comprobación de la hipótesis

a) *Modelo Lógico*

Hi: La elaboración de un conjunto de técnicas y estrategias de carácter económico y financiero para la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana, no permitirá mejorar el manejo económico y financiero en el período 2015.

Ho: La elaboración de un conjunto de técnicas y estrategias de carácter económico y financiero para la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana, permitirá mejorar el manejo económico y financiero en el período 2015.

Se tomó como muestra la pregunta 5, porque están acorde con nuestro estudio

b) *Modelo Matemático*

Hi: $X1 > X2$

Ho: $X1 < X2$

c) *Modelo Estadístico*

$$X^2C = \sum = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Simbología:

fo = frecuencia observada

fe = frecuencia esperada

X^2C = chi cuadrado

\sum = Sumatoria

d) *Nivel de Confiabilidad*

$$e = 0.05\%$$

$$IC = 95\%$$

$$a = 0.05\%$$

e) *Zona de rechazo*

$$Gl = (c-1) (f-1)$$

$$Gl = (2-1) (2-1)$$

$$Gl = (1) (1)$$

$$Gl = 1$$

$$e = 5\%$$

$$x_{zt} = 3.84$$

Regla de decisión

$$X^2_C = > X^2_t = \text{Rechazo de } H_0$$

$$X^2_C = < X^2_t = \text{Acepta la } H_0$$

Tabla 15. Unidades de estudio

Unidades de estudio	Alternativas		Total
	si	No	
	f	F	
Directivos	6	1	7
Jefes financieros	7	0	7
TOTAL	13	1	14

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis

Directivos

$$fe(7) = \frac{13 \times 7}{14} = 6,5$$

$$fe(0) = \frac{1 \times 7}{14} = 0,5$$

Jefes financieros

$$fe(7) = \frac{13 \times 7}{14} = 6,5$$

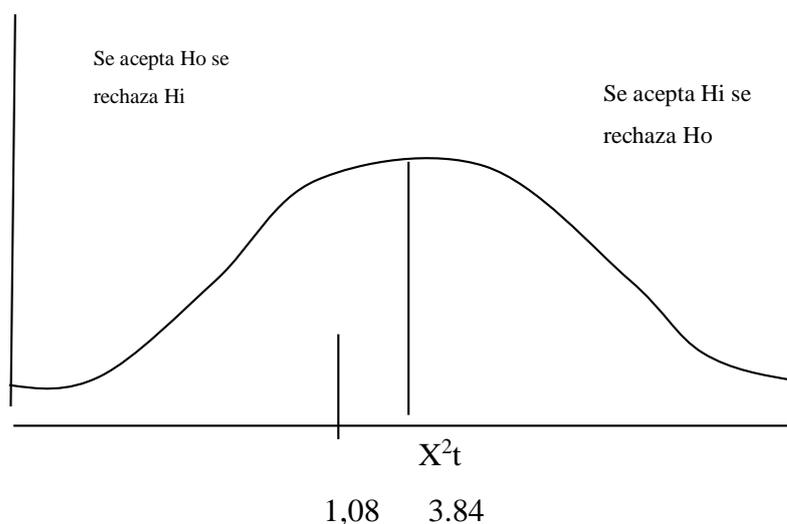
$$fe(0) = \frac{1 \times 7}{14} = 0,5$$

Tabla 16. Resultados

Unidades de estudio	Alternativas	Fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
Directivos	SI	6	6,5	0,5	0.25	0.04
	NO	1	0,5	0,5	0.25	0.5
Jefes financieros	SI	7	6,5	0,5	0.25	0.04
	NO	0	0,5	0,5	0.25	0.5
					X ² C=	1.08

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Gráfico 11. Curva



Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Verificación

Como X^2_C es $1,08$ es menor que X^2_t $3,84$ se encuentra en la región de hipótesis nula (H_0) por tanto rechaza la hipótesis de investigación (H_1) por lo que se comprueba que “La elaboración de un conjunto de técnicas y estrategias de carácter económico y financiero para la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana, permitirá mejorar el manejo económico y financiero en el período 2015”.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

4.1.1 Marco legal

ACUERDO MINISTERIAL DE APROBACIÓN DE ESTATUTO CONCESIÓN DE PERSONERÍA JURÍDICA

Mediante solicitud sin numero de 23 de Abril del 2008, ingresada en esta Dependencia con hoja de control de documentos N° PIC-MIES-2008-2374 de 6 de Mayo del 2008 los Directivos Provisionales de la Pre-Unión de Cooperativas de transporte de Pasajeros en taxis y Camionetas Doble Cabina de la Provincia de Orellana, con domicilio en la Ciudad de San Francisco de Orellana, provincia de Orellana, solicitan la aprobación del Estatuto y se conceda Personería Jurídica a dicha Pre Unión.

Mediante Memorando N°B405-GL-ALM-2008de 12 de Junio del 2008, suscrito por la Dra. Ana Lucia Moya, delegada de esta Dirección para la Investigación Socioeconómica a la Pre- Unión de Cooperativas de transporte de pasajeros en taxis y camionetas doble cabina de la provincia de Orellana, emite informe favorable a fin de que se continúe con el trámite legal respectivo.

Revisando y analizando el expediente que contiene la documentación para la constitución jurídica de la Pre-Unión de cooperativas de trasportes de pasajeros en taxis y camionetas doble cabina de la provincia de Orellana, cumple con lo dispuesto en los artículos 9,10,11,12 y 121 literal a) del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

Por tanto, Gestión Legal, emite informe favorable para su constitución.

ACUERDO APROBADO

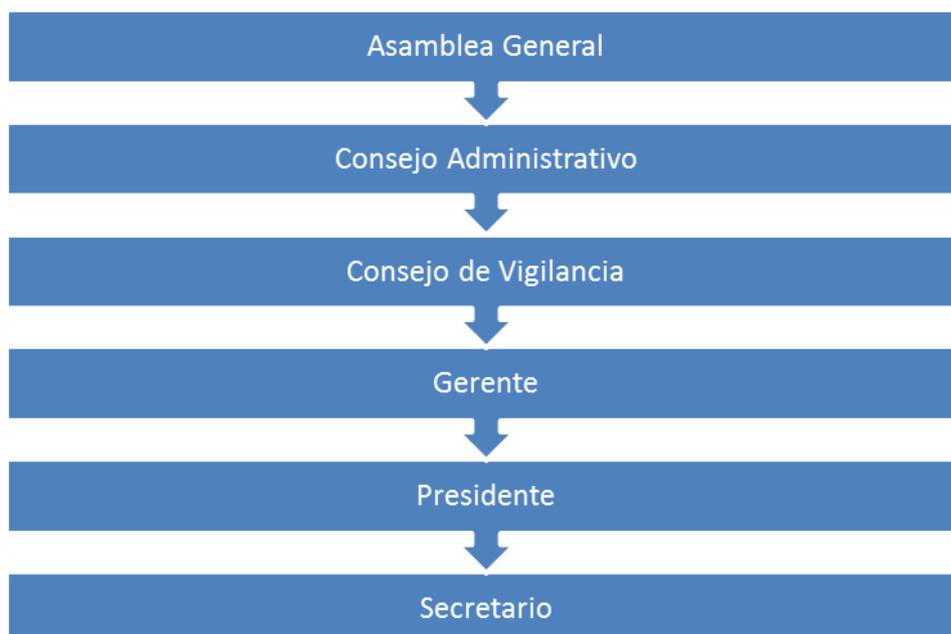
Acuerdo Ministerial N° 0000081 de 18 de Junio del 2008, en el que se aprueba el Estatuto y se concede personería Jurídica a la “Unión de Cooperativas de Transportes de

Pasajeros en Taxis Automóviles Tipo Sedan Y/O Camionetas Doble Cabina de la Provincia de Orellana; domiciliada en la ciudad de San Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, mismo que se encuentra suscrito por la Dra. Doris Pazmiño A, DIRECTORA NACIONAL DE COOPERATIVAS del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

ACUERDA

ARTICULO PRIMERO.- Aprobar el Estatuto y conceder Personería Jurídica UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRASPORTES DE PASAJERO EN TAXIS AUTOMOVILES TIPO SEDAN Y/O CAMIONETAS DOBLE CABINA DE LA PROVINCIA DE ORELLANA, domiciliada en la ciudad de San Francisco de Orellana, provincia de Orellana, la que no podrá apartarse de las finalidades específicas, para las cuales se constituyó, ni operar en otra clase de actividades que no sea las de Unificación, Fortalecimiento, Coordinación y Mejoramiento de las actividades del transporte de sus asociadas, bajo las prevenciones señaladas en la Ley de Cooperativas y sus Reglamento General y Especiales.

Gráfico 12. Organigrama estructura interna y administrativa de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana



Fuente: Unión Provincial en cooperativas de taxis de Orellana

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

DISPOSICION TRANSITORIA

Art. 63.- La Directiva de la Unión durara en sus funciones dos años pudiendo ser reelegidos en nuevas elecciones por un periodo más.

ARTICULO SEGUNDO.- Registrar en calidad de socias fundadoras de la mencionada organización a las siguientes Cooperativas.

1. En taxis automóviles tipo sedán y/o camionetas doble cabina “AMAZONICO”
2. En taxis en camionetas doble cabina y/o automóviles tipo sedán “AUCALIBRE”
3. En taxis “FRANCISCO DE ORELLANA”
4. En taxis automóviles tipo sedán y/o camionetas doble cabina “JOYA DE LOS SACHAS”
5. En taxis en automóviles tipo sedán y/o camionetas doble cabina “RIO NAPO”
6. En taxis en automóviles tipo sedán doble cabina “TAXIS EJECUTIVOS”

4.1.2 Misión

Proporcionar servicio de transporte terrestre comercial con modernas unidades en automóviles tipo sedán y/o camionetas doble cabina 4x4 y 4x2, garantizado a sus clientes altos estándares de calidad y seguridad, a fin de obtener rentabilidad social y financiera.

4.1.3 Visión

Mantener el liderazgo cantonal provincial y ser preferidos por la calidad de servicio y responsabilidad.

4.1.4 Objetivos

- Precautelar y fortalecer los intereses de las afiliadas en el marco del cooperativismo y la economía solidaria
- Diseñar y ejecutar programas comunes de capacitación y de asistencia técnica
- Coadyuvar en la solución de los problemas que surgieren entre las organizaciones afiliadas

- Realizar todas las actividades legales que fueren menester para el cumplimiento de sus fines, defender fuentes de trabajo en beneficio de sus filiales y asociados, dentro de nuestra jurisdicción

4.1.5 Compromiso

Exigencia asumida por voluntad propia, empleando nuestras mejores capacidades para el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de nuestra organización.

4.1.6 Política

Cumplir con el servicio de transporte terrestre comercial, cantonal, provincial, con los más altos estándares de calidad, seguridad y cuidando el medio ambiente. Contamos con recurso humano completamente comprometido en sobrepasar las expectativas de nuestros clientes y asociados.

Cumpliendo con las normas y la legislación vigente para garantizar la excelencia de nuestro personal a través de la mejora continúa.

4.1.7 Servicio

Refleja el amor, la vocación y la satisfacción propia por la asistencia a los demos, en el efecto de la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el buen trato con nuestros clientes.

4.1.8 Integridad

Somos colaboradores confiables, honestos, dignos, leales con nuestros clientes, usuarios, asociados, compañeros y con nuestra organización y con el sentido de responsabilidad en todos nuestros actos.

4.2 PROPUESTA

TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL MANEJO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LA UNIÓN PROVINCIAL EN COOPERATIVAS DE TAXIS DE ORELLANA.

4.2.1 Antecedentes de la Propuesta

Luego de haber realizado el respectivo análisis de la investigación se ha podido identificar cuáles son los principales puntos que tenemos que tratar a profundidad como un aporte para la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana.

Algo fundamental en nuestra propuesta será recomendar un control más estricto de la organización en todas las áreas de la organización, que es en donde se deberá crear metas de cumplimiento al personal.

El modelo de gestión financiera será una herramienta gerencial fundamental ya que se estructurara con herramientas gerenciales muy útiles como es el análisis financiero, análisis interno y de competitividad, y estrategias

El diagnostico situacional aplicado a la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana, a través de los resultados de la verificación de hipótesis nos deja ver que el presente trabajo, tiene como objeto de estudio el diseño de estrategias encaminadas a mejorar la actual situación económico – financiera por la que atraviesa la organización, motivado por su deficiente política de administración financiera la cual ha provocado que esta empresa muestre una desfavorable situación en sus niveles de liquidez, solvencia y autonomía, lo que unido a su inadecuada administración de los recursos monetarios y materiales la ubican en una posición de reflujo financiera con cierta tendencia a pérdidas.

4.2.2 Objetivos de la Propuesta

- Realizar un Diagnóstico de la situación económica y financiera de la organización.
- Establecer las técnicas para la consecución de la estrategia financiera

- Diseñar las estrategias para cada una de las áreas clave del área económica y financiera de la empresa.

4.2.3 Desarrollo de la Propuesta

4.2.3.1 Diagnóstico de la situación económico-financiera de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana, propuesta de la estrategia funcional para el área economía y financiera

Caracterización de la empresa

La Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana con domicilio legal en Avenida 64 # 4922 entre 49 Y 51 en el municipio de Cienfuegos, provincia de Cienfuegos subordinada al Consejo de Administración del Poder Popular Provincial y perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), se crea el 1 Enero del 1977 con estructura Provincial, atendiendo establecimientos en el municipio cabecera.

4.3 EL MACROENTORNO.

El Macro entorno es todo aquello ajeno (externo) a la organización, todo lo que no podemos controlar, que está fuera de nuestro alcance, sobre lo que no podemos manejar e influir.

El medio externo no es estático, los cambios son cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y permanentemente. Por ello, distintos actores que intervienen en la sociedad observan que una apropiada e inteligente interrelación es vital para poder sobrevivir.

No hay que olvidar que el medio externo ejerce múltiples influencias sobre la organización, cuando provee de los insumos (entradas), como recursos humanos, materiales, financieros, tecnologías, etc. que luego de ser procesadas se constituyen en resultados (productos) expresados en servicios que serán “aceptados” o “rechazados”.

Pero la interacción no es solamente de este tipo, cualquier cambio que experimente el medio externo afectará la sobrevivencia de la organización, por ejemplo, una crisis política, una recesión económica o inclusive un simple e inusitado cambio climatológico. De esta forma el análisis del entorno ocupa un lugar especial en la concepción y formulación del perfil estratégico. El análisis del entorno constituye entonces, el marco contextual que la planificación estratégica plantea para la empresa de transportes.

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos: fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la empresa de transportes. Cuando cualesquiera de estos elementos afecta directamente, de forma positiva o negativa al desempeño general o de algunas actividades de la organización, nos encontramos frente a un “factor crítico externo” que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación.

Para que el análisis sea más exhaustivo, al medio externo se lo divide en varios entornos de influencia: económico, social, político, cultural, legal, científico-tecnológico y ecológico, entre los más relevantes.

Dado que las variables que intervienen en la caracterización de una oportunidad o amenaza son exógenas y por consiguiente no controlables por parte de la organización, su solución no depende directamente de la intervención de la empresa de transportes, sino de otros factores igualmente no controlables. Por ello una oportunidad una vez identificada, es para aprovecharla y una amenaza, en lo posible, para evitarla, utilizando nuestras potencialidades.

4.3.1 Factores económicos.

Los últimos años se han producido muchos cambios, empezando por los gobiernos hasta la moneda, tasas de interés, inflación, etc.

Tabla 17 Factores económicos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Renta	Estable	No se tiene capacidad adquisitiva - distracción, ni de ahorro. Las condiciones de vida no son buenas.	Inconformidad con los ingresos, por lo que las personas deben buscar otros empleos despreocupándose de la familia y vida personal.	Gobierno.
Empleo	Descendente	Pobreza y migración. Incremento de los índices delincuenciales.	Generar fuentes de empleo.	Gerente de la unión de cooperativas. Consejo de Administración.
Impuestos	Estables	Los costos se mantienen.	Los precios de los servicios se conservan.	Gobierno. SRI. Consejo de Administración. Usuarios. Proveedores.
Inflación	Variable – Estable	Estabilidad en los costos de producción.	Estabilidad aparente en precios.	Gobierno. Consejo de Vigilancia. Usuarios.
PIB	Variable	La producción y las fuentes de empleo sufren inestabilidad.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción – prestación de servicios y el empleo estable.	Gobierno.
Tasas de interés.	Variables	La tasa de interés activa permite acceder a créditos. Con la tasa de interés pasiva no se tiene un buen rendimiento del dinero.	Invertir el dinero en actividades que den un alto rendimiento para la empresa de transportes.	Gobierno. Gerente de la unión de cooperativas. Consejo de Administración. Sector financiero.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

4.3.2 Factores políticos.

En los últimos años el Ecuador ha tenido gobernantes, de los cuales ninguno ha logrado frenar las crisis y desorden político.

Las políticas gubernamentales equivocadas como congelación de depósitos, eliminación de subsidios abruptamente, han beneficiado a grupos de poder, pero han debilitado el frágil sistema productivo y comercial de medianas y pequeñas empresas nacionales.

Tabla 18 Factores políticos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estabilidad política.	Inestable	Falta de credibilidad en el país. Inversión extranjera se ahuyenta lo que perjudica la accesibilidad a créditos para la adquisición de nuevas unidades y repuestos.	Elegir adecuadamente a nuestros gobernantes.	Estado. Usuarios. Miembros de la empresa de transportes.
Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	La empresa de transportes contribuye con empleo, permite el crecimiento y desarrollo de su sector.	Estado. Gerente de la empresa de transportes. Consejo de Administración.
Política fiscal.	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	Estado. Gerente de la unión de cooperativas. Consejo de vigilancia. Contador de la empresa de transportes.
Legislación.	Regulador	Dictaminan normas para la adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno. Miembros de la empresa de transportes. Comisión de Educación.
Ley de Empresa de transportes.	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de la empresa de transportes.	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	Poder Legislativo. Miembros de la empresa de transportes.
Código de Trabajo.	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	Poder Legislativo. Miembros de la empresa de transportes.

4.3.3 Factores demográficos.

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. Se estima que en los países menos desarrollados la población urbana está creciendo a una velocidad cuatro veces mayor que la rural. En la práctica esto significa que la población urbana crece a un ritmo de 170.000 personas al día, frente a las 60.000 personas por día de la población rural.¹

Tabla 19 Factores demográficos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Distribución Geográfica	Ascendente	Mayor demanda del servicio especialmente en la provincia de Orellana.	Mejorar el servicio para que las personas prefieran los servicios que ofrece la empresa de transportes.	Gerente de la unión de cooperativas. Consejo de Administración. Consejo de Vigilancia. Empleados de la empresa de transportes.
Crecimiento de la población	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios que ofrece la empresa de transportes.	Tratar de captar a la población a través de un eficiente servicio y publicidad.	Gerente de la unión de cooperativas. Consejo de Administración. Consejo de Vigilancia. Empleados de la empresa de transportes.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

4.3.4 Factores tecnológicos.²

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las empresas.

Tabla 20 Factores tecnológicos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Medios tecnológicos.	Ascendente	No todas las unidades cuentan con tecnología de punta.	Procurar que la mayoría de los buses cuenten con tecnología en toda la estructura de la unidad.	Consejo de Administración Consejo de Vigilancia. Socios. Proveedores.
Personal especializado.	Ascendente	El personal operativo que labora en la empresa de transportes cuenta con preparación necesaria para el manejo de las unidades.	Dar mayor capacitación a los empleados y choferes para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Gerente de la unión de cooperativas. Comisión de Educación.
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados.	Concienciar a los socios, empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos.	Gerente. Socios. Empleados. Comisión de asuntos sociales.
Investigación y desarrollo.	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar sus unidades, por ende el servicio.	Empresa de transportes.

Fuente: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

4.3.5 Factores ecológicos.

Uno de los impactos que el uso de combustibles fósiles ha producido sobre el medio ambiente terrestre ha sido el aumento de la concentración de dióxido de carbono (CO₂) en la atmósfera, emitido principalmente por los vehículos. La cantidad de CO₂ atmosférico había permanecido estable, aparentemente durante siglos, pero desde 1750 se ha incrementado en un 30% aproximadamente. Lo significativo de este cambio es que puede provocar un aumento de la temperatura de la tierra a través del proceso conocido como efecto invernadero. El dióxido de carbono atmosférico tiende a impedir que la radiación de onda larga escape al espacio exterior; dado que se produce más calor y puede escapar menos, la temperatura global de la tierra aumenta.³

Tabla 21 Factores ecológicos

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Clima	Incontrolable	Afecta al rodaje de los vehículos, se producen daños en las carreteras y deslaves.	Prever para que los choferes manejen con cuidado y así evitar accidentes.	Consejo de Vigilancia. Choferes.
Contaminación	Alta	Algunas unidades de la empresa de transportes por ocasionar contaminación reciben sanciones.	Mantener las unidades en buen estado para evitar contaminación y medidas sancionadoras.	Consejo de Vigilancia. Socios. Técnicos en mantenimiento vehicular.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

4.3.6 Factores sociales.

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

1/2

Tabla 22. Factores sociales

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los socios y sus colaboradores.	Comisión de Educación. Consejo de Administración.
Defensa del consumidor.	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la Ley de Defensa del Consumidor.	Gobierno. Consejo de Administración. Gerente de la unión de cooperativas. Consejo de Vigilancia.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Valores Sociales.	Bajo	Deterioro de valores	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los socios y empleados.	Consejo de administración. Gerente de la unión de cooperativas.
Calidad de Vida.	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, etc. de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Gobierno. Consejo de administración. Gerente de la unión de cooperativas.
Salario unificado.	Estable	Equidad en salario	Personal con salarios satisfechos.	Consejo de administración. Gerente de la unión de cooperativas.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

4.3.7 Matriz de prioridades de factores externos de la unión de taxistas

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes de la Empresa de transportes. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

Tabla 23 Matriz de prioridades de factores externos

	ALTA	Distribución geográfica, crecimiento de la población, medios tecnológicos, contaminación.	Política económica, política fiscal, cultura de adaptación a nuevas tecnologías, investigación y desarrollo, clima.	Cambios en la familia.
	MEDIA	Tasas de interés, salario unificado.	Renta, inflación, PIB, personal especializado, legislación, Ley de Empresa de transportes, Código de Trabajo, grado de formación, defensa del consumidor.	
	BAJA	Empleo, impuestos, calidad de vida.	Estabilidad política, valores sociales.	
FUENTE: Factores Claves del Macroentorno		ALTO	MEDIO	BAJO
PROBABILIDAD DE IMPACTO				

4.3.8 Perfil estratégico de impacto a la empresa de transportes.

Tabla 24 Perfil estratégico de impacto a la empresa

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
Renta.			●		
Empleo.				●	
Impuestos.		●			
Inflación.		●			
PIB.			●		
Tasas de interés.		●			
Estabilidad política.		●			
Política económica.		●			
Política fiscal.		●			
Legislación.			●		
Distribución geográfica.					●
Crecimiento de la población.					●
Medios tecnológicos.					●
Personal especializado.					●
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.			●		
Investigación y desarrollo.				●	
Clima.		●			
Contaminación.	●				
Grado de formación.	●			●	
Defensa del consumidor.			●		
Cambios en la familia.		●			
Valores sociales.		●		●	
Calidad de vida.		●			
Salario unificado.			●		

FUENTE: Matriz de prioridades de factores externos

Análisis:

Aquí se puede observar un grupo grande de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades y es necesario neutralizar las amenazas para que su impacto no sea evidente en la empresa de transportes.

4.3.9 Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos.

En la importancia ponderada se califica el impacto según la siguiente escala:

5. Alto
4. Sobre lo normal
3. Normal
2. Bajo lo normal
1. Pobre

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

Metodología de ejecución:

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción de la empresa de transportes sobre los factores externos.

Tabla 25 Factores estratégicos externos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
Renta.	3	0,04	2	0,07
Empleo.	4	0,05	4	0,19
Impuestos.	4	0,05	5	0,24
Inflación.	4	0,05	3	0,14
PIB.	3	0,04	2	0,07
Tasas de interés.	4	0,05	3	0,14
Estabilidad política.	4	0,05	2	0,10
Política económica.	4	0,05	1	0,05
Política fiscal.	4	0,05	1	0,05
Legislación.	3	0,04	1	0,04
Distribución geográfica.	3	0,04	3	0,11
Crecimiento de la población.	3	0,04	3	0,11
Medios tecnológicos.	5	0,06	4	0,24
Personal especializado.	5	0,06	4	0,24
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.	3	0,04	3	0,11
Investigación y desarrollo.	3	0,04	2	0,07
Clima.	4	0,05	1	0,05
Contaminación.	4	0,05	3	0,14
Grado de formación.	3	0,04	3	0,11
Defensa del consumidor.	3	0,04	4	0,14
Cambios en la familia.	2	0,02	2	0,05
Valores sociales.	3	0,04	3	0,11
Calidad de vida.	3	0,04	3	0,11
Salario unificado.	3	0,04	4	0,14
TOTAL	84	1,00	66	2,80

FUENTE: Perfil estratégico del impacto institucional.

Análisis:

Al tener la unión de cooperativas de Orellana una capacidad de respuesta equivalente a 2,80 se puede observar que no está en la capacidad de contrarrestar las amenazas lo que es crítico frente a la respuesta que esta debería dar para ubicarse dentro de un parámetro normal que le permita reaccionar de forma efectiva ante estas circunstancias.

4.3.10 Oportunidades.

- Días feriados;
- Disposición de empleados en el mercado;
- Facilidad de obtener repuestos para los vehículos en el mercado;
- Incremento de la demanda debido al crecimiento de la población;
- La ubicación de la matriz de la empresa de transportes;
- Las personas son más instruidas y se adaptan fácilmente a las nuevas tecnologías;
- Nuevas tecnologías para las unidades;
- Nuevos software a ser aprovechados;
- Otorgamiento de crédito a través de instituciones financieras;

4.3.11 Amenazas.

- Aumento y/o creación de impuestos;
- Competencia del sector; y,
- Comportamiento del clima, afecta al rodaje de vehículos y produce daños en las carreteras;
- Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva;
- Inestabilidad política, ahuyenta la inversión extranjera;
- La desintegración familiar impide viajar en familia;
- Las políticas económicas del Gobierno que afecten al sector del transporte;
- Salarios bajos, impiden que las personas puedan ahorrar y/o distraerse;
- Sanciones por las emisiones de dióxido de carbono producidas por los vehículos;
- Tasas de Interés altas para la inversión;

- Temporadas bajas.

4.4 PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO.

4.4.1 El microentorno.

El análisis del medio interno conocido también como diagnóstico permite interpretar la situación de la empresa de transportes, establecer la relación causa-efecto y concluir con una síntesis de puntos sólidos y problemas.

Este análisis es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados. Además de ello el diagnóstico es un instrumento vital para adoptar decisiones oportunas; así disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos.

El análisis del medio interno constituye una evaluación de la empresa de transportes cuyo objetivo es identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas).

4.4.2 Identificación de los factores claves.

Un análisis del micro entorno nos va a permitir identificar los factores claves que se originan al interior de la organización, por lo que es necesario dedicar tiempo y esfuerzo, necesarios para conocer a fondo los mismos; al considerar la competencia se requiere realizar un estudio de mercado que nos permita conocer la satisfacción o insatisfacción de los usuarios con respecto a los servicios que ofrece la empresa de transportes.

Para el análisis de las variables se aplicó las encuestas al universo de: socios y trabajadores; para los proveedores se consideraron los más importante para la empresa de transportes; en el caso de los usuarios se las realizaron al número de personas que determinó la muestra.

Dentro de las variables que se han podido observar en el estudio del microentorno se presentan las siguientes:

4.4.3 Estructura orgánica.

En la actualidad la Unión de Cooperativas de Taxis de Orellana no cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido, por lo que una de sus prioridades es la elaboración de una estructura organizada que le permita conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrollan en cada nivel; además no se ha formulado la misión y visión que permitan orientar las actividades hacia el éxito de la empresa de transportes.

4.4.4 Recursos humanos.

4.4.4.1 Socios

Los socios participan como actores y miembros en los diferentes consejos de la empresa de transportes.

Los socios consideran que es de gran importancia:

- La elaboración de un plan operativo para mejorar el servicio a los clientes internos y externos;
- Aplicar ratios financieros para determinar si la empresa de transportes es rentable, tiene capacidad de endeudamiento y además para conocer las utilidades que se generan;
- Ofrecer un trato de calidad;
- Cumplir con los horarios establecidos;
- Racionalizar las frecuencias a nivel nacional;
- Mejorar el servicio de transporte de encomiendas con unidades nuevas y bien equipadas;
- Aumentar la publicidad.

Muy pocos socios están de acuerdo con las utilidades que se generan por los viajes y las encomiendas, porque consideran que el costo que se cobra es el adecuado. La mayoría no lo está, porque existe una competencia desleal en cuanto a las tarifas de los pasajes; en las encomiendas existe el riesgo de las pérdidas de las guías y muchas veces los

usuarios no declaran el valor de la encomienda; no hay muchos pasajeros porque no siempre hay temporadas altas; el desgaste que sufren los vehículos es alto; los ingresos no cubren los gastos.

Los socios consideran necesario que se realice un plan operativo para la empresa de transportes porque: no se tiene una idea clara de cuál es la misión, visión, objetivos y cada administración se maneja en base a su criterio; se podrá detectar las debilidades de la empresa de transportes para poder en lo posible eliminarlas; se alcanzará todas las aspiraciones económicas y sociales; se mejorará la organización de la empresa de transportes; y permitirá controlar las actividades que deben ser llevadas a cabo.

El ambiente que se da en la empresa de transportes es el adecuado porque se lucha por el mismo ideal y existe unión entre la mayoría de los socios. Sin embargo, algunos socios señalan que: predominan los intereses personales y no los colectivos; existe individualismo y discordias entre algunos socios; no todos se sujetan a la legislación, estatutos y resoluciones; hay escasa comunicación y no existe entendimiento ni empatía.

Las unidades según la opinión de la mayoría de socios cuentan con la tecnología necesaria para atender a sus clientes, porque se han cambiado y modernizado las mismas para dar un mejor servicio. Pero algunos socios consideran que sus unidades no cuentan con la tecnología necesaria por la fuerte inversión que demanda y la falta de conciencia de los socios para llegar a resoluciones que beneficien al usuario.

4.4.4.2 Empleados

Cada persona que presta sus servicios en la empresa de transportes, tiene definidas sus funciones de manera empírica, existe inconformidad con los sueldos ya que según los empleados encuestados, no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.

Según las encuestas realizadas los empleados en su totalidad manifiestan que no han recibido reconocimientos por el trabajo que realizan. Sin embargo, el personal se siente orgulloso de ser parte de la empresa de transportes y la consideran su segundo hogar.

El ambiente de trabajo que existe en la empresa de transportes es tranquilo, hay compañerismo y amabilidad entre empleados y socios; las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres.

El personal que labora en la empresa de transportes durante el tiempo de trabajo no ha recibido capacitación debido a la falta de interés de los dirigentes y a la falta de asignación de presupuesto necesario.

4.4.4.3 Vehículos, equipos.

La Unión de cooperativas requiere actualizar algunas de sus unidades para brindar un servicio eficiente a los usuarios, especialmente si quiere cubrir un mayor segmento de mercado.

4.4.5 Instalaciones.

La oficina del terminal es muy pequeña y no cuenta con una adecuada distribución para atender eficientemente a los usuarios en el servicio de encomiendas y venta de boletos; además las condiciones ambientales no son adecuadas para las oficinistas que laboran en el turno de la noche y madrugada.

4.4.6 Usuarios

Los usuarios en las encuestas realizadas manifiestan que los servicios que proporciona la Unión Provincial En Cooperativas de Taxis de Orellana es bueno: la comodidad y tranquilidad que ofrecen; el servicio es eficiente y de calidad; la comprensión que se da al usuario; cuentan con sistema computarizado para la emisión de sus servicios.

Lo perjudicial para la empresa de transportes según los usuarios es que no poseen turnos frecuentes y algunos no se cumplen en la hora prevista; tiene limitados destinos; mantienen unidades que deben dejar de transitar por no cumplir con los estándares de seguridad y la Ley de Tránsito; hay algunos conductores que no dan el trato adecuado a los usuarios; no se realiza la publicidad necesaria para dar a conocer los servicios que ofrece y las nuevas unidades con las que cuenta; no hay un buen trato para las personas

que viajen a destinos cortos; en algunas ocasiones los usuarios se quejan por el exceso de pasajeros, también por demasiado ambiental en las unidades; la atención de las oficinistas y tripulación no siempre es la adecuada, falta amabilidad y paciencia por parte del personal.

Algunos usuarios señalan que confían en el servicio que proporciona esta empresa de transportes por: la seguridad que ofrecen las unidades y el servicio de encomiendas; no ha existido accidentes frecuentes con estas unidades; los conductores manejan responsablemente y tienen experiencia; por las buenas condiciones de algunas unidades; por la trayectoria de la empresa de transportes ofreciendo el servicio y porque posee seguro de accidentes y seguro de vida. La presentación de la tripulación es adecuada y se mantienen limpias las unidades.

4.4.7 Proveedores

En la provincia Francisco de Orellana existen proveedores para suministros de oficina, equipos de cómputo, materiales de construcción, de seguros, entre otros. En la Provincia se tiene el proveedor de facturas, por tanto, los proveedores tanto locales como los de fuera, deben esmerarse en ofrecer productos de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad si desean conservar este cliente.

Todos los proveedores encuestados consideran que la Unión Provincial En Cooperativas de Taxis De Orellana es un buen cliente por los pagos puntuales en las adquisiciones realizadas, las mismas en su mayoría son en efectivo y algunos de los proveedores conceden descuento. Por realizar adquisiciones permanentes los proveedores le otorgan créditos, el plazo de mayor frecuencia es de 30 días.

4.4.8 Identificación de factores claves del microentorno.

Tabla 26 Identificación de factores claves del microentorno.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Estructura Orgánica	No cuenta con un orgánico estructural y funcional bien definido. No se ha formulado la misión y visión.	No permite conocer claramente el flujo de información, y las actividades que se desarrolla en cada nivel. No permite orientar las actividades hacia el éxito de la organización.	Preocuparse por la elaboración y aplicación de la Estructura Organizacional, la misión y visión.	Consejo de Administración. Gerente. Socios. Empleados.

4.4.9 Identificación de factores claves del microentorno.

Tabla 27 Factores claves del microentorno

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Socios	Participan como actores y miembros de los diferentes	Aceptación de los socios ya que las ideas y actividades son propuestas y	Se socializan las ideas y actividades.	Socios.

	<p>consejos.</p> <p>Inconformidad por las utilidades obtenidas y el incumplimiento de los objetivos.</p> <p>No se tiene una idea clara de cuál es la misión, visión, objetivos y actividades que cada miembro debe llevar a cabo.</p> <p>Individualismo y discordias entre algunos socios.</p>	<p>compartidas.</p> <p>Trato inadecuado al usuario.</p> <p>Cada administración se maneja en base a su criterio y no existe conformidad entre miembros.</p> <p>No existe unión.</p>	<p>Aplicar ratios financieros; ofrecer un trato de calidad; cumplir con los horarios establecidos; racionalizar las frecuencias a nivel nacional; lograr que todas las unidades sean nuevas y bien equipadas y aumentar la publicidad.</p> <p>Realizar un plan operativo.</p> <p>Luchar por el mismo ideal y fomentar el compañerismo y la comunicación.</p>	<p>Socios.</p> <p>Consejo de Administración.</p> <p>Consejo de Vigilancia.</p> <p>Empleados.</p> <p>Las autoras</p> <p>Miembros de la empresa de transportes.</p>
--	--	--	--	---

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

4.4.10 Identificación de factores claves del microentorno.

Tabla 28 Factores claves del microentorno

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
RECURSOS HUMANOS				
Empleados	<p>Tienen definidas sus funciones de manera empírica.</p> <p>No se tiene el rendimiento esperado.</p> <p>Falta de motivación del personal.</p> <p>Compañerismo y amabilidad entre empleados y socios. Las actividades que desarrollan los empleados les permiten relacionarse con personas de diferentes caracteres. Algunos empleados y conductores no dan el trato adecuado a los usuarios.</p>	<p>Realizan actividades que no son de su competencia o no cumplen con las tareas que el puesto demanda.</p> <p>Existe inconformidad con los sueldos ya que no devenga las actividades que realizan y los horarios que tienen que cumplir.</p> <p>No reciben reconocimientos por el trabajo que realizan.</p> <p>El ambiente de trabajo que existe en la empresa de transportes es tranquilo. Adquieren nuevas experiencias. La no preferencia por los servicios que ofrece la empresa de transportes.</p>	<p>Establecer por escrito las funciones que debe realizar cada trabajador.</p> <p>Determinar si de acuerdo al presupuesto de la empresa de transportes existe la posibilidad de un alza a los sueldos o fijar bonificaciones.</p> <p>Otorgar reconocimiento por el trabajo eficiente que realicen los empleados.</p> <p>Fomentar e incentivar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa de transportes. Capacitar a los empleados en relaciones humanas y trato al cliente.</p>	<p>Consejo de Administración. Empleados.</p> <p>Consejo de Administración. Presidente.</p> <p>Consejo de Administración. Gerente.</p> <p>Consejo de Administración. Gerente. Comisión de Asuntos Sociales. Socios. Empleados. Consejo de Administración. Gerente. Comisión de Educación</p>

4.4.11 Identificación de factores claves del microentorno.

Tabla 29 Factores claves del microentorno

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Vehículos, Equipos.	<p>Algunas unidades de la empresa de transportes requieren actualización.</p> <p>Se cuenta con un sistema computarizado para la emisión de guías de encomiendas.</p>	<p>Los usuarios que han utilizado unidades que no están actualizadas se llevan una mala impresión y generalizan a la empresa de transportes.</p> <p>Se facilita y agiliza la actividad de emisión de guías.</p>	<p>Modernizar a todas las unidades que lo requieren para brindar un servicio eficiente a los usuarios y cubrir un mayor segmento de mercado.</p> <p>Preocuparse por la actualización periódica del software.</p>	<p>Consejo de Administración. Consejo de Vigilancia Socios.</p> <p>Consejo de Administración. Gerente.</p>
Instalaciones.	<p>La oficina del terminal es muy pequeña y no cuenta con una adecuada distribución.</p> <p>Las condiciones ambientales no son adecuadas para las oficinistas que laboran en el turno de la noche y madrugada.</p>	<p>No se atiende eficientemente a los usuarios en el servicio de encomiendas</p> <p>Se pueden contraer enfermedades de trabajo, tendrían un rendimiento bajo.</p>	<p>Adecuar y organizar la oficina para atender de manera eficiente al cliente.</p> <p>Implementar artefactos de calefacción o alfombrar la oficina.</p>	<p>Consejo de Administración. Gerente.</p>

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

4.4.12 Identificación de factores claves del microentorno

Tabla 30 Identificación de factores claves del microentorno usuarios

Factor	comportamiento	impacto	Respuesta	actores
Usuarios	<p>Manifiestan que los servicios que proporciona la empresa de transportes son buenos.</p> <p>Desagrado de los usuarios hacia el servicio que ofrece la empresa de transportes.</p> <p>Los usuarios desconocen los servicios que ofrece la empresa de transportes.</p> <p>En algunas ocasiones los usuarios se quejan por el exceso de pasajeros también por demasiado ambiental en las unidades.</p> <p>Confianza en el servicio que proporciona la empresa de transportes.</p>	<p>Los usuarios tienen: comodidad y tranquilidad al viajar; comprensión.</p> <p>Inconformidad porque la empresa de transportes no posee turnos frecuentes y algunos no se cumplen en la hora prevista; tiene limitados destinos.</p> <p>Prefieren otras empresas de transportes de transporte más conocidas.</p> <p>Existe malestar y dejan de preferir el servicio.</p> <p>Seguridad por: el servicio de encomiendas; no existir accidentes frecuentes con estas unidades; el manejo responsable de los conductores; por las buenas condiciones de algunas unidades; por la trayectoria de la empresa de transportes ofreciendo el servicio y porque posee seguro de accidentes y seguro de vida.</p>	<p>Ofrecer cada día un servicio eficiente y de calidad.</p> <p>Gestionar ante la FENACOTIP, para que se reasignen nuevos turnos y rutas.</p> <p>Realizar la publicidad necesaria para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa de transportes.</p> <p>Controlar estos excesos y concienciar a la tripulación.</p> <p>Mantener y mejorar la confianza de los usuarios hacia los servicios de la empresa de transportes.</p>	<p>Socios. Empleados.</p> <p>Consejo de Administración. Gerente.</p> <p>Consejo de Administración. Gerente.</p> <p>Consejo de Administración. Gerente. Consejo de Vigilancia Tripulación.</p> <p>Socios. Empleados. Tripulación.</p>

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

4.4.13 Identificación de factores claves del microentorno.

Tabla 31 Factor proveedores

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
Proveedores	Confianza en la Unión de cooperativas de Orellana	En la provincia Francisco de Orellana existen proveedores para suministros de oficina, equipos de cómputo, materiales de construcción, de seguros, entre otros. En la Provincia de Orellana se tiene el proveedor de facturas.	Los proveedores tanto locales como los de fuera, deben esmerarse en ofrecer productos de excelente calidad y atender los pedidos con agilidad si desean conservar este cliente.	Proveedores.
	Consideran a la empresa de transportes un buen cliente.	Pagos puntuales en las adquisiciones realizadas.	Seguir cumpliendo puntualmente con las obligaciones contraídas.	Proveedores. Consejo de Administración. Gerente.
	La empresa de transportes realiza adquisiciones permanentes.	La empresa de transportes se convierte en cliente de los proveedores.	Aprovechar las ventajas de ser buen cliente, tales como descuentos o créditos.	Proveedores. Consejo de Administración. Gerente.

FUENTE: Factores claves internos.

4.4.14 Matriz de prioridades de los factores claves internos de la Unión de Cooperativas de Orellana

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos internos más importantes de la empresa de transportes. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia

Tabla 32 Matriz de prioridades de los factores claves internos

	ALTA	Estructura orgánica. Socios. Trabajadores. Usuarios.		
	MEDIA	Vehículos, Equipos. Instalaciones.	Proveedores.	
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO

FUENTE: Factores Claves del Microentorno

4.4.15 Perfil estratégico del impacto institucional.

Tabla 33 Impacto institucional

FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad.	Gran Debilidad
Estructura orgánica.					●
Socios.				●	
Trabajadores.				●	
Vehículos, equipos.				●	
Instalaciones.				●	
Usuarios.	●				
Proveedores.	●				

FUENTE: Factores Claves del Microentorno

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

Análisis:

Se puede observar un grupo predominante de debilidades que es necesario cambiar su condición y en lo posible eliminarlas; y a las fortalezas se las debe mantener y mejorar.

4.4.16 Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos.

Tabla 34 Factores estratégicos internos.

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia ponderada	Peso específico		
Estructura orgánica.	4	0,14	2	0,28
Socios.	5	0,17	4	0,69
Empleados.	5	0,17	4	0,69
Vehículos, equipos.	4	0,14	3	0,41
Instalaciones.	3	0,10	2	0,21
Usuarios.	5	0,17	4	0,69
Proveedores.	3	0,10	3	0,31
TOTAL	29	1,00	22	3,28

FUENTE: Perfil estratégico de impacto institucional.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

Análisis:

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene la Unión Provincial En Cooperativas de Taxis de Orellana hacia los factores que tiene que enfrentar; 3.28 es la capacidad normal de respuesta de forma medianamente efectiva a las condiciones cambiantes del medio, siendo necesario la aplicación de estrategias para enfrentar el futuro a mediano y largo plazo, ya que las actividades que se vienen desarrollando en la empresa de transportes han sido en forma empírica dando como resultado toma de decisiones erróneas sin una base técnica.

4.4.17 Fortalezas.

- Ambiente tranquilo de trabajo;
- Buen cliente para los proveedores;
- Buena presentación de la tripulación.
- Empresa de transportes con valores éticos y morales;
- Existe unión entre la mayoría de los socios;
- Las nuevas unidades poseen , Radio; los asientos son amplios;
- Lealtad de los empleados;
- Los proveedores otorgan créditos y descuentos;
- Manejo responsable de los conductores;
- No han existido accidentes frecuentes con las unidades;
- Prestigio de la empresa de transportes;
- Proporcionan seguro de accidentes y seguro de vida;
- Se encuentra constituida con capital propio;
- Sede social propia;
- Socios parte integral de la empresa de transportes;
- Usuarios razón de ser de la empresa de transportes;

4.4.18 Debilidades.

- El desgaste que sufren los vehículos es alto;
- El personal no recibe reconocimientos por el trabajo que realizan;
- Escasa capacitación al recurso humano;
- Escasa comunicación entre socios y empleados;
- Escaso presupuesto para adquisición de tecnología y modernización de las unidades;
- Exceso de clientes en algunas sin poder atender;
- Falta de amabilidad y paciencia por parte del personal;
- Falta de promoción y propaganda;
- Inadecuada distribución de la oficina del terminal;
- Inconformidad del personal por el salario que recibe;

- La empresa de transportes no cuenta con una estructura orgánica establecida por escrito;
- La empresa de transportes tiene limitados destinos;
- Los ingresos no cubren los gastos.
- Los turnos no son frecuentes y a veces no se cumplen en la hora prevista;
- No se aplica ratios financieros;
- No se tiene una idea clara de cuál es la misión, visión, objetivos y cada administración se maneja en base a su criterio;
- No se cuenta con una caja común
- No todos los socios se sujetan a la legislación, estatutos y resoluciones;
- Predominan los intereses personales y no los colectivos;
- Riesgo de pérdidas de las encomiendas;
- Software no actualizado para el registro y control de las operaciones de la empresa de transportes;

4.4.19 Problema estratégico general.

La Unión Provincial en Cooperativas de taxis de Orellana mantiene un dinámico intercambio con su entorno.

Gráfico 13. Proceso de transformación



4.4.20 Redacción del problema estratégico general.

- Si se mantienen las amenazas, la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana se verá afectada en su rentabilidad.
- La empresa de transportes está consciente de sus debilidades y a través del plan operativo se tratará de transformalas en fortalezas.
- A pesar de disponer de fortalezas, a la empresa de transportes le falta potenciarlas para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.
- No se lograrán aprovechar las oportunidades, si la empresa de transportes no cuentan con el financiamiento adecuado para la renovación de las unidades y adquisición de software.

Pero la condición necesaria para determinar cuáles son los problemas y las soluciones estratégicas generales está en la clasificación de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, a través de la ayuda de las matrices de áreas ofensivas y defensivas de iniciativa estratégica.

4.4.21 Áreas ofensivas y defensivas de iniciativa estratégica.

4.4.21.1 Área ofensiva de iniciativa estratégica.

Tabla 35 Área ofensiva de iniciativa estratégica.

Alta= 5 Media= 3 Baja= 0 FORTALEZAS	OPORTUNIDADES									
	DISPOSICIÓN DE EMPLEADOS EN EL MERCADO.	LA UBICACIÓN DE LA MATRIZ DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES FACILITA EL DESPLAZAMIENTO DE LAS	INCREMENTO DE LA DEMANDA DEBIDO AL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN.	NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LOS TAXIS	NUEVOS SOFTWARE A SER APROVECHADOS.	LAS PERSONAS SON MÁS INSTRUIDAS Y SE ADAPTAN FÁCILMENTE A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.	FACILIDAD DE OBTENER REPUESTOS PARA LOS VEHÍCULOS EN EL MERCADO.	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO A TRAVÉS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS.	DÍAS FERIADOS.	TOTAL
Usuarios razón de ser de la empresa de transportes.	0	3	5	5	3	0	0	0	5	21
Buen cliente para los proveedores.	0	3	3	5	5	0	5	0	0	21
Los proveedores otorgan créditos y descuentos.	0	0	0	3	3	0	5	3	0	14
Socios parte integral en la empresa de transportes.	0	0	0	3	3	3	3	0	0	12
Sede social propia de la empresa de transportes.	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Se encuentra constituida con capital propio.	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Empresa de transportes con valores éticos y morales.	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3
Lealtad de los empleados.	3	0	0	0	0	3	0	0	0	6
Prestigio de la empresa de transportes.	3	3	3	3	3	3	3	5	5	31
Ambiente tranquilo de trabajo.	3	0	0	0	0	3	0	0	0	6
No han existido accidentes frecuentes con las unidades.	0	0	3	3	0	3	0	0	3	12
Manejo responsable de los conductores.	0	0	3	3	0	3	0	0	3	12
Proporcionan seguro de accidentes y seguro de vida.	0	0	3	0	0	0	0	0	3	6
Las nuevas unidades poseen TV, DVD, Baño, Radio; los asientos son amplios.	0	0	3	5	0	3	3	3	0	17
Buena presentación de la tripulación.	0	0	3	0	0	0	0	0	3	6
TOTAL	9	12	26	30	17	24	19	16	22	

FUENTE: Análisis del Macro y Micro entorno.

Elaborado por: Verónica Llerena y Myriam Guano

La matriz del área ofensiva se construye cruzando las oportunidades del entorno con las fortalezas de la empresa de transportes. La pregunta que se debe plantear es hasta qué punto la fortaleza de la empresa de transportes permite aprovechar de la oportunidad del entorno; es decir, si existe relación entre las fortalezas de la empresa de transportes con las oportunidades.

Para cada pregunta se define un grado de correlación:

Alta= 5

Media= 3

Baja= 0

Es decir, si la fortaleza permite aprovechar la oportunidad se coloca el puntaje 5; si la correlación es mediana, se le coloca 3, y si no existe ninguna correlación se coloca 0.

Para construir las acciones a tomar ofensivas se partirá de las oportunidades que obtuvieron el puntaje más alto, pues son las más estratégicas para la empresa de transportes, luego se continúa con las fortalezas.

4.4.21.2 Área defensiva de iniciativa estratégica.

Tabla 36 Área defensiva de iniciativa estratégica

AMENAZAS	DEBILIDADES																				
	LA EMPRESA DE TRANSPORTES NO CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA ESTABLECIDA POR	NO SE TIENE UNA IDEA CLARA DE CUAL ES LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y CADA ADMINISTRACIÓN SE MANEJA EN BASE A SU	ESCASA CAPACITACIÓN AL RECURSO HUMANO.	NO SE APLICA RATIOS FINANCIEROS.	ESCASO PRESUPUESTO PARA ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA Y MODERNIZACIÓN DE LAS	INADECUADA DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA DEL TERMINAL	SOFTWARE NO ACTUALIZADO PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA	FALTA DE PROMOCIÓN Y PROPAGANDA.	INCONFORMIDAD DEL PERSONAL POR EL SALARIO QUE RECIBE.	LOS TURNOS NO SON FRECUENTES Y A VECES NO SE CUMPLEN EN LA HORA PREVISTA.	LA EMPRESA DE TRANSPORTES TIENE LIMITADOS DESTINOS.	RIESGO DE PÉRDIDAS DE LAS ENCOMIENDAS.	PREDOMINAN LOS INTERESES PERSONALES Y NO LOS COLECTIVOS.	NO TODOS LOS SOCIOS SE SUJETAN A LA LEGISLACIÓN, STATUTOS Y RESOLUCIONES.	ESCASA COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS Y EMPLEADOS.	EL PERSONAL NO RECIBE RECONOCIMIENTOS POR EL TRABAJO QUE REALIZAN.	EXCESO DE PASAJEROS EN ALGUNAS UNIDADES.	FALTA AMABILIDAD Y PACIENCIA POR PARTE DEL PERSONAL.	EL DESGASTE QUE SUFREN LOS VEHÍCULOS ES ALTO.	LOS INGRESOS NO CUBREN LOS GASTOS.	TOTAL
Salarios bajos, impiden que las personas puedan ahorrar y/o distraerse.	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Aumento y/o creación de impuestos.	0	0	0	0	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Incremento de la inflación, menos capacidad adquisitiva.	0	0	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	15
Tasas de Interés altas para la inversión.	0	0	0	5	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	12
Comportamiento del clima, afecta al rodaje de vehículos y produce daños en las carreteras.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Sanciones por las emisiones de dióxido de carbono producidas por los vehículos.	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	15
Inestabilidad política, ahuyenta la inversión.	0	0	0	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9
Las políticas económicas del Gobierno que afecten al sector del transporte.	0	0	0	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9
Competencia del sector.	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	78
Temporadas bajas.	0	0	0	3	0	0	0	5	0	3	5	0	0	0	0	0	0	3	3	5	24
TOTAL	5	8	8	22	23	3	14	16	17	6	10	3	3	3	3	5	3	6	14	20	

La matriz del área defensiva se construye en forma inversa a la matriz del área ofensiva; es decir, cruzando las debilidades de la empresa de transportes con las amenazas del entorno, ya que lo que interesa es corregir las debilidades.

La pregunta que debe hacer es hasta qué punto la debilidad de la empresa de transportes empeora la amenaza del entorno, es decir, si existe alguna relación entre las amenazas del entorno con las debilidades de la empresa de transportes. Luego, se sigue el mismo procedimiento que en la matriz de área ofensiva, asignando un grado de correlación de:

Alta= 5

Media= 3

Baja= 0

Para construir las acciones a tomar defensivas se partirá de las debilidades que obtuvieron el puntaje más alto, ya que son las más peligrosas para la competitividad de la empresa de transportes, posteriormente se consideran las amenazas.

Los resultados obtenidos en las matrices ofensivas y defensivas facilita la formulación de las acciones a tomar que buscan aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades seleccionadas en las matrices de las áreas defensivas y ofensiva.

4.4.22 Redacción de la solución estratégica general.

Es necesario potenciar las fortalezas para ofrecer servicios de calidad que excedan las expectativas de los usuarios, poniendo al servicio de los mismos, unidades modernas, bien equipadas y brindándoles un trato personalizado; de tal manera que se pueda maximizar la utilización de oportunidades del mercado. Para ello se requiere la elaboración de un conjunto de técnicas y estrategias que permita enfrentar y eliminar las debilidades y minimizar las amenazas que se presenten a través de la identificación de las acciones que deben ser llevadas a cabo.

4.4.23 Acciones a tomar del área ofensiva de iniciativa estratégica.

1. Adquirir nuevos software que beneficien las actividades de la empresa de transportes.
2. Analizar a las instituciones financieras para determinar cuál es la que ofrece más beneficios.
3. Aplicar selección del personal.
4. Aprovechar la sede social con la que cuenta la empresa de transportes para integración de los socios y empleados.
5. Aprovechar la ubicación de la matriz de la empresa de transportes que facilita el desplazamiento de las unidades a cualquier parte del país.
6. Brindar servicios adicionales durante el viaje tales como bocaditos, caramelos, café, etc. especialmente en días feriados.
7. Concienciar a los conductores sobre la importancia del respeto a las señales de tránsito.
8. Conseguir que los proveedores otorguen más créditos y descuentos.
9. Contratar a personas instruidas y que se adapten fácilmente a las nuevas tecnologías.
10. Cultivar y fomentar los valores éticos y morales en todos los miembros de la empresa de transportes.
11. Cumplir con el seguro de accidentes y seguro de vida, en caso de producirse accidentes.
12. Dar a conocer ampliamente los servicios que ofrece la empresa de transportes.
13. Exigir a los conductores el manejo responsable de las unidades.
14. Fomentar el compañerismo y la unión para mejorar el ambiente de trabajo.
15. Hacer cumplir el estatuto de la empresa de transportes en lo referente a la renovación de las unidades.
16. Hacer que los empleados sean partícipes en las decisiones de la empresa de transportes.
17. Incorporar en las unidades nuevas tecnologías.
18. Mantener el prestigio de la empresa de transportes ofreciendo un servicio de calidad.
19. Ordenar a la tripulación que su presentación sea impecable y formal.

20. Recordar a los socios de que constituyen la parte integral en la empresa de transportes de tal manera que se lleguen a consensos que beneficie a todos.
21. Seguir cumpliendo oportunamente con los pagos a los proveedores.
22. Solicitar proformas a los proveedores de repuestos para los vehículos y seleccionar la mejor oferta.
23. Tratar a los usuarios con amabilidad, respeto y consideración ya que son la razón de ser de la empresa de transportes.
- 24.

4.4.24 Acciones a tomar del área defensiva de iniciativa estratégica.

1. Actualizar el software para el registro y control de las operaciones de la empresa de transportes.
2. Buscar financiamiento para la adquisición de tecnología y modernización de las unidades.
3. Buscar instituciones financieras que otorguen tasas de interés bajas.
4. Concienciar a los socios para que se sujeten a la legislación, estatutos y resoluciones.
5. Concienciarnos como ciudadanos para elegir adecuadamente a los gobernantes.
6. Considerar el comportamiento del clima para que no afecte al rodaje de vehículos.
7. Controlar la recepción y despacho de encomiendas para evitar la pérdida de las mismas.
8. Cumplir con la hora prevista para la salida de las unidades para que los usuarios no se molesten.
9. Dar siempre un buen servicio para que los usuarios en temporadas bajas prefieran a la empresa de transportes.
10. Designar en el presupuesto un incremento en los salarios para el personal.
11. Distribuir la oficina del terminal considerando los servicios que se ofrece.
12. Elaborar el plan administrativo que permita tener una idea clara de cuál es la misión, visión y objetivos.
13. Elaborar el plan de recursos humanos para dar capacitación al personal.
14. Elaborar un plan de marketing que permita incrementar la demanda de los servicios que ofrece la empresa de transportes.

15. Elaborar un plan financiero que permita conocer la situación financiera en la que se encuentra la empresa de transportes.
16. Exigir al personal que sean amables y pacientes con los usuarios.
17. Gestionar en la FENACOTIP para que conceda a la empresa de transportes la ampliación de sus destinos y frecuencias.
18. Hacer que prevalezcan los intereses colectivos.
19. Hacer revisiones periódicas de los tubos de escape de las unidades para no contaminar el medio ambiente y evitar sanciones.
20. Llamar la atención a los propietarios de las unidades que tengan exceso de pasajeros en las mismas.
21. Mejorar el servicio para superar a la competencia.
22. No exceder las tarifas del servicio de transporte de pasajeros y encomiendas para que las personas puedan tener acceso a los mismos.
23. No excederse en gastos innecesarios, y controlar los ingresos especialmente cuando las unidades no son conducidas por los propietarios.
24. Prevenir el incremento y/o creación de impuestos.
25. Prever los cambios en el sistema económico del país.
26. Realizar chequeos periódicos a las unidades para controlar y minimizar su desgaste.
27. Realizar diferentes actividades que integren a socios y empleados para que se mejore la comunicación.
28. Reconocer el trabajo que realiza el personal para que se sientan motivados.
29. Tomar medidas preventivas en caso de que la inflación se incremente.
30. Utilizar el plan administrativo para la implementación de la estructura orgánica para la empresa de transportes.

4.4.25 Momento estratégico.

4.4.25.1 Objetivos.

Objetivo general.

“Brindar un servicio eficiente de los socios de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana a fin de superar las expectativas de los usuarios”.

Objetivos Específicos.

1. Alcanzar en la medida de las posibilidades el mejoramiento y la superación, así como la dotación de servicios sociales que sean indispensables para cumplir con el objetivo anterior.
2. Conseguir que los socios vean cumplidas sus expectativas respecto a lo que el trabajo les debe proporcionar, creando un clima que fomente la vinculación de todos con la estrategia y objetivos de la empresa de transportes.
3. Cumplir con las leyes entre otras disposiciones que establezcan los organismos de tránsito, economía popular y solidaria.
4. Desarrollar actividades lícitas, comerciales y económicas relativas al servicio que presta, así como también la adquisición de vehículos motorizados, repuestos y accesorios para los mismos, a favor de los cooperados.
5. Disponer de personal idóneo para realizar las diferentes tareas.
6. Establecer contactos y coordinar las actividades con los organismos de integración empresa de transportes.
7. Establecer normas para fomentar el ahorro y servicio de mutua cooperación a favor de sus asociados.
8. Establecer talleres de reparación de los vehículos de la empresa de transportes, como también almacenes de repuestos y gasolineras, cuando el tiempo o la circunstancia lo ameriten.
9. Fomentar los vínculos de solidaridad entre los socios a base del esfuerzo propio y de ayuda mutua.

10. Generar orgullo de pertenencia a la Unión Provincial En Cooperativas de Taxis De Orellana, desde el convencimiento por parte de todos, de que la empresa de transportes reúne cualidades para alcanzar posiciones de prestigio y liderazgo.
11. Implementar publicidad, promoción y propaganda, para que el mercado en el que se maneja la empresa de transportes tenga mejor conocimiento de los servicios que ofrece.
12. Impregnar el estilo de trabajo de optimismo y actitud positiva basado en un compromiso compartido por todos.
13. Mejorar la infraestructura con la que se cuenta y buscar financiamiento para implementar tecnología, adquirir software para el registro y control de las operaciones que realiza la empresa de transportes.
14. Ofrecer servicios de calidad, un adecuado trato a los usuarios, conservar las tarifas competitivas según las necesidades del mercado para poder mantener la lealtad de usuarios.
15. Realizar las inversiones indispensables para conseguir el fomento de la educación empresa de transportes de sus socios, en los niveles que redunden en beneficio exclusivo de los mismos.
16. Realizar una adecuada distribución de la oficina del terminal para ofrecer un mejor servicio.
17. Tratar de alcanzar por los medios lícitos el mejoramiento y la superación en los campos sociales, culturales, económicos y humanos de sus asociados.

4.5 INFORMACION FINANCIERA

4.5.1 Información Financiera de la organización

Tabla 37. Balance General 2014

UNIÓN DE COOPERATIVA DE TAXIS "PROVINCIA DE ORELLANA"	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	(En dólares)
ACTIVOS	2014
ACTIVO CORRIENTE	361,768.16
ACTIVO DISPONIBLE	- 13,634.83
Valores en efectivo	300.00
Caja Chica	300.00
Valores en Cuenta Corriente	- 13,934.83
ACTIVO EXIGIBLE	367,500.47
Cuentas por Cobrar Empleados	2,000.00
Cuentas por Cobrar Clientes	277,489.54
Crédito Tributario	88,010.93
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	7,902.52
Gastos Prepagados	7,902.52
ACTIVO FIJO	85,018.54
ACTIVOS NO DEPRECIABLES	80,000.00
Terrenos	80,000.00
ACTIVOS DEPRECIABLES	5,018.54
Muebles y Enseres	3,771.74
Equipo de Oficina	774.82
Equipo de Computación	471.98
TOTAL ACTIVOS	446,786.70
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	371,339.30
PASIVOS A CORTO PLAZO	371,339.30
Deudas Comerciales	315,964.44
Deudas Sociales	1,833.04
Fondo Inversión Filiales	45,970.33
TOTAL PASIVOS	371,339.30
PATRIMONIO	
CAPITAL	75,447.40
CAPITAL SOCIAL	82,992.51
Capital Pagado	61,068.62
Reserva Legal	21,923.89
SUPERÁVIT O DÉDIT	- 7,545.11
Superávit	9,260.29
Excedente Acumulado	9,260.29
Resultado operativo	- 16,805.40
TOTAL PATRIMONIO	75,447.40
TOTAL PASIVOS&PATRIMONIO	446,786.70

Fuente: Balances de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Tabla 38. Estado de Resultados 2014

4.5.2 Análisis Horizontal y Vertical de los Estados Financieros

Tabla 39. Análisis Horizontal del Balance General

UNIÓN DE COOPERATIVA DE TAXIS "PROVINCIA DE ORELLANA"				
BALANCE GENERAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 (en dólares)				
	2013	2014	VAR ABS.	%
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE	351,376.09	361,768.16	10,392.07	2.96
ACTIVO DISPONIBLE	- 9,027.69	- 13,634.83	- 4,607.14	51.03
Valores en efectivo	278.50	300.00	21.50	7.72
Caja Chica	278.50	300.00	21.50	7.72
Valores en Cuenta Corriente	- 9,306.19	- 13,934.83	- 4,628.64	49.74
ACTIVO EXIGIBLE	354,114.78	367,500.47	13,385.69	3.78
Cuentas por Cobrar Empleados	1,725.00	2,000.00	275.00	15.94
Cuentas por Cobrar Clientes	268,819.57	277,489.54	8,669.97	3.23
Crédito Tributario	83,570.21	88,010.93	4,440.72	5.31
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	6,289.00	7,902.52	1,613.52	25.66
Gastos Pre-pagados	6,289.00	7,902.52	1,613.52	25.66
ACTIVO FIJO	76,666.01	85,018.54	8,352.53	10.89
ACTIVOS NO DEPRECIABLES	72,000.00	80,000.00	8,000.00	11.11
Terrenos	72,000.00	80,000.00	8,000.00	11.11
ACTIVOS DEPRECIABLES	4,666.01	5,018.54	352.53	7.56
Muebles y Enseres	3,478.14	3,771.74	293.60	8.44
Equipo de Oficina	790.69	774.82	- 15.87	- 2.01
Equipo de Computación	397.18	471.98	74.80	18.83
TOTAL ACTIVOS	428,042.10	446,786.70	18,744.60	4.38
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES	368,985.73	371,339.30	2,353.57	0.64
PASIVOS A CORTO PLAZO	368,985.73	371,339.30	2,353.57	0.64
Deudas Comerciales	318,725.41	315,964.44	- 2,760.97	- 0.87
Deudas Fiscales	5,059.14	7,571.49	2,512.35	49.66
Deudas Sociales	1,630.85	1,833.04	202.19	12.40
Fondo Inversión Filiales	43,570.33	45,970.33	2,400.00	5.51
TOTAL PASIVOS	368,985.73	371,339.30	2,353.57	0.64
PATRIMONIO				
CAPITAL	59,056.37	75,447.40	16,391.03	27.75
CAPITAL SOCIAL	75,623.19	82,992.51	7,369.32	9.74
Capital Pagado	56,678.95	61,068.62	4,389.67	7.74
Reserva Legal	18,944.24	21,923.89	2,979.65	15.73
Reserva Legal	18,944.24	21,923.89	2,979.65	15.73
SUPERÁVIT O DÉDIT	- 16,566.82	- 7,545.11	9,021.71	- 54.46
Superávit	8,707.62	9,260.29	552.67	6.35
Excedente Acumulado	8,707.62	9,260.29	552.67	6.35
Resultado operativo	- 25,274.44	- 16,805.40	8,469.04	- 33.51
Resultado operativo 2014	- 25,274.44	- 16,805.40	8,469.04	- 33.51
TOTAL PATRIMONIO	59,056.37	75,447.40	16,391.03	27.75
TOTAL PASIVOS&PATRIMONIO	428,042.10	446,786.70	18,744.60	4.38

Fuente: Balances de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana

4.5.3 Análisis horizontal

Tabla 40. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

UNIÓN DE COOPERATIVA DE TAXIS "PROVINCIA DE ORELLANA"				
ESTADO DE RESULTADOS				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 (en dólares)				
	2013	2014	VAR ABS.	VAR REL.
INGRESOS				
VENTAS	2,717,953.77	3,472,286.73	754,332.96	27.75
VENTAS NACIONALES	2,717,953.77	3,472,286.73	754,332.96	27.75
Ventas Exentas	2,695,104.32	3,439,523.59	744,419.27	27.62
Ventas Gravadas	22,849.45	32,763.14	9,913.69	43.39
INGRESOS OPERACIONALES	21,118.57	29,856.26	8,737.69	41.37
INGRESOS ADMINISTRATIVOS	21,107.32	29,843.81	8,736.49	41.39
Ingresos Adicionales	11,251.00	18,244.31	6,993.31	62.16
Ingresos por Aportes	9,856.32	11,599.50	1,743.18	17.69
INGRESOS FINANCIEROS	11.25	12.45	1.20	10.67
Rendimientos Financieros	11.25	12.45	1.20	10.67
TOTAL INGRESOS	2,739,072.34	3,502,142.99	763,070.65	27.86
EGRESOS				
ESGRESOS OPERACIONALES	2,764,346.78	3,518,948.39	754,601.61	27.30
GASTOS ADMINISTRATIVOS	286,229.99	342,500.78	56,270.79	19.66
Sueldos de Personal	38,952.15	47,116.67	8,164.52	20.96
Beneficios Sociales	39,470.30	53,589.16	14,118.86	35.77
Gastos en Personal	34,573.68	44,235.55	9,661.87	27.95
Gastos en Oficina	173,233.86	197,559.40	24,325.54	14.04
GASTOS EN VENTAS	2,475,518.81	3,173,330.22	697,811.41	28.19
Gastos en Ventas	2,442,043.40	3,135,594.66	693,551.26	28.40
Transportes	2,116,563.00	2,755,925.88	639,362.88	30.21
Reembolsos de gastos	325,480.40	379,668.78	54,188.38	16.65
Gastos en clientes	33,475.41	37,735.56	4,260.15	12.73
Promoción/ Publicidad	45.00	50.00	5.00	11.11
Atenciones clientes	7,580.41	7,757.18	176.77	2.33
Gastos navideños/Aniversario	22,450.00	26,320.38	3,870.38	17.24
Gastos por ayudas	3,400.00	3,608.00	208.00	6.12
GASTOS FINANCIEROS	1,599.00	1,977.83	378.83	23.69
Gastos Bancarios	1,599.00	1,977.83	378.83	23.69
GASTOS PROVISIONARIOS	998.98	1,139.56	140.58	14.07
Provisión para Activos	998.98	1,139.56	140.58	14.07
TOTAL EGRESOS	2,764,346.78	3,518,948.39	754,601.61	27.30
Perdida del ejercicio	- 25,274.44	- 16,805.40	8,469.04	- 33.51

Fuente: Balances de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis

Dentro de los Activos y de la subcuenta Activos Corrientes como el efectivo en caja ha alcanzado un incremento dentro de los disponibles con un 7,72% y 49,74%, con los exigibles de igual forma se puede notar un incremento en cada una de sus subcuentas como cuentas por cobrar empleados, cuentas por cobrar clientes y crédito tributario con los siguientes porcentajes 15,94%, 3,23% y 5,31%, la organización ha realizado anticipo a proveedores que representa el 25,66% del total de los Activos. Dentro de los Activos Fijos se tiene dos principales cuentas Activos depreciables el 7,56% de incremento relativo y Activos no depreciables representan el 11,11%.

Dentro de los pasivos, dispone de obligaciones a corto plazo mismas que han tenido un incremento de 0,64%; pero las cuentas en deudas comerciales, deudas fiscales, deudas sociales y fondos de inversión filiales con los siguientes porcentajes; -0,87%, 49,66%, 12,40% y 5,51% respectivamente.

Dentro del grupo de Patrimonio. El Capital Social presenta un incremento del 9,74% mientras que Superávit o Déficit presentan una disminución significativa del 54,46%, debido a las pérdidas

Análisis

Para la realización del análisis horizontal del Estado de Resultados se ha realizado un análisis comparativo de los años 2013 y 2014. De cuyo análisis se puede deducir que las principales cuentas que son las cuentas de Ingresos y Egresos con un incremento de 27,86% y 27,30% respectivamente. Dentro de los ingresos, las ventas han alcanzado un incremento del 27,75% y los ingresos operacionales el 41,37%.

Por otro lado realizando el análisis comparativo de los egresos de la institución se puede concluir lo siguiente: Dentro de los Gastos operacionales se tienen las siguientes cuentas: Gastos Administrativos con un incremento del 19,66%, Gastos de ventas con el 28,19%, Gastos financieros con el 23,69% y Gastos provisionarios con el 14,07%. Cada una de las cuentas ha alcanzado incrementos proporcionales.

4.5.4 Análisis vertical de la empresa

Tabla 41. Análisis Vertical Balance General

UNIÓN DE COOPERATIVA DE TAXIS "PROVINCIA DE ORELLANA"				
BALANCE GENERAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014(en dólares)				
ACTIVOS				
	2013	%	2014	%
ACTIVO CORRIENTE	351,376.09	82.09	361,768.16	80.97
ACTIVO DISPONIBLE	- 9,027.69	- 2.11	- 13,634.83	- 3.05
Valores en efectivo	278.50	0.07	300.00	0.07
Caja Chica	278.50	0.07	300.00	0.07
Valores en Cuenta Corriente	- 9,306.19	- 2.17	- 13,934.83	- 3.12
ACTIVO EXIGIBLE	354,114.78	82.73	367,500.47	82.25
Cuentas por Cobrar Empleados	1,725.00	0.40	2,000.00	0.45
Cuentas por Cobrar Clientes	268,819.57	62.80	277,489.54	62.11
Crédito Tributario	83,570.21	19.52	88,010.93	19.70
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	6,289.00	1.47	7,902.52	1.77
Gastos Pre-pagados	6,289.00	1.47	7,902.52	1.77
Anticipo Proveedores	6,289.00	1.47	7,902.52	1.77
ACTIVO FIJO	76,666.01	17.91	85,018.54	19.03
ACTIVOS NO DEPRECIABLES	72,000.00	16.82	80,000.00	17.91
Terrenos	72,000.00	16.82	80,000.00	17.91
ACTIVOS DEPRECIABLES	4,666.01	1.09	5,018.54	1.12
Muebles y Enseres	3,478.14	0.81	3,771.74	0.84
Equipo de Oficina	790.69	0.18	774.82	0.17
Equipo de Computación	397.18	0.09	471.98	0.11
TOTAL ACTIVOS	428,042.10	100.00	446,786.70	100.00
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES	368,985.73	86.20	371,339.30	83.11
PASIVOS A CORTO PLAZO	368,985.73	86.20	371,339.30	83.11
Deudas Comerciales	318,725.41	74.46	315,964.44	70.72
Deudas Fiscales	5,059.14	1.18	7,571.49	1.69
Deudas Sociales	1,630.85	0.38	1,833.04	0.41
Fondo Inversión Filiales	43,570.33	10.18	45,970.33	10.29
TOTAL PASIVOS	368,985.73	86.20	371,339.30	83.11
PATRIMONIO				
CAPITAL	59,056.37	13.80	75,447.40	16.89
CAPITAL SOCIAL	75,623.19	17.67	82,992.51	18.58
Capital Pagado	56,678.95	13.24	61,068.62	13.67
Reserva Legal	18,944.24	4.43	21,923.89	4.91
SUPERÁVIT O DÉDIT	- 16,566.82	- 3.87	- 7,545.11	- 1.69
Superávit	8,707.62	2.03	9,260.29	2.07
Excedente Acumulado	8,707.62	2.03	9,260.29	2.07
Resultado operativo	- 25,274.44	- 5.90	- 16,805.40	- 3.76
Resultado operativo 2014	- 25,274.44	- 5.90	- 16,805.40	- 3.76
TOTAL PATRIMONIO	59,056.37	13.80	75,447.40	16.89
TOTAL PASIVOS&PATRIMONIO	428,042.10	100.00	446,786.70	100.00

Fuente: Balances de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

4.5.5 Análisis Vertical Estado de resultados

Tabla 42. Análisis Vertical Estado de Resultados

UNIÓN DE COOPERATIVA DE TAXIS "PROVINCIA DE ORELLANA"				
ESTADO DE RESULTADOS				
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014(en dólares)				
	2013	%	2014	%
INGRESOS				
VENTAS	2,717,953.77	100	3,472,286.73	100
VENTAS NACIONALES	2,717,953.77	100	3,472,286.73	100
Ventas Exentas	2,695,104.32	99.16	3,439,523.59	99.06
Ventas Gravadas	22,849.45	0.84	32,763.14	0.94
Ingresos por Reembolsos	214.00	0.01	263.14	0.01
INGRESOS OPERACIONALES	21,118.57	0.78	29,856.26	0.86
INGRESOS ADMINISTRATIVOS	21,107.32	0.78	29,843.81	0.86
Ingresos Adicionales	11,251.00	0.41	18,244.31	0.53
Ingresos por Aportes	9,856.32	0.36	11,599.50	0.33
INGRESOS FINANCIEROS	11.25	0	12.45	0
Rendimientos Financieros	11.25	0	12.45	0
TOTAL INGRESOS	2,739,072.34	100.78	3,502,142.99	100.86
EGRESOS				
EGRESOS OPERACIONALES	2,764,346.78	101.71	3,518,948.39	101.34
GASTOS ADMINISTRATIVOS	286,229.99	10.53	342,500.78	9.86
Sueldos de Personal	38,952.15	1.43	47,116.67	1.36
Beneficios Sociales	39,470.30	1.45	53,589.16	1.54
Gastos en Personal	34,573.68	1.27	44,235.55	1.27
Gastos en Oficina	173,233.86	6.37	197,559.40	5.69
GASTOS EN VENTAS	2,475,518.81	91.08	3,173,330.22	91.39
Gastos en Ventas	2,442,043.40	89.85	3,135,594.66	90.3
Gastos en clientes	33,475.41	1.23	37,735.56	1.09
Promoción/ Publicidad	45.00	0	50.00	0
Atenciones clientes	7,580.41	0.28	7,757.18	0.22
Gastos navideños/Aniversario	22,450.00	0.83	26,320.38	0.76
Gastos por ayudas	3,400.00	0.13	3,608.00	0.1
GASTOS FINANCIEROS	1,599.00	0.06	1,977.83	0.06
Gastos Bancarios	1,599.00	0.06	1,977.83	0.06
GASTOS PROVISIONARIOS	998.98	0.04	1,139.56	0.03
Provisión para Activos	998.98	0.04	1,139.56	0.03
TOTAL EGRESOS	2,764,346.78	101.71	3,518,948.39	101.34
Pérdida del Ejercicio	-25,274.44	-0.93	-16,805.40	-0.48

Fuente: Balances de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Análisis

Iniciando con el análisis vertical del Balance General, ,Dentro de los Activos el 82,09% mientras que la de Activos Fijos representa el 17,91% del total de los Activos en el 2013 y 80,97% y 19,03% en el 2014.

Analizando los Activos Corrientes de forma negativa de 2,11% y 3,05%, el exigible con 82,73% y 82,25% y la cuenta de Otros Activos Corrientes con el 1,47% y 1,77% en los años 2013 y 2014.

En cuanto a los Activos Fijos se tiene tanto activos no depreciables con el 16,82% y 17,91% y los depreciables con el 1,09 y 1,12%.

En los Pasivos a corto plazo que representa el 86,20% y el 83,11%.Y el Patrimonio representa el 13,80% y 16,89%. Tiene la cuenta de Capital con el 16,89%. La cuenta de capital integra las cuentas Capital Social y Superávit o Déficit con el 17,67% y negativamente con el 3,87% en el 2013 y 18,58% y el 1,58% en el 2014.

Análisis

Las ventas netas han tenido un crecimiento al igual que los gastos, .Al ser su razón de ser la prestación de servicios de transporte, las ventas nacionales conforman el 100% de los ingresos de la empresa. Dentro de la cuenta de ventas Nacionales se tiene las cuentas de Ventas exentas y Ventas gravadas con porcentajes de contribución de 99,16% y 0,84% y 99,06% y 0,94%.

Los ingresos operacionales el 0,78% y 0,86%. Ingresos Administrativos e Ingresos Financieros que representan el 0,78% y 0% en el 2013 y 0,86% y 0% en el 2014.

Los Egresos representan el 101,71% y 100,86%, que sobrepasan el total de las ventas alcanzadas por la empresa. Los Egresos Operacionales se tiene los Gastos Administrativos el 10,53% y 9,86%, gastos de ventas con el 91,08% y 91,39%, Gastos financieros con el 0,06% y 0,06% y finalmente Gastos provisionarios con el 0,04% y 0,03%.

4.6 CÁLCULO DE LAS RAZONES RELACIONADAS CON LA SITUACIÓN FINANCIERA

4.6.1 Indicadores de liquidez

Razón Corriente

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 43. Razón Corriente

	2013	2014
Activo Corriente	\$ 351.376,09	\$ 361.768,16
Pasivo Corriente	\$ 338.095,33	\$ 371.339,30
Razón Corriente	1,04	0,97

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Este indicador para los años 2013 y 2014 fue de 1,04 y 0,97. Lo que significa que si en este momento tuviera que cubrir sus obligaciones inmediatas quedaría con un respaldo de 0,04 centavos por cada dólar en el primer año y en el segundo año no tiene ni siquiera la capacidad de cubrir sus obligaciones inmediatas.

Capital de Trabajo Neto

También relaciona las cifras del Activo corriente con las del Pasivo Corriente pero en este caso estableciendo la diferencia entre ambas. Muestra cuales serían los recursos corrientes que podrían dedicarse a “trabajar” con ellos después de pagar las deudas de corto plazo.

Capital de Trabajo Neto = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Tabla 44. Capital de Trabajo Neto

	2013	2014
Activo Corriente	\$ 351.376,09	\$ 361.768,16
Pasivo Corriente	\$ 338.095,33	\$ 371.339,30
Capital de Trabajo Neto	13280,76	-9571,14

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Una vez que la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedarán \$ 13.280,76 en el 2013 y \$ -9.571,14 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica en el primer año y en el segundo año no ha podido atender con sus obligaciones de la mejor manera.

4.6.2 Indicadores de Eficiencia

Rotación de Activos

La rotación de activos es un ratio financiero que mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 45. Rotación de Activos

	2013	2014
Ventas Netas	\$ 2.717.953,77	\$ 3.472.286,73
Activo Total	\$ 428.042,10	\$ 446.786,70
Rotación de Activos	6,35	7,77

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Este indicador está rotando en 6 veces en el 2013 y 8 veces en el 2014, es decir, cubre 6 veces y ocho veces el valor de las inversiones de la empresa.

4.6.3 Indicadores de Endeudamiento

Endeudamiento

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 46. Endeudamiento

	2013	2014
Pasivo Total	\$ 368.985,73	\$ 371.339,30
Activo Total	\$ 428.042,10	\$ 446.786,70
Endeudamiento	87%	83%

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la autonomía financiera de la empresa para los años 2013 y 2014 fue del 87% y 83% respectivamente; lo que significa que los acreedores son los que financian mayormente a la empresa; es decir, la empresa es de propiedad de terceros en términos numéricos.

Autonomía

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 47. Autonomía

	2013	2014
Pasivo Total	\$ 368.985,73	\$ 371.339,30
Patrimonio	\$ 59.056,37	\$ 45.447,40
Autonomía	6,29	8,17

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la autonomía de la empresa para los años 2013 y 2014 fue del 6,29% y 8,17% respectivamente; lo que significa que los acreedores son los que financian mayormente a la empresa e indica que el patrimonio no es suficiente.

4.6.4 Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad del Patrimonio

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 48. Rentabilidad del Patrimonio

	2013	2014
Utilidad Neta	\$ (25.274,44)	\$ (16.805,40)
Patrimonio	\$ 59.056,37	\$ 45.447,40
Rentabilidad del Patrimonio	-0,28	-0,37

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio para los años 2013 y 2014 fue del -0,28% y -0,37% respectivamente; es decir este indicador es deficiente en los dos años objeto de estudio.

Rentabilidad Neta del Activo

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 49. Rentabilidad Neta del Activo

	2013	2014
Utilidad Neta	\$ (25.274,44)	\$ (16.805,40)
Ventas	\$ 2.717.953,77	\$ 3.472.286,73
Ventas	\$ 2.717.953,77	\$ 3.472.286,73
Activo Total	\$ 428.042,10	\$ 446.786,70
Rentabilidad Neta del Activo	-0,06	-0,04

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad neta del activo para los años 2013 y 2014 fue del -0,06% y -0,04% respectivamente; es decir este indicador no ha alcanzado los niveles de eficiencia requeridos para alcanzar utilidades.

4.7 PROPUESTA DE TÉCNICAS DE CARÁCTER ECONÓMICO Y FINANCIERO

Como ya se realizó el diagnóstico de la situación económica y financiera de la empresa, ahora se hace necesario la aplicación de técnicas o procedimientos que permitan dar solución a la problemática que presenta la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana.

Las siguientes alternativas planteadas, están encaminadas a mejorar la situación de la empresa que en la actualidad se encuentra en manos de sus acreedores como dueños de la misma.

Tabla 50. Estrategias

Estrategia N°1: Descuento por pronto pago a clientes:	Técnicas
5% de descuento por pronto pago de la deuda en un plazo máximo de quince días, obteniéndose una recuperación del 80% de la cartera en el año 2015 y un 100% en el año 2016 en función al compromiso de las cooperativas por ponerse al día en el año 2017 ya no tienen deuda situación refleja los siguientes resultados.	Llamadas
	Comunicados Escritos “Cartas”
	Visitas Personales

Estrategia N°2: Reducir los gastos	Técnicas
Por una política en los ajustes de los gastos se procede a disminuir en un 30% los gastos personal, gasto oficina, gasto clientes, gasto ayudas A de más se considera ingresos por crecimiento en las ventas según el 3% de acuerdo al crecimiento poblacional que es del 6.30% de la provincia de Orellana (INEC 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados escritos
	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología
	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas con socios

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

4.7.1 Definición de Estrategias de carácter económico y financiero

Se puede definir que Estrategias financieras, son las metas, patrones, o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de la unión provincial en cooperativas de taxis, con un fin predeterminado: Mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, por ello se establecen las siguientes estrategias:

En dependencia de otros objetivos que tenga la empresa, la misma debe trabajar por alcanzar dos metas financieras básicas: Rentabilidad Económica y Liquidez General.

La rentabilidad muestra la posición económica de la entidad, es decir, la capacidad que ésta tiene para generar y retener utilidades en un período determinado. Por su parte la liquidez indica la posición financiera, o sea, la capacidad de pago que tiene para enfrentar adecuadamente sus deudas en un momento determinado.

Luego de detectadas las causas de las dificultades que afectan la situación económica y financiera, es preciso definir estrategias funcionales en el Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas que permitan erradicar o mitigar tales dificultades en aras de alcanzar una salud financiera que posibilite el logro de su gestión empresarial con indicadores de eficiencia y eficacia aceptables.

Procedimiento para el diseño de la estrategia funcional en el Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas

Para el diseño de esta estrategia funcional en el Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas se definen los siguientes aspectos.

Áreas de Resultados Claves: Expone el punto crítico, lo que se tiene que priorizar para llegar a los niveles soñados.

Objetivo Estratégico: Define las metas, el propósito o el fin que se espera alcanzar.

Criterio de medidas: Es el medidor del cumplimiento del objetivo estratégico en su implementación o puesta en marcha, estableciendo criterios de medición en el tiempo.

Estrategia Específica: Expresa cómo lograr el cumplimiento del Objetivo Estratégico.

Plan de Acción: Constituye los pasos a seguir para la consecución de la estrategia específica y el objetivo estratégico incluyendo los responsables de cada tarea, los participantes y la fecha de cumplimiento

Estas estrategias y técnicas funcionales tienen como meta solucionar las dificultades puestas al descubierto en el diagnóstico, por cada punto crítico del Área de Resultados Claves de Economía y Finanzas, las cuales deben aplicarse de forma constante e inmediata, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, toda vez que las propuestas de soluciones no deben ser estáticas, sino, deben irse modificando en áreas de las nuevas necesidades de la entidad.

Con las estrategias planteadas se procede a realizar la proyección de los estados de resultados, los mismos que se presentan a continuación.

4.8 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS

Tabla 51. Proyección de los estados de resultados

**UNIÓN DE COOPERATIVA DE TAXIS "PROVINCIA DE ORELLANA"
BALANCE GENERAL (en dólares)**

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		PROYECTADOS			
ACTIVOS	2014	2015	2016	2017	
ACTIVO CORRIENTE	361,768.16	520,472.48	204,916.41	229,187.18	
ACTIVO DISPONIBLE	- 13,634.83	202,985.99	35,832.80	65,077.44	
Valores en efectivo	300.00	216,920.82	49,767.63	51,560.66	
Caja Chica	300.00	216,920.82	49,767.63	51,560.66	
Valores en Cuenta Corriente	- 13,934.83	- 13,934.83	- 13,934.83	13,516.79	
ACTIVO EXIGIBLE	367,500.47	309,583.97	161,181.09	156,207.21	
Cuentas por Cobrar Empleados	2,000.00	179,643.27	80,708.01	77,989.67	
Cuentas por Cobrar Clientes	277,489.54	41,929.78	- 7,537.85	- 9,793.38	
Crédito Tributario	88,010.93	88,010.93	88,010.93	88,010.93	
Impuestos anticipados	35,070.48	35,070.48	35,070.48	35,070.48	
Crédito Tributario Renta	52,940.45	52,940.45	52,940.45	52,940.45	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	7,902.52	7,902.52	7,902.52	7,902.52	
Gastos Prepagados	7,902.52	7,902.52	7,902.52	7,902.52	
ACTIVO FIJO	85,018.54	85,018.54	85,018.54	85,018.54	
ACTIVOS NO DEPRECIABLES	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	
Terrenos	80,000.00	80,000.00	80,000.00	80,000.00	
ACTIVOS DEPRECIABLES	5,018.54	5,018.54	5,018.54	5,018.54	
Muebles y Enseres	3,771.74	3,771.74	3,771.74	3,771.74	
Equipo de Oficina	774.82	774.82	774.82	774.82	
Equipo de Computación	471.98	471.98	471.98	471.98	
TOTAL ACTIVOS	446,786.70	605,491.02	289,934.95	314,205.72	
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES	371,339.30	371,339.30	371,339.30	371,339.30	
PASIVOS A CORTO PLAZO	371,339.30	371,339.30	371,339.30	371,339.30	
Deudas Comerciales	315,964.44	315,964.44	315,964.44	315,964.44	
Varias deudas comerciales	315,964.44	11,401.10	-	-	
Deudas Fiscales	7,571.49	7,571.49	7,571.49	7,571.49	
Deudas Sociales	1,833.04	1,833.04	1,833.04	1,833.04	
Fondo Inversión Filiales	45,970.33	45,970.33	45,970.33	45,970.33	
TOTAL PASIVOS	371,339.30	371,339.30	371,339.30	371,339.30	
PATRIMONIO					
CAPITAL	75,447.40	234,151.72	- 81,404.35	- 57,133.58	
CAPITAL SOCIAL	82,992.51	82,992.51	82,992.51	82,992.51	
Capital Pagado	61,068.62	61,068.62	61,068.62	61,068.62	
Reserva Legal	21,923.89	21,923.89	21,923.89	21,923.89	
SUPERÁVIT O DÉDÍCIT	- 7,545.11	- 7,545.11	- 7,545.11	- 7,545.11	
Superávit	9,260.29	9,260.29	9,260.29	9,260.29	
Resultado operativo	- 16,805.40	96,341.72	209,919.34	324,830.28	
TOTAL PATRIMONIO	75,447.40	234,151.72	- 81,404.35	- 57,133.58	
TOTAL PASIVOS&PATRIMONIO	446,786.70	605,491.02	289,934.95	314,205.72	

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

INTERPRETACION DE LA ESTRATEGIA 1: 5% de descuento por pronto pago de la deuda en un plazo máximo de quince días, obteniéndose una recuperación del 80% de la cartera en el 2015 y un 100% en el 2016 un incremento del 3% en las ventas.

Tabla 52. Interpretación de la estrategia 1

UNIÓN DE COOPERATIVA DE TAXIS "PROVINCIA DE ORELLANA"				
ESTADO DE RESULTADOS (en dólares)				
	PROYECCIONES			
	2014	2015	2016	2017
INGRESOS				
VENTAS	3,472,286.73	3,576,455.33	3,683,748.99	3,794,261.46
VENTAS NACIONALES	3,472,286.73	3,576,455.33	3,683,748.99	3,794,261.46
Ventas Exentas	3,439,523.59	3,542,709.30	3,648,990.58	3,758,460.29
Ventas Gravadas	32,763.14	33,746.03	34,758.42	35,801.17
INGRESOS OPERACIONALES	29,856.26	29,856.26	29,856.26	29,856.26
INGRESOS ADMINISTRATIVOS	29,856.26	216,920.82	49,767.63	51,560.66
Ingresos Adicionales	18,244.31	18,244.31	18,244.31	18,244.31
Ingresos por Aportes	11,599.50	11,599.50	11,599.50	11,599.50
INGRESOS FINANCIEROS	12.45	12.45	12.45	12.45
Rendimientos Financieros	12.45	12.45	12.45	12.45
TOTAL INGRESOS	3,502,142.99	3,606,311.59	3,713,605.25	3,824,117.72
EGRESOS				
ESGRESOS OPERACIONALES	3,518,948.39	3,509,969.88	3,503,685.92	3,499,287.44
GASTOS ADMINISTRATIVOS	342,500.78	342,500.78	342,500.78	342,500.78
Sueldos de Personal	47,116.67	47,116.67	47,116.67	47,116.67
Beneficios Sociales	53,589.16	53,589.16	53,589.16	53,589.16
Gastos en Personal	44,235.55	44,235.55	44,235.55	44,235.55
Gastos en Oficina	197,559.40	197,559.40	197,559.40	197,559.40
GASTOS EN VENTAS	3,173,330.22	3,164,351.71	3,158,066.75	3,153,667.27
Gastos en Ventas	3,135,594.66	3,135,594.66	3,135,594.66	3,135,594.66
Gastos en clientes	37,735.56	28,757.05	22,472.09	18,072.61
Promoción/ Publicidad	50.00	50.00	50.00	50.00
Atenciones clientes	7,757.18	7,757.18	7,757.18	7,757.18
Gastos navideños/Aniversario	26,320.38	18,424.27	12,896.99	9,027.89
Gastos por ayudas	3,608.00	2,525.60	1,767.92	1,237.54
GASTOS FINANCIEROS	1,977.83	1,977.83	1,977.83	1,977.83
Gastos Bancarios	1,977.83	1,977.83	1,977.83	1,977.83
GASTOS PROVISIONARIOS	1,139.56	1,139.56	1,140.56	1,141.56
Provisión para Activos	1,139.56	1,139.56	1,140.56	1,141.56
TOTAL EGRESOS	3,518,948.39	3,509,969.88	3,503,685.92	3,499,287.44
Pérdida del Ejercicio	- 16,805.40	96,341.72	209,919.34	324,830.28

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

INTERPRETACION DE LA ESTRATEGIA 2: por una política de ajuste de gastos se considera reducir un 30% en gasto clientes, gastos navideños/aniversario y gasto ayudas lo que refleja en el estado de resultados.

Al unir las dos estrategias podemos ver que la Unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana para sus años proyectados da como resultados ganancias ya no hay pérdidas al igual que los periodos anteriores al 2015.

Tabla 53. Interpretación de la estrategia 2

UNIÓN DE COOPERATIVA DE TAXIS "FRANCISCO DE ORELLANA"				
En Dólares				
FLUJO DE EFECTIVO				
	2014	2015	2016	2017
INGRESOS				
VENTAS	3,472,286.73	3,576,455.33	3,683,748.99	3,794,261.46
VENTAS NACIONALES	3,472,286.73	3,576,455.33	3,683,748.99	3,794,261.46
Ventas Exentas	3,439,523.59	3,542,709.30	3,648,990.58	3,758,460.29
Ventas Gravadas	32,763.14	3,440,506.48	3,645,924.49	3,758,368.31
Servicio de Logística	32,500.00	33,738.14	34,758.18	35,801.16
Ingresos por Reembolsos	263.14	32,507.89	34,450.24	35,512.76
INGRESOS OPERACIONALES	29,856.26	29,856.26	29,856.26	29,856.26
INGRESOS ADMINISTRATIVOS	29,856.26	216,920.82	49,767.63	51,560.66
Ingresos Adicionales	18,244.31	18,244.31	18,244.31	18,244.31
Ingresos por Aportes	11,599.50	11,599.50	11,599.50	11,599.50
INGRESOS FINANCIEROS	12.45	12.45	12.45	12.45
Rendimientos Financieros	12.45	12.45	12.45	12.45
MARGEN BRUTO FINANCIERO	3,502,142.99	3,606,311.59	3,713,605.25	3,824,117.72
GASTOS OPERACIONALES	3,518,948.39	3,509,969.88	3,503,685.92	3,499,287.44
GASTOS ADMINISTRATIVOS	342,500.78	342,500.78	342,500.78	342,500.78
Sueldos de Personal	47,116.67	47,116.67	47,116.67	47,116.67
Beneficios Sociales	53,589.16	53,589.16	53,589.16	53,589.16
Gastos en Personal	44,235.55	44,235.55	44,235.55	44,235.55
Gastos en Oficina	197,559.40	197,559.40	197,559.40	197,559.40
GASTOS EN VENTAS	3,173,330.22	3,164,351.71	3,158,066.75	3,153,667.27
Gastos en Ventas	3,135,594.66	3,135,594.66	3,135,594.66	3,135,594.66
Gastos en clientes	37,735.56	28,757.05	22,472.09	18,072.61
Promoción/ Publicidad	50.00	50.00	50.00	50.00
Atenciones clientes	7,757.18	7,757.18	7,757.18	7,757.18
Gastos navideños/Aniversario	26,320.38	18,424.27	12,896.99	9,027.89
Gastos por ayudas	3,608.00	2,525.60	1,767.92	1,237.54
GASTOS FINANCIEROS	1,977.83	1,977.83	1,977.83	1,977.83
Gastos Bancarios	1,977.83	1,977.83	1,977.83	1,977.83
GASTOS PROVISIONARIOS	1,139.56	1,139.56	1,140.56	1,141.56
Provisión para Activos	1,139.56	1,139.56	1,140.56	1,141.56
MAGEN DE INTERMEDIACIÓN	- 16,805.40	96,341.71	209,919.33	324,830.28
MARGEN OPERACIONAL	- 16,805.40	96,341.71	209,919.33	324,830.28
GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE P. TRABAJADORES	- 16,805.40	96,341.71	209,919.33	324,830.28
15% Participación Trabajadores		14,451.26	31,487.90	48,724.54
GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE IMPUEST	- 16,805.40	81,890.46	178,431.43	276,105.74
22% Impuesto a la Renta		18,015.90	39,254.92	60,743.26
GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE DEPREC	- 16,805.40	63,874.55	139,176.52	215,362.48
Depreciaciones y Amortizaciones	6,445.72	6,445.72	6,445.72	6,445.72
FLUJO NETO DE EFECTIVO	- 10,359.68	57,428.83	132,730.80	208,916.76

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

4.8.1 Cálculo de las razones relacionadas con la situación financiera de los estados proyectados.

4.8.1.1. Indicador de Liquidez

Razón Corriente

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 54. Razón Corriente

	2014	2015
Activo Corriente	\$ 361.768,16	\$ 520.472,48
Pasivo Corriente	\$ 371.339,30	\$ 371.339,30
Razón Corriente	0,97	1,40

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Este indicador para los años 2014 y 2015 fue de 0,97 y 1,40. Lo que significa que si en este momento tuviera que cubrir sus obligaciones inmediatas no podría cubrir sus obligaciones, mientras tanto que para el año 2015 tiene un respaldo de 0,40 centavos por cada dólar para cubrir sus obligaciones inmediatas.

Capital de Trabajo Neto

También relaciona las cifras del Activo corriente con las del Pasivo Corriente pero en este caso estableciendo la diferencia entre ambas.

Muestra cuales serían los recursos corrientes que podrían dedicarse a “trabajar” con ellos después de pagar las deudas de corto plazo.

Capital de Trabajo Neto = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Tabla 55. Capital de Trabajo Neto

	2014	2015
Activo Corriente	\$361.768,16	\$ 520.472,48
Pasivo Corriente	\$371.339,30	\$ 371.339,30
Capital de Trabajo Neto	-9571,14	149,133,18

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Una vez que la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, se puede reflejar que en el primer año no ha podido atender sus obligaciones de la mejor manera, mientras que el segundo año le queda 149.133,18 para atender las obligaciones que surgen en el desarrollo de sus actividades económicas.

4.8.1.2. Indicadores de Eficiencia

Rotación de Activos

La rotación de activos es un ratio financiero que mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 56. Rotación de Activos

	2014	2015
Ventas Netas	\$ 3.472.286,73	\$3.576.455,33
Activo Total	\$ 446.786,70	\$ 605.491,02
Rotación de Activos	\$ 7,77	5,90

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Este indicador está rotando en 8 veces en el 2014 y 6 veces en el 2015, es decir, cubre 8 veces y 6 veces el valor de las inversiones de la empresa.

4.8.1.3. Indicadores de Endeudamiento

Endeudamiento

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 57. Endeudamiento

	2014	2015
Pasivo Total	\$ 371.339,30	\$371.339,40
Activo Total	\$ 446.786,70	\$605.491,02
Endeudamiento	83%	61%

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la autonomía financiera de la empresa para los años 2014 y 2015 fue del 83% y 61% respectivamente; lo que significa que los acreedores son los que financian mayormente a la empresa; es decir, la empresa es de propiedad de terceros en términos numéricos.

Autonomía

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 58. Autonomía

	2014	2015
Pasivo Total	\$ 371.339,30	\$371.339,30
Patrimonio	\$ 75.447,40	\$ 234.151,72
Autonomía	4,92	1,58

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la autonomía de la empresa para los años 2014 y 2015 fue del 4,92% y 1,58% respectivamente; lo que significa que los acreedores son los que financian mayormente a la empresa e indica que el patrimonio no es suficiente.

4.8.1.4. Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad del Patrimonio

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 59. Rentabilidad del Patrimonio

	2014	2015
Utilidad Neta	\$-16.805,40	\$ 96.341,72
Patrimonio	\$75.447,40	\$ 234.151,72
Rentabilidad del Patrimonio	- 0,22	0,41

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio para los años 2014 fue del -0,22% deficiente y en el 2015 fue de 0,41% respectivamente; es decir este indicador es eficiente en los siguientes años objeto de estudio.

Rentabilidad Neta del Activo

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 60. Rentabilidad Neta del Activo

	2014	2015
Utilidad Neta	\$ (16.805,40)	\$96.341,72
Ventas	\$ 3.472.286,73	\$ 3.576.455,33
Ventas	\$ 3.472.286,73	\$ 3.576.455,33
Activo Total	\$ 446.786,70	\$ 605.491,02
Rentabilidad Neta del Activo	-0,04	0,16

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Interpretación: Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad neta del activo para los años 2014 fue del -0,04% es decir que no alcanzo el nivel de eficiencia y el año 2015 fue de y 0,16% respectivamente; es decir este indicador si alcanza los niveles de eficiencia requeridos para tener utilidades.

4.9 ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA UNIÓN PROVINCIAL EN COOPERATIVAS DE TAXIS DE ORELLANA

Tabla 61. Área de Resultado Clave: Contabilidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	CRITERIO DE MEDIDAS:	RESULTADO	META	COSTO	RESPONSABLE
Proporcionar en todo momento información clara y oportuna de los Estados Financieros.	<p>Estudio realizado en el año 2015, mismo que contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La entrega de los Estados Financieros con la debida certificación en la que conste la veracidad de la información contenida en el Balance General y en el Estado de Resultados. • La justificación de la totalidad de las transacciones que hayan contribuido a la afectación de los Estados Financieros de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana 	Elaborar un sistema de depuración, asesoramiento y control sistemático, mismo que estará bajo el control del gerente financiero de la empresa.	Tener en todo momento información clara y oportuna de los Estados Financieros	\$650	Director financiero(auxiliar contable)

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Tabla 62. Área de Resultado Clave: Planificación Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	CRITERIO DE MEDIDAS:	RESULTADO	META	COSTO	RESPONSABLE
Garantizar que las finanzas de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana actúen como reguladoras de la administración de los recursos.	<p>Estudio realizado en el año 2015, mismo que contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de la realización diaria de los controles de efectivo mediante constatación directa. • Elaboración del Flujo de Caja, para determinar el superávit o déficit del periodo. <p>Llevar un control adecuado de la disponibilidad de recursos así como del destino de los mismos</p>	Elaborar al menos cada trimestre el Flujo de Caja o de ser necesario mensualmente con la finalidad de tener como herramienta de control de los recursos.	Contar mensualmente con flujos de caja reales	\$650	Director financiero(auxiliar contable)

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Tabla 63. Área de Resultado Clave: Gestión de las Cuentas por Cobrar

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	CRITERIO DE MEDIDAS:	RESULTADO	META	COSTO	RESPONSABLE
<p>Aportar en la salud financiera de la empresa Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana mediante la implementación de un efectivo sistema de gestión de cobro.</p>	<p>Estudio realizado en el año 2015, mismo que contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe diario de la cantidad de personas atendidas por cada uno de los socios taxistas. • Informe de ingresos y egresos diarios presentado por cada uno de los socios. <p>Establecimiento de políticas de cobros más rigurosas con la finalidad de no caer en morosidad, misma que deberá contener un periodo de cobro no mayor a 30 días.</p>	<p>Diseño y ejecución de un manual de políticas de cobranza, misma que deberá ser conocida por cada uno de los socios de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana.</p>	<p>Contar manual de políticas de cobranza</p>	<p>\$450</p>	<p>Recaudador</p>

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

Tabla 64. Área de Resultado Clave: Estructura Financiera de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITERIO DE MEDIDAS:	RESULTADO	META	COSTO	RESPONSABLE
Alcanzar la independencia financiera mediante el establecimiento del compromiso por parte de cada unidad integrante de la empresa para la consecución de mejores resultados.	Estudio realizado en el año 2015, mismo que contendrá: Alcance de la independencia financiera mismos que se verán reflejados en los indicadores de liquidez, solvencia, autonomía y endeudamiento.	Realizar la reestructuración financiera de la empresa.	80% de independencia financiera	\$1000	Director financiero

Fuente: Balances de la Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana

Elaborado por: Myriam Guano y Verónica Llerena

CONCLUSIONES

- La empresa Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana no cuenta con técnicas y estrategias financiera muy necesarias que le ayuden a mejorar su situación actual
- Por la continuidad de la empresa en el mercado, se espera un crecimiento económico de la empresa para de esta manera mejorar la calidad de vida y estabilidad laboral del personal que integra la misma.
- Para el sector Taxista y para el personal el tener estrategias que permitan mejorar la situación de la empresa es algo fundamental en el crecimiento de las ventas.
- Aplicadas las estrategias de mejoramiento financiero se obtiene una utilidad para el año 2015 de 96.341,72dólares, y el 2016 de 209.919,34dólares.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar las técnicas y estrategias financieras de fácil aplicación que son
 - Descuento por pronto pago a clientes:
 - ✓ Llamadas
 - ✓ Comunicados Escritos “Cartas”
 - ✓ Visitas Personales
 - Reducir los gastos:
 - ✓ Comunicados escritos
 - ✓ Tecnología
 - ✓ Charlas con los socios

- La gerencia debe hacer cumplir los rangos y especificaciones de cada cargo y mejorar nivel organizativo de la empresa a través de lo estipulado en el reglamento interno de la empresa.

- Unión Provincial de Cooperativas de Taxis de Orellana en miras de tener un crecimiento económico debe orientarse en brindar mayores beneficios a su personal y un pilar fundamental de esto debe ser la seguridad industrial.

- La empresa debería establecer metas de producción para de esta manera crear un incentivo a los trabajadores por cumplimiento de dicha meta. De tal manera que al producir el objetivo deseado obtenga más utilidad la empresa y haga participe en parte a sus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- CAMPOVERDE V, Félix, 2007: Administración de los riesgos empresariales. Ecuador,
- MIRANDA Juan José. 2003, "Gestión de Proyectos. Identificación, formulación y evaluación financiera, económica y social de proyectosMM Editores. Cuarta Edición. Colombia
- Russian Geraldine, Mora Ruth, 2011, Plan de negocios Teoría, Venezuela,

LINKOGRAFÍA

- Chacón Ramírez, Beatriz. "Aprendiendo a Negociar" .- Beatriz Chacón Ramírez, Maira Infante Nápoles. Revista Economía y Desarrollo Nr 2 1999.
- <http://www.monografias.com/trabajos14/la-hipotesis/lahipotesis.shtml#ixzz2wSzFKkoj>
- <http://www.burodeanálisis.com/2011/12/13/cooperativas-de-ahorro-y-credito-auguran-un-crecimiento-del-sector-en-el-2012/pdfRevistalideres.ec>
- Mortón, Backer, P. H. D. Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo y de Gerencia. Ediciones del Ministerio de Educación Superior.
- http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.euskadiempren de.net%2Fdocumentos%2F8.aspx%3Fjs%3D1&ei=4p48U-bmLIXLsQT734Io&usg=AFQjCNHnQIcv1fycWNmWLjyLeOS_xK6ECw&bvm=bv.63934634,d.cWc
- <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnica.php#sthash.BOJ4upAM.dpuf>,
- <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia2.shtml#ixzz3Zepta uSP>

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas aplicadas unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CUESTIONARIO DIRIGIDO A JEFES FINANCIEROS DE LA UNIÓN
PROVINCIAL EN COOPERATIVAS DE TAXIS DE ORELLANA

Objetivo: Conocer la necesidad de implementar un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la Unión Provincial en Cooperativas de Taxis de Orellana periodo 2015

1. ¿Con un modelo de gestión financiera adecuado, piensa Usted que mejoraría el movimiento económico y financiero de la cooperativa?

Si

No

2. ¿Considera usted que hay puntos críticos dentro de la cooperativa? ¿Cuáles son?

3. Al realizar la comparación entre los ingresos y egresos del periodo 2014 se observa un incremento en los gastos ¿Conoce usted cuáles son las razones de este crecimiento?

4. Según su criterio que información toma en cuenta para tomar decisiones de financiamiento?

5. Cree Usted que al tener un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero, mejorará la planificación y el control, de los recursos económicos de la cooperativa?

Si

No

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS DE LA UNIÓN PROVINCIAL EN
COOPERATIVAS DE TAXIS DE ORELLANA

Objetivo: Conocer la necesidad de implementar un conjunto de técnicas y estrategias para mejorar el manejo económico y financiero de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana periodo 2015.

1. ¿Qué objetivo persigue la unión provincial en cooperativas?

2. ¿Cuáles son sus metas de crecimiento con la Unión provincial en cooperativas de taxis?

3. ¿Cuál es la actividad principal de la Unión provincial en cooperativas de taxis?

4. ¿Cuál es el procedimiento que conoce usted a seguir para generar nuevas líneas de negocio para la Unión provincial en cooperativas de taxis?

5. ¿Considera Usted que tener un conjunto de técnicas y estrategias financieras, ayudará a mejorar el proceso administrativo de los recursos económicos de la Unión provincial en cooperativa de taxis?

Si

No

Anexo 2. Ubicación de la unión provincial en cooperativas de taxis de Orellana



Edificio de la Unión de Cooperativas de Transporte en Taxis de Orellana



Presidente de la Unión de Cooperativas de Transporte en Taxis de Orellana



Gerente Financiero de la Unión de Cooperativas de Transporte en Taxis de Orellana



Archivo de la Unión de Cooperativas de Transporte en Taxis de Orellana



Entrada de la oficina de la Unión de Cooperativas de Transporte en Taxis de Orellana

Anexo 3. Reglamento interno de la Unión provincial en Cooperativas de Taxis de
Orellana