



CARACTERIZACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LAS COOPERATIVAS Y COMPAÑÍAS DE TAXIS DEL ECUADOR: CASO DE ESTUDIO ORGANIZACIONES DE LA CIUDAD DE CUENCA.



CHARACTERIZATION OF A MANAGEMENT MODEL FOR
COOPERATIVES AND ECUADOR TAXIS COMPANIES: CASE
STUDY ORGANIZATIONS CITY OF CUENCA.

María Soledad Escandón M.¹

soledad.escandon@ucuenca.edu.ec

Fecha de recepción: Mayo 15, 2015
Fecha de aceptación: Febrero 25, 2016

Juan C. Aguirre Maxi²

juan.aguirre@ucuenca.edu.ec

Enero - Junio 2015 / pp. 45-64
DOI: <http://dx.doi.org/10.25097/rep.n22.2015.02>

Resumen

El presente trabajo es resultado de la aplicación de la metodología de investigación científica a fin de mostrar la realidad de las empresas de taxis en la ciudad de Cuenca, y su injerencia en los procesos administrativos tanto en cooperativas como compañías. A partir de este insumo fundamental se plantea un modelo de gestión que permita una sencilla implementación y seguimiento a partir del mediano plazo.

Palabras Clave

Modelo de gestión, Estrategia, Organización empresarial, Transporte de taxi, Plan operativo.

Abstract

This work is a result of the application of the methodology of scientific research in order to show the reality of taxi companies in the city of Cuenca, and its interference in administrative procedures in both cooperatives and companies.

From this fundamental input a management model that allows easy implementation and monitoring from medium time.

Keywords

Management model, strategy, business organization, Taxi Transport, Operational Plan.

Forma Sugerida de citar

Escandón Morales, Soledad [et.al.] (2016). Caracterización de un Modelo de Gestión para las Cooperativas y Compañías de Taxis del Ecuador: Caso de estudio, Organizaciones de la ciudad de Cuenca. Revista Economía y Política. Año XI, No. 22. pp. 45-66

1. Docente de Administración de Empresas.
2. Docente de Costos Aplicados.



1. Introducción

En un contexto general la totalidad de organizaciones con o sin fines de lucro que desea manejar sus recursos de la manera más eficiente y efectiva, buscan establecer su gestión administrativa en sus diferentes áreas funcionales; en busca de alcanzar objetivos, metas y resultados que más adelante se verán plasmados en sus ventajas competitivas y por gravedad en sus estados financieros.

Administrar las organizaciones de negocio tiene como clave el proceso sistemático de la gestión que establece las funciones de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, funciones que se encuentran completamente atadas a la gestión contable y financiera, y a la implementación del Sistema de Control de la Gestión; todo esto en busca de los mismos objetivos la eficiencia, eficacia y efectividad. (Robbins, 2002).

En el presente documento se fundamenta una metodología de gestión administrativa para los oferentes de servicio de taxis del Ecuador, organizados en forma de Cooperativas o Compañías. Mencionado modelo toma como elemento primario a la clásica gestión administrativa estratégica: "Proceso que facilita a los miembros de la empresa estructurar una visión compartida y luchar por el logro de la misión, es decir implementar el plan estratégico, y para ello debe quedar inserto en el mismo los incentivos adecuados para motivar a los colaboradores con base a un sistema de méritos para garantizar el progreso individual y colectivo". (Herrera, 2015) La sencillez de comprensión del modelo elegido es de reconocida aceptación, pues lo que se pretende desarrollar es una estructura sencilla, recordando que "Las cosas simples dan mayor

resultado y pueden ser más fácilmente implementadas". Son además aceptadas, amigables y prácticas sus herramientas, así por ejemplo el FODA³.

Cabe recalcar "...La finalidad real de la planificación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio. De esta manera, planificar es aprender, y aprender significa aumentar la capacidad de reflexión, repensar los modelos mentales acerca del entorno y la organización, y mejorar los procesos mediante los cuales se toman decisiones estratégicas..." (Medina & Ortegón, 2006). Siendo así Administración estratégica es un modelo coherente, integral y unitario de decisiones y objetivos, procurando la prioridad en la asignación de recursos y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Una Administración estratégica ayuda a precisar la situación actual en relación con el futuro todo esto se realiza pues permite diagnosticar el estado real actual, los escenarios posibles, las causas y consecuencias de problemas para la mejor toma de decisiones, esto a su vez constituye un proceso formal que deja registro documentado y permite realizar retroalimentación y mejoras permanentes lo que ayuda a sistematizar y organizar los negocios en base de la realidad. El pensamiento estratégico ayuda además a mantener una filosofía, que es una actitud permanente de mejora, ante los procesos, procedimientos, técnicas convirtiéndola en un hábito de procesos mentales más exigentes cada vez y que se adecuan siempre con apertura al entorno y su dinamismo. Termina además en la aplicación de los planes operativos,

³ Técnica de análisis de factores corporativos endógenos y exógenos.

es decir, se pone en práctica mediante esfuerzos sistemáticos y voluntades férreas, cuando nos convence como filosofía.

La comprensión de este modelo es sencillo y ayuda a implementar actitudes de cambio y control continuo, ayuda a la gerencia a comprender los factores que influyen en la empresa para una correcta toma de decisiones, resalta el papel de las estrategias y potencializa la competitividad de las organizaciones. Otra ventaja es que permite la toma de decisiones participativas, lo que coincide con las formas de gobierno cooperativo y el involucramiento de los Órganos de gobierno, administración, control y gerencia.

Finalmente luego de reflejar el largo plazo, para poder operar la Administración estratégica debe plasmarse en Planes específicos para ejecutarse en corto plazo y permitir el logro de los objetivos a mediano y largo plazo, esto se realiza a través de los Planes Operacionales, que permiten asignar recursos de todo tipo para el cumplimiento de esas metas y objetivos, se convierte así en una herramienta de ejecución en el cual quedan las actividades, recursos, calendarizaciones e indicadores de control (estándares), que además permite coordinar actividades, identificar y medir costos de los resultados finales y verificar el costo beneficio de las operaciones.

1.1. Servicio de Transporte en Taxi

"Taxi, Consiste en el traslado de terceras personas a cambio de una contraprestación económica desde un lugar a otro dentro del ámbito intracantonal autorizado para su operación, y excepcionalmente fuera de ese ámbito cuando sea requerido por el pasajero. Se realizará en vehículos automotores autorizados para ese efecto con

capacidad de hasta cinco pasajeros incluido el conductor." (Asamblea Nacional Constituyente, 2011)

1.2. Etapas del Modelo de Gestión Estratégico

Elaboración de la Misión y Visión Empresarial: en el que describiremos los propósitos fundamentales y la razón de ser (ajustados a las características y valores individuales).

Fijación de Objetivos a largo plazo: Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.

Describir las estrategias competitivas para conseguir los objetivos: Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.

Elaboración de Planes y estrategias funcionales: Realización de Planes tácticos y operativos básicos y detallados y el trabajo en áreas importantes de Operación, Logística, Servicio y Finanzas. (Medina & Ortegón, 2006).

Para ejecutar las etapas mencionadas es importante definir los objetivos mediante administración por objetivos; es decir, el manejo de resultados y objetivos alcanzados de manera inteligente con metas cuantificables para el control, con tiempos determinados y con la participación y compromiso de los involucrados, quienes podrán realizar control sistemático y permanente - arriba hacia abajo y también de abajo hacia arriba-. Este sistema nos permitirá ser dinámicos, claros y prioritarios en el uso de recursos, participativos, comprometidos y con un ambiente transparente ante el control.



2. Materiales y Métodos

La investigación es de tipo tanto Cualitativa como Cuantitativa, logrando que este estudio se configure además de concluyente como descriptivo, de corte transversal. De esta forma se estudian tanto a las empresas de taxis de la ciudad de Cuenca, así como a los usuarios de este medio de transporte.

Para el caso de los usuarios del taxi la herramienta de recolección de datos fue la encuesta asistida, el tipo de muestreo fue Probabilístico aleatorio simple, y levantamiento de datos sistemático por Zona-Sector-Manzana. Mientras que, para los oferentes organizados a través de cooperativas y compañías se utilizaron las siguientes técnicas:

Técnicas Indirectas:

- Revisión bibliográfica.
- levantamiento de proformas y precios de mercado de los insumos de generación del servicio.

Técnicas Directas:

- Grupos focales, Entrevistas y Cuestionario estructurado y dirigido a los gerentes de las empresas oferentes del servicio de taxis en la ciudad de Cuenca.

2.1. Tamaño de la muestra en la población de usuarios

El estudio de esta población se hace por medio de muestreo aleatorio simple de la población tomando como universo las familias residentes en las parroquias (barrios) urbanas de la ciudad, para después realizar estratos por estas parroquias mediante un peso proporcional de las mismas frente al total de la población, la selección del elemento muestral fue tomada de manera aleatoria por cartografía en Zona, Sector, y manzana.

El nivel de confianza de 95%, un error muestral del 5%, las proporciones del 50%, y un 5% de estimación de repudio al cuestionario determinan el siguiente tamaño de muestra:

Tabla 1. Tamaño de la muestra en muestreo estratificado por proporciones

LOCACIÓN	ESTRATO	TAMAÑO Nro. de Familias	PESO(WI)	P	Q	WIPQ	Manzanas	Tamaño Muestra
EL SAGRARIO	1	2194	,0246	0,50	0,50	0,01	68	10
G.R. DAVALOS	2	2214	0,0248	0,50	0,50	0,01	53	10
SAN BLAS	3	2948	0,0330	0,50	0,50	0,01	93	13
CAÑARIBAMBA	4	3354	0,0376	0,50	0,50	0,01	132	15
HERMANO MIGUEL	5	4360	0,0488	0,50	0,50	0,01	283	20
HUAYNA-CAPAC	6	4632	0,0519	0,50	0,50	0,01	243	21
SUCRE	7	4980	0,0558	0,50	0,50	0,01	192	22
MACHANGARA	8	5637	0,0631	0,50	0,50	0,02	403	25
MONAY	9	5658	0,0634	0,50	0,50	0,02	327	25
EL BATAN	10	6531	0,0731	0,50	0,50	0,02	235	29
TOTORACOCHA	11	6900	0,0773	0,50	0,50	0,02	239	31
BELLAVISTA	12	7112	0,0796	0,50	0,50	0,02	254	32
EL VECINO	13	8151	0,0913	0,50	0,50	0,02	284	37
SAN SEBASTIAN	14	10867	0,1217	0,50	0,50	0,03	428	49
YANUNCAY	15	13767	0,1542	0,50	0,50	0,04	566	62
TOTAL		89305	1,000			0,25	3800	402

Fuente: Elaboración de los autores

2.2. Grupo de Discusión – Oferentes del servicio

Se realizó un grupo de discusión que aglutinó a 17 participantes, 10 gerentes de compañías y 7 administradores de cooperativas; los mismos que a lo largo de 120 minutos y por medio de una guía metodológica (Ver. Anexo 1), expusieron su perspectiva acerca del objeto de estudio de manera cualitativa.

2.3. Resumen de la metodología de investigación científica.

Tabla 2. Metodología de Investigación Científica

RESULTADO A CONSEGUIR	MÉTODO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN
Análisis Exploratorio de Gestión de Compañías y Cooperativas de Taxis	Focus group Entrevistas (taxis) Asociaciones	Descriptiva/ Exploratoria	Análisis de datos Cualitativa
Diagnóstico de Situación Actual y de Interno	Encuestas: Gerencias Entrevista actores EPS SEPS, RENAFIPSE	Cuantitativa Cualitativa Descriptiva	Análisis de datos: Secundarios Primarios
Diagnóstico Entorno	Encuestas clientes; Encuestas aleatorias	Cuantitativa Cualitativa Descriptiva	Análisis de datos primarios
Diseño de estrategias y planes	Datos procesados	Descriptiva Cualitativa	Estudio de Caso

Fuente: Elaboración de los autores.

3. Resultados

De la aplicación de la metodología indicada en las líneas precedentes se desprende hallazgos que posteriormente periten establecer un modelo de gestión estratégica basada en la realidad y coyuntura del sector del taxismo en la ciudad de Cuenca.

Mencionados resultados pueden ser clasificados de la forma siguiente:



3.1. La actual Capacidad Directiva

De conformidad con la investigación, pudimos verificar mediante entrevistas con actores involucrados de órganos estratégicos y de control, que las organizaciones objeto de estudio, no se encuentran realizando Gestión Estratégica técnica, muchos de ellos realizan planes como cumplimientos de requerimientos y necesidades de información, pero los mismos no son desarrollados con el objetivo y compromiso de involucramiento en el cumplimiento de actividades. "... No existen orgánicos funcionales, planes estratégicos bien elaborados ni planes operativos, presentan por lo general un plan de trabajo no muy desarrollados...". Situación similar ocurre con la Gestión Administrativa, en visitas actores de control y apoyo, se encontraron de manifestó limitaciones como por ejemplo el desconocimiento de los

órganos de control, la inducción hacia sistemas nuevos legales por lo tanto poca experiencia en este manejo por parte de los profesionales del transporte, lo que incide en una debilidad alta en mecanismos de control y comunicación y debilidades en Experiencia y conocimiento en Gestión Administrativa, un efecto de esto es además la definición ambigua de la Estructura Organizacional y de las funciones en la toma de decisiones.

Dentro del mismo tema, los organismos de control consideran que en cuanto al rendimiento de cuentas, no existen formalidades los informes son verbales y limitan controles y desempeños, por lo que todo lo expuesto incide en los sistemas de toma de decisiones y de participación en las mismas.

Tabla 3. Análisis de la Capacidad Directiva Interna

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Uso de análisis y planes estratégicos				1
Estructura organizacional				1
Administraciones Asociadas solidarias	4			
Experiencia y conocimiento de Directivos en gestión Administrativa			2	
Uso de análisis y planes estratégicos				1
	SUMA			9
	PROMEDIO			1,80

Fuente: Elaboración de los autores

3.2. La Capacidad Competitiva

Para analizar la capacidad competitiva en relación al desenvolvimiento interno del servicio, se realizó un estudio de campo que dio a conocer la valoración del servicio, obteniendo los siguientes resultados que se presentan de manera resumida en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 4. Medición de la "Fuerza del producto"

DESCRIPCION DE CRITERIO	PORCENTAJE MAYOR	CALIFICACIÓN SATISFACCIÓN
PRESENCIA	86.1%	MEDIANO A MUY SATISFECHO
TARIFA	74%	MEDIANO A MUY SATISFECHO
MUSICA	68.4%	MEDIANO A MUY SATISFECHO
PUNTUALIDAD	80,5%	MEDIANO A MUY SATISFECHO
APARIENCIA	91.4%	MEDIANO A MUY SATISFECHO

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 5. Análisis de la Capacidad Competitiva

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Satisfacción del servicio		3		
Lealtad y fidelización del cliente (servicio de urgencia)			2	
Sistemas de Administración de clientes				1
Servicio Postventa				1
	SUMA			7
	PROMEDIO			1,75

Fuente: Elaboración de los autores



Desafortunadamente, el servicio de taxis en la ciudad de Cuenca de conformidad a los resultados obtenidos en el trabajo de campo nos muestra de parte de los usuarios un bajo grado de fidelidad hacia un taxista u organización en particular; la mayor parte de veces en la que se toma un taxi es por urgencia y por ende con cualquier conductor.

Se observa que muy pocas cooperativas mantienen sistemas de administración de clientes que permitan realizar seguimientos y/o servicios posteriores, seguimientos de frecuencias, etc.

3.3. La Capacidad Financiera

Los únicos ingresos con los que cuentan las organizaciones de transporte objeto de estudio son las cuotas mensuales de sus asociados, de las cuales las compañías afirman la existencia de cuentas por cobrar dificultosas, a diferencia de las cooperativas que si

hacen su cobro más efectivo, al parecer se debe a la exigencia legal, pues en caso de incumplimientos la LOESP⁴ permite la exclusión de los miembros.

La tarifa de precios no es al momento una opción para competencia, y esto se debe a que está generada por organismos de control sin injerencia del gremio. Los costos al decir de los actores no son estables y en cuanto a su peso esencialmente son calificados como altos los costos de mantenimiento y los de asesoramiento contable y legal.

En lo que respecta al manejo financiero se observa una debilidad señalada por organismos de control, quienes observan mucha rotación del manejo de contabilidades en las cooperativas y compañías lo que genera problemas en: movimientos de información (uso de cuentas heterogéneo), difícil control y formalización del mismo.

Tabla 6. Capacidad Financiera

4. Ley Orgánica de Servicio Público del Ecuador.

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
CAPACIDAD FINANCIERA				
Poder de negociación	4			
Costos operativos y de asesoramiento				1
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				1
Conocimiento y manejo de Temas Contables y financieros				1
	SUMA	0	SUMA	7
	PROMEDIO			1,75

Fuente: Elaboración de los autores

3.4. La Capacidad Tecnológica

Se evaluó además el Nivel de innovación y tecnología para brindar los servicios al momento en las cooperativas y compañías de taxis, observando que un 47% no utiliza ninguna aplicación o forma para extender sus servicios, pues un 31% realizan servicios mediante radio taxi (en diversas formas), una sola tiene página web la misma que al ser explorada no posee formas de servicio digital, 3%, 4% poseen servicios de GPS, 7% tienen software para manejo de información y el 8% usan la aplicación Easy Taxi.

Gráfico 2. Capacidad Tecnológica de las empresas de taxis



Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 7. Evaluación de la Capacidad tecnológica

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Nivel de tecnología utilizada en productos				1
Aplicación de tecnologías informáticas			2	
	SUMA			3
	PROMEDIO			1.50

Fuente: Elaboración de los autores

3.5. La Capacidad de Talento Humano

Evaluar competencias y necesidades resulta básico en un modelo de negocio, pues el comportamiento y cultura organizacional debe estar dispuesto para asumir los cambios necesarios y la disminución de brechas de capacitación.

El gremio de transportistas de taxi cuentan con experiencia amplia, y por sobre todo con liderazgos evidentemente

fuertes y comprometidos, quienes señalan su solidaridad y representatividad mediante las dos asociaciones fuertes que aglutinan diferentes cooperativas y compañías, Unión de Cooperativas de Transporte en Taxis del Azuay (UCTTA) y Frente Unido de Taxistas del Azuay (AFUT). Esta representatividad implica poder de negociación como compradores o negociadores y es fuente de compromiso y motivación de los representados.



Tabla 8. Evaluación de Talento Humano

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Liderazgo	4			
Poder de negociación	4			
Motivación, Proactividad y propensión de voluntad al cambio		3		
	SUMA			11
	PROMEDIO			3,67

Fuente: Elaboración de los autores

A continuación exponemos un resumen del perfil competitivo:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
CAPACIDAD DIRECTIVA		1,80	debilidad mayor
CAPACIDAD COMPETITIVA		1,75	debilidad menor
CAPACIDAD FINANCIERA		1,75	debilidad mayor
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		1,50	debilidad mayor
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	3,67		fortaleza mayor
	SUMA	10,47	
	PROMEDIO	2,09	

Fuente: Elaboración de los autores

El resultado de lo estudiado nos da como respuesta 2,09 que indica que estas organizaciones tienen alta competencia, con baja regulación y control, las políticas internas aún por establecer existiendo campo para trabajar y producir mejoras significativas. Afortunadamente existe la voluntad y como principal fortaleza el Talento Humano, predispuesto para realizar cambios importantes y producir el esperado Cambio organizacional.

3.6. Los factores económicos y legales

Del análisis y revisión de los cuerpos legales y de las entrevistas a los actores de control, se pudo observar, que la normativa presenta algunas características por cumplir, pues hace falta la aplicación y comprensión clara de y el apoyo de Reglamentos e instructivos internos que faciliten el manejo Administrativo y Financiero, (tema expuesto en Análisis interno), pero también existen fortalezas pues muchos artículos han sido expuestos tratando de regularizar el apoyo a este tipo de organizaciones.

Tabla 10. Análisis de los factores económicos y legales.

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
Dependencia de tarifa de servicio				1
Barreras de entrada dependen de EMOV		3		
Apoyo de la Legalidad para incluir capacitación en entidades educativas		3		
Apoyo de manejo de actos solidarios como actividades que no generan tributos		3		
	SUMA			10
	PROMEDIO			2,5

Fuente: Elaboración de los autores

3.7. Los factores políticos

Los factores políticos se encuentran totalmente vinculados a la exposición de los mismos mediante los cuerpos legales, como se explica anteriormente este estudio se ajustó

de conformidad a las necesidades específicas de este estudio, por ello es más un análisis de micro-entorno que de ambiente general.

Los artículos legales que permiten manejar oportunidades y amenazas de



conformidad a los siguientes artículos del cuerpo legal de apoyo:

Tabla 11. Cuerpo legal aplicable a los taxis en Ecuador.

ART	LEY	FOMENT
32	LOESP	Oportunidades de contratación pública
132 literal 3	LOESP	Financiamiento de Banca y Corporación
132 literal 4	LOESP	Capacitación en el sistema público
132 literal 8	LOESP	Seguridad Social
133	LOESP	Presupuesto favorable en GADS
139	LOESP	Actos solidarios no tributan
140	LOESP	Reinversión en la organización

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 12. Análisis de los factores políticos.

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
Incentivos gubernamentales (Fomento en Contratación pública)	4			
OBLIGATORIEDAD DE LOS GAD'S DE INCLUIR PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS DE FOMENTO A LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA	4			
Existencia de Institutos y Redes de Fomento EPS	4			
Competencia y poder del comprador				1
	SUMA			13
	PROMEDIO			3,25

Fuente: Elaboración de los autores



3.8. Los factores sociales y de mercado

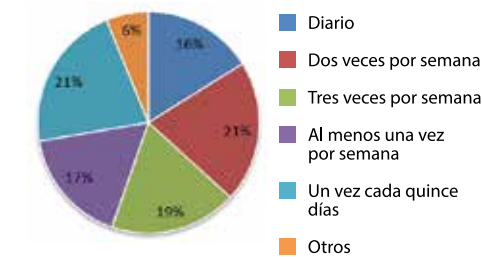
Al igual que las matrices anteriores los factores y comportamientos sociales de mercado⁵, cuya fuente básica es el estudio de campo realizado por la Universidad de Cuenca mediante las técnicas ya señaladas en la metodología.

Al revisar como es el comportamiento de la demanda de este tipo de transporte se pudo verificar que el taxi es un servicio percibido como de urgencia más que de uso continuo, así el 42% de los usuarios lo toma entre una vez cada quince días o dos veces a la semana.

Lo que se confirma además al preguntarles las razones por las que un usuario se decide a usar el servicio es por urgencia (46%) y rapidez (24%). Genera este particular baja fidelización del cliente, siendo interesante observar que en su mayoría el servicio es más aceptado por el público femenino, existiendo mercados masculinos interesantes por penetrar, lo que apuesta además a fines sociales⁶.

Gráfico 3. Frecuencia de Uso de Taxi

HABITUALMENTE CADA QUE TIEMPO TOMA TAXI



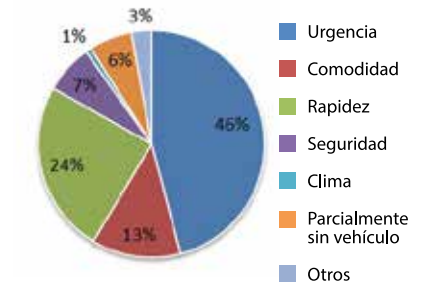
Fuente: Elaboración de los autores

5. Para este estudio la matriz POAM reflejara tanto ambiente micro como macro entornos.

6. Es importante señalar que en el Ecuador estudios señalan que el consumo de alcohol es de 71% y tiene una alta incidencia en los accidentes de tránsito.

Gráfico 4. Motivación de uso

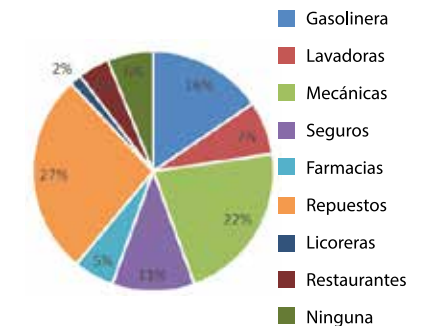
RAZÓN POR LA CUAL EL CLIENTE TOMA UN TAXI



Fuente: Elaboración de los autores

Gráfico 5. Alianzas estratégicas utilizadas

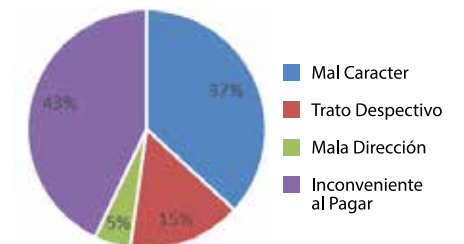
ALIANZAS



Fuente: Elaboración de los autores

Gráfico 6. Percepción de problemas por parte de los usuarios

PROBLEMAS DE USUARIO



Fuente: Elaboración de los autores



Para ponderar los aspectos exógenos resumimos la siguiente tabla:

Tabla 13. Resumen de los factores analizados

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES ECONOMICOS	2.5	
FACTORES POLITICOS	3.25	
FACTORES SOCIALES	2.4	
FACTORES TECNOLOGICOS		1.5
FACTORES GEOGRAFICOS		1.5
	SUMA	9.65
	PROMEDIO	2.05

Fuente: Elaboración de los autores

Los resultados objetivos a partir del estudio de las variables presentadas en las líneas que preceden a este párrafo permiten diseñar, la siguiente matriz FODA cruzado, a fin de establecer estrategias como insumo fundamental del modelo de Administración.



Tabla 14. FODA cruzado de las empresas de taxis de Cuenca

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DE FODA CRUZADO	<ol style="list-style-type: none"> Administraciones Asociadas solidarias Liderazgo Poder de negociación Satisfacción del servicio Motivación, Proactividad y propensión de voluntad al cambio 	<ol style="list-style-type: none"> Manejo de Gobierno interno. Sistemas de tomas de decisiones. Sistemas de Administración de clientes y servicio Post venta. Costos operativos y de asesoramiento Liquidez, disponibilidad de fondos internos Conocimiento y manejo de Temas contables y financieros Nivel de tecnología y su aplicación utilizada en el servicio Experiencia y conocimiento de Directivos en gestión Administrativa Lealtad y fidelización del cliente (servicio de urgencia)
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> Incentivos gubernamentales (Fomento en Contratación pública) OBLIGATORIEDAD DE LOS GAD'S DE INCLUIR PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS DE FOMENTO A LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Existencia de Institutos y Redes de Fomento EPS Demanda Satisfecha (mercado completo) por alcanzar Barreras de entrada dependen de EMOV Apoyo de la Legalidad para incluir capacitación en entidades educativas Apoyo de manejo de actos solidarios como actividades que no generan tributos 	<p>F2.F3. O1.02. GENERAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON EL SECTOR PUBLICO EN TEMAS RELACIONADOS AL APOYO EN CONTRATACION PUBLICA Y FOMENTO A LA ACTIVIDAD COOPERATIVA (art. 132 #1)</p> <p>F2.F3.F4.O3.O4.O6. GENERACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS EN SECTORES DE MERCADOS DE ALIANZAS PENDIENTES, PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE ASI COMO PARA LA ROTACION DE CARRERAS</p> <p>F2.F5. O7. MANEJAR EL FUERTE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LOS PRINCIPIOS SOLIDARIOS PARA CREAR FONDOS ASOCIADOS CON AYUDA PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>D2. D8. O2.O3.O6. GENERACION DE ESTRATEGIAS Y CAMPAÑAS DE MARKETING PARA INTEGRAR EL USO DE MERCADOS NO PENETRADOS Y APLICAR TECNICAS DE SERVICION DIRIGIDAS A LA ACEPTACION Y TANGIBILIZACION DEL SERVICIO.</p> <p>D1.D5.D7.O3.O6. FORMULACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN GESTION FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.</p> <p>D1.D3.D5.D7.O3. FORMALIZAR MANEJOS DE GESTION FINANCIERA, LEGAL Y ADMINISTRATIVA PARA FACILITAR LA ENTREGA DE INFORMACION Y EL SISTEMA PERMANENTE DE RENDICION DE CUENTAS Y CONTROL (BUSCANDO APOYO DE ORGANISMOS CORRESPONDIENTES)</p> <p>D13. O8. USO DE SISTEMAS TECNOLOGICOS PARA MEJORAR LA GESTION DE SERVICIO AL CLIENTE Y DE ALIANZAS EMPRESARIALES (COBROS DIFERIDOS)</p>



AMENAZAS	ESTRATÉGIAS FA	ESTRATÉGIAS DA
1. Taxi es percibido como servicio de urgencia	F1.F2.F3.A1.A2. ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA NEGOCIAR CAMPAÑAS SOCIALES Y DIFERENCIAR EL USO DEL TAXI	F1.F2.F3.A1.A2. ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA NEGOCIAR CAMPAÑAS SOCIALES Y DIFERENCIAR EL USO DEL TAXI
2. Mala percepción de los usuarios sobre el servicio		
3. Resistencia al cambio tecnológico		
4. Zonas evitadas		
5. Dependencia de tarifa de servicio		D1.D2.D5.D3. A3. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE SERVICION Y DE ADMINISTRACION DEL CLIENTE EN EL MANEJO ORGANIZACIONAL QUE AUMENTE PRODUCTIVIDAD Y DISMINUYA COSTOS

Fuente: Elaboración de los autores

3.9. Propuesta del Modelo de Gestión Administrativa.

Existen además algunos factores que al ser de connotación general para toda organización de transportes de taxis, puede solucionarse con revisión de la legalidad, pues esta ya tiene previsto instrucciones precisas, así por ejemplo en el desarrollo del trabajo, por la homogeneidad que presentan las organizaciones de este tipo.

Así por ejemplo, es importante la propuesta de la estructura, que es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización, la misma que debe facilitar y responder a la estrategia. (Francés, 2006). El análisis al coincidir con el estudio de factores como estrategias sencillas, grado de complejidad alto pero de dinamismo bajo, y tamaños organizacionales pequeños, nos hacen sugerir una estructura organizacional simple-funcional, tal como la ley lo previene: (ART. 38 LOESP), siendo igual propuesta para las compañías aunque estas pueden variar el número de integrantes. "...la estructura funcional es la más simple y menos costosa, agrupa la tarea por función de negocios y promueve especialización, minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control y permite la rápida toma de decisiones..." (DAVID, 2008)

Se sugiere además de ser necesario la Elaboración de Reglamento de Elecciones, de Dietas, etc. Normas que apoyen para el manejo homogenizado de este tipo de organizaciones.

Como aporte al modelo para el diagnóstico particular de cada una de las organizaciones se cuenta con un formulario de Control Interno legal, que establezca las brechas de cumplimiento y pueda ser ajustado con lo requerido. Como ejemplo señalamos algunos aspectos que el formato revisará en la aplicación del modelo específico:

ESTUDIO TECNICO ECONOMICO Y FINANCIERO DE CONSTITUCIÓN

PLAN DE TRABAJO

DECLARACION DE NO ENCONTRARSE EN IMPEDIMENTO PARA SER DE LA COOPERATIVA (TODOS LOS SOCIOS)

INFORME TÉCNICO DE LA ANT

Se han trabajado elementos de la planificación general en este tipo de organizaciones, aunque cabe recalcar que en cuestión de políticas funcionales y operativas de cada organización se deben desarrollar con sus propios integrantes en función de la cultura organizacional y los aspectos necesarios para el cumplimiento de objetivos más específicos en los que destaquen sus propias ventajas competitivas.

En este contexto es necesario exponer políticas organizacionales que deben ser homogéneas. "...Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir...Las políticas

definen cuales son las acciones preferibles o aceptables..." (Francés 2006). Nos permitimos definir algunos procesos generales, como por ejemplo los procedimientos exigidos para el ingreso de un socio nuevo:

Para que un plan estratégico se convierta en acción es necesario implementarlo en la primera línea y en el nivel medio de los equipos pues los planes tácticos se fundamentan en el plan estratégico. La herramienta sugerida para ello es conocida como Balanced Score Card y a ello le acompañamos el modelo modular del marketing de servicios.

Tabla 16. Modelo Basado en BSC

AREA ⁶	OBJETIVO	ACCION	INDICES POSIBLES
FINANZAS (INVERSIONISTAS)	MEJORAR RENTABILIDAD	ROTACION DE CARRERAS⁷	
ALIANZAS ESTRATEGICAS CON SECTORES EMPRESARIOS E INSTITUCIONALES	MAYOR PRODUCTIVIDAD	1. ACERCAMIENTO A INSTITUCIONES PUBLICAS (OPORTUNIDADES LEGALES DE CONTRATACION PUBLICA)	% crecimiento carreras en los sectores
		2. ALIANZAS CON CAMARAS PRIVADAS (SERVICIOS DE ENTREGA)	% incremento de clientes #carreras incremento/ carreras totales
ALIANZAS ESTRATEGICAS DE SERVICIO	MINIMIZAR COSTOS	3. ACERCAMIENTO A INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y ORGANIZACIONES DE APOYO PARA EL MANEJO CONTABLE	ESTUDIO DE COMPRAS FRECUENTES EN LOTE (Resolución 073-DIR-2014 Tarifa)
		4. ALIANZAS CON SERVICIOS Y ADQUISICIONES PARA MANTENIMIENTO (REGULACIONES DE DESCUENTO PARA TODOS)	Estudio de costos ahorrados
IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS. USO DE TECNOLOGIA EXISTENTE PARA MEJORAR LOS SERVICIOS, OPTIMIZAR LAS RUTAS,	INCREMENTO DE INGRESOS	5. APLICACIÓN DE SISTEMAS DE LOGISTICA (atado a tecnología) para mejorar la productividad de cada taxi.	% percibido por incremento de carreras logradas por logística de las organizaciones.
		6. IMPLEMENTACION DE SOFTWARE GPS PARA OPTIMIZACION DE RUTAS Y MAYOR ROTACION DE CARRERAS	% Incremento de productividad % Incremento de carreras % ahorro de tiempo muerto

Fuente: Elaboración de los autores

6. Estrategias de la herramienta FODA
7. Acción general



Tabla 17. Objetivos de mercado, dimensión del cliente

AREA ⁸	OBJETIVO	ACCION	INDICES POSIBLES
MERCADO (CLIENTES)	INCREMENTAR PENETRACION	MAYOR NUMERO DE CLIENTES	
GENERACION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INTEGRAR EL USO DE MERCADOS NO PENETRADOS	PENETRAR MERCADO MASCULINO	<ol style="list-style-type: none"> ACERCAMIENTO A INSTITUCIONES PUBLICAS EN BUSCA DE ESTRATEGIAS DE CAMPANAS DE ACEPTACION AL USO DEL TAXI ACERCAMIENTO A LA EMPRESA PUBLICA DE MOVILIDAD CUENCANA PARA DELINEAR ESTRATEGIAS DE SOCIALIZACION Y CAMPANAS DE PROMOCION QUE INVITEN A LAS PERSONAS A DIVERTIRSE EN LA NOCHE USANDO TRANSPORTE DE TAXI 	<ul style="list-style-type: none"> % incremento clientes masculinos % disminución de accidentes % incremento de carreras nocturnas #carreras incremento/ carreras totales
APLICACIÓN DE TECNICAS DE SERVICION DIRIGIDAS A LA TANGIBILIZACION DEL SERVICIO Y LA ACEPTACION DEL USUARIO	MEJORAR LA VISULIZACION DEL SERVICIO POR PARTE DEL CLIENTE	<ol style="list-style-type: none"> REGLAMENTACION E INSTRUCTIVOS SOBRE MANTENIMIENTO DE SERVIESPACIO REGLAMENTACION DE ATENCION DEL PERSONAL DE CONTACTO. REGLAMENTACION DE ATENCION DE PERSONAL DE ATENCION DIRECTA REGLAMENTACION Y/O INSTRUCCIÓN SOBRE CLIENTES QUE COMPARTEN LA EXPERIENCIA⁹ REGLAMENTACIONES DE CUMPLIMIENTO LEGAL Y DE CONTROL QUE SATISFAGAN EL MEJORAMIENTO DE GESTION ORGANIZATIVA *Otras organizaciones invisibles 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Guías de manejo serviespacio 2 Evaluaciones de clientes 1 Guías de manejo del Personal de contacto. 2 Evaluaciones de clientes 1 Guías de manejo de entregas y alianzas 2 Evaluaciones de clientes 1 Guías de manejo Organizacional/ Gestión Empresarial % Cumplimiento específicos
IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS. USO DE TECNOLOGIA EXISTENTE PARA MEJORAR LOS SERVICIOS, OPTIMIZAR LAS RUTAS, e INCREMENTAR SEGURIDAD	INCREMENTO DE CLIENTES	<ol style="list-style-type: none"> Aplicación de Tecnología en el manejo, registro y mantenimiento de clientes Aplicación de tecnologías de pago para incrementar penetración de mercado y seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> % incremento de clientes % incremento de usos % incremento de rutas % incremento de referidos % incremento de clientes que usan tecnología % de disminución de robos

El modelo molecular del Marketing de servicios ilustra cuatro factores que influyen en la experiencia del servicio, incluye aquellos que son más tangibles para el consumidor y los que no lo son. Así por ejemplo la matriz señala el serviespacio, que no es más que "...el uso de evidencia física para

diseñar los entornos de servicio..." en el caso del transporte en un taxi podríamos definir el cuidado de las condiciones del entorno: temperatura, música, olor, instalación * en este caso la presencia del taxi, la señalización, la decoración, la comodidad, en síntesis la percepción de la infraestructura física.

8. Estrategias FODA

9. Preparación para servicios intermedios * entregas de comercios (2 clientes el directo y el intermedio) quien comparte la experiencia)

Tabla 19. Perspectiva de aprendizaje

AREA ¹⁰	OBJETIVO	ACCION	INDICES POSIBLES
APRENDIZAJE (CLIENTES)	MEJORAR PROGRESIVAMENTE EL SERVICIO	MEJORAR LA GESTION INTEGRAL DEL SERVICIO	
FORMULACION DE CAPACITACION GESTION	MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<ol style="list-style-type: none"> DEFINICION DE CAPACITACION OBLIGATORIA PARA LOS GOBIERNOS ORGANIZATIVOS CAPACITACION DE GESTION ADMINISTRATIVA CAPACITACION DE GESTION FINANCIERA 	<ul style="list-style-type: none"> % DE CAPACITADOS MODULOS Y TEMAS DE CAPACITACION % DE PERSONAS DE GOBIERNO CAPACITADOS
FORMULACION DE CAPACITACION EN SERVICIOS	MEJORAR EL SERVICIO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL Creación de Cultura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> CAPACITACION EN EL MANTENIMIENTO DE SERVIESPACIO CAPACITACION DE ATENCION DEL PERSONAL DE CONTACTO. CAPACITACION DE ATENCION DE PERSONAL DE ATENCION DIRECTA CAPACITACION DE INSTRUCCIÓN SOBRE CLIENTES QUE COMPARTEN LA EXPERIENCIA¹¹ CAPACITACION EN SOFTWARE ADQUIRIDO. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 % DE CAPACITADOS 2 EVALUACIONES
MANEJAR EL FUERTE COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA APLICAR LOS PRINCIPIOS SOLIDARIOS	CREAR FONDOS ASOCIADOS CON AYUDA PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA ACTIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> REGLAMENTACION DEL FONDO 	<ul style="list-style-type: none"> # CONDICIONES CUMPLIDAS # PRESTAMOS ENTREGADOS

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 19. Perspectiva de los procesos

AREA ¹²	OBJETIVO	ACCION	INDICES POSIBLES
PROCESOS INTERNOS	MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA ORGANIZACIONAL	MEJORAR LA GESTION INTEGRAL ORGANIZACIONAL	
FORMALIZAR MANEJOS DE GESTION FINANCIERA, LEGAL Y ADMINISTRATIVA	MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	<ol style="list-style-type: none"> DEFINICION DE NORMATIVIDAD DE TRABAJO, DEFINICION DE NORMATIVIDAD DE DIETAS DEFINICION DE NORMATIVIDAD DE ELECCIONES NORMATIVIDAD DEL FONDO SOLIDARIO ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE CUENTAS ESTABLECIMIENTO DE RENDICION DE CUENTAS E INFORMACION 	<ul style="list-style-type: none"> # PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEFINIDOS # PROCESOS FINANCIEROS DEFINIDOS # NORMATIVIDAD EXISTENTE % CUMPLIMIENTO

10. Estrategias FODA

11. Preparación para servicios intermedios * entregas de comercios (2 clientes el directo y el intermedio) quien comparte la experiencia)

12. Estrategias del FODA



USO DE SISTEMAS TECNOLÓGICOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	MEJORAR LOS TIEMPOS Y PROCESOS DE SERVICIO	7. ADQUISICIÓN DE SOFTWARE DE LOGÍSTICA	±1 % DE CAPACITADOS 2 EVALUACIONES
		8. DEFINICIÓN DE PROCESOS MEDIANTE EL SOFTWARE DE LOGÍSTICA	
		9. DEFINICIÓN DE PROCESOS DE SOFTWARE PARA COBROS	

Fuente: Elaboración de los autores

En busca de mejorar la eficiencia y calidad el uso de los sistemas tecnológicos para la producción, es necesario implementar reglas y procedimientos adecuados que sean controlados mediante información de evaluación, y que den paso al cambio y sostenimiento de la Cultura Organizacional. En vista de estos conceptos y en total relación con las perspectivas anteriores deben desarrollarse normatividades que incluyan procedimientos, instructivos para la correcta aplicación y mejora continua.

4. Discusión

La elaboración del presente trabajo permite plantear un modelo de gestión acorde a las necesidades de las empresas de taxis de la ciudad de Cuenca, permitiendo de este modo una estructuración con base científica que apunte a la consecución de objetivos en pro de mejorar sus rendimientos financieros, así como sus procesos organizacionales y de toma de decisiones. Una comprensión profunda de los objetivos, procesos y estrategias de las organizaciones de taxis, favorece al establecimiento de una más estructurada y funcional cultura organizacional, la misma que coadyuva al mejoramiento de las relaciones intra institucionales así como a las relaciones exógenas, por ejemplo con el demandante del servicio. Considerar las finanzas corporativas a la hora de diseñar el modelo de gestión, no es un insumo nuevo, más es necesario para alcanzar los rendimientos

exigidos; sin embargo, considerar aquellos componentes como el cliente y un modelo de servucción adecuado, el aprendizaje y el mejoramiento continuo de la organización son elementos que al ser levantados del campo reflejan su realidad social, económica y procedimental frente a sus operaciones inherentes al negocio. Al final, este proceso investigativo puede servir como insumo para la realización de estudios complementarios que consideren otras problemáticas del sector, tales como sistemas tarifarios, sistemas de telecomunicaciones, modelos de gestión y financiera, entre otros.

5. Conclusiones

Las organizaciones de taxis se vienen administrando únicamente apegadas al cumplimiento de leyes, reglamentos y reglas internas, las mismas que si bien es cierto favorecen a mantenerse en el mercado como oferentes no contribuyen de manera adecuada a la consecución cierta y cuantificada de los objetivos corporativos, ni al establecimiento de metas de mediano y largo plazo. En este sentido, el modelo de gestión administrativa presentado permite observar los factores endógenos y exógenos de la organización, permitiendo una visualización clara y objetiva de los procesos y tácticas a implementarse.

La sencillez del modelo planteado en este trabajo permite de la misma forma un proceso de implementación relativamente cómodo y económico, por

lo que los resultados se pueden medir a partir del mediano plazo con montos de inversión adecuados a nuestra realidad económica como país.

Un modelo de gestión no debería considerarse como una solución

estacionaria, por lo que es necesario continuar retroalimentando al mismo a través de proveerle de información fruto del estudio de las condiciones de oferta y demanda de mercado. Por tanto la dinámica de los mercados, fortalecen también los modelos.