

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL
PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA”.**

AUTOR: SALINAS CABRERA MARLON WILFRIDO

TUTOR: ECO. REMIGIO VAZQUEZ

**TRABAJO FINAL PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – (CPA)**

LA TRONCAL – CAÑAR – ECUADOR

2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Salinas Cabrera Marlon Wilfrido

DECLARO QUE:

El proyecto de grado, “**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA**” ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme los textos introductorios de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mí autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, 04 de julio del 2014.

Marlon Wilfrido Salinas Cabrera

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Salinas Cabrera Marlon Wilfrido

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo; **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA”** , cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, 04 de julio del 2014.

Salinas Cabrera Marlon Wilfrido

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Eco. Remigio Vásquez

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA”**, realizado por Salinas Cabrera Marlon Wilfrido, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, un empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizo a: Salinas Cabrera Marlon Wilfrido, que entregue a la Ab. Karina Campoverde P, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, 04 de julio del 2014.

Eco. Remigio Vázquez

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor para la persona supo dedicarme su tiempo y su esfuerzo para que yo pudiera lograr mis sueños, por los sacrificios que hiciste por mí y por mis hermanos, por la motivación que me diste y las esperanzas que pusiste en mí, por tu comprensión y por brindarme tu mano en los momentos difícil, contigo siempre mi vida, mi corazón y mi agradecimiento.

Mamá.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a Dios por darme salud, por guiar mis pasos y por la fuerza que me ha dado para alcanzar cada uno de los objetivos que me he planteado.

A mi familia por el apoyo incondicional y la confianza que han depositado en mí, de manera especial a mi madre que ha sido mi ejemplo de fortaleza, de perseverancia y una excelente maestra y consejera.

A todos los catedráticos de esta prestigiosa institución educativa que supieron compartir sus conocimientos y técnicas, por la paciencia, por el apoyo y por la amistad brindada en el transcurso de mi vida universitaria; y, a todos los que conforman la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal.

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ÍNDICE | 1 |
| DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA | 2 |
| CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN | 2 |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN | 2 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 10 |
| 1.3. DEFINICIÓN DE PROBLEMA | 11 |
| 1.4. OBJETIVOS | 11 |
| CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2.1. MARCO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, ESTÁNDARES E ÍNDICES | 13 |
| 2.2. MARCO DE LAS VARIABLES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y EFECTIVIDAD..... | 14 |
| 2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD – BSC) | 15 |
| 2.4. IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 22 |
| CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRONCALEÑA | 23 |
| 3.1. PLAN ESTRATÉGICO | 23 |
| 3.2. CADENA DE VALOR | 26 |
| 3.3. PLANES OPERATIVOS | 27 |
| CAPÍTULO 4 DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL | 36 |
| 4.1. DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL | 36 |
| CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 67 |
| 5.1. CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS ... | 67 |
| 5.2. RECOMENDACIONES | 68 |
| BIBLIOGRAFÍA | 69 |
| ANEXOS | 70 |

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Troncaleña actualmente presta los servicios de transporte de pasajeros en las rutas La Troncal – Guayaquil, La Troncal – Puerto Inca y viceversa en vehículos tipo bus, además de esto presta servicios complementarios como es servicios de encomienda y venta de combustible y lubricantes.

Desde su inicio hasta la actualidad la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial Troncaleña ha sido de gran apoyo al comercio local, provincial y nacional ya que sirve de herramienta para unir las fronteras nacionales facilitando el traslado tanto de personas como de productos a mercados externos.

Domicilio: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón La Troncal, Provincia del Cañar y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas en cualquier parte del territorio nacional.

Actualmente según la base de datos del Servicio de Rentas internas la cooperativa cuenta 7 establecimientos registrados de los cuales 1 está cerrado y los otros cuatros están en estado activo como se detalla a continuación:

| No. de Establecimiento | Nombre Comercial | Ubicación del Establecimiento | Estado del Establecimiento |
|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 001 | | CAÑAR / LA TRONCAL / AV. 25 DE AGOSTO 1220 Y 24 DE MAYO | Abierto |

ESTABLECIMIENTOS ADICIONALE

| No. de Establecimiento | Nombre Comercial | Ubicación del Establecimiento | Estado del Establecimiento |
|------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 002 | GASOLINERA REPSOL YPF MECHITA | CAÑAR / LA TRONCAL / ALFONSO ANDRADE S/N Y HEROES DE PAQUIZHA | Cerrado |
| 003 | | GUAYAS / GUAYAQUIL / BENJAMIN ROSALES S/N Y AV. LAS AMERICAS | Abierto |
| 004 | ESTACION DE SERVICIO TRONCALEÑA | CAÑAR / LA TRONCAL / VIA DURAN - TAMBO KM 74 SOLAR 84 | Abierto |
| 005 | ESTACION DE SERVICIO TRONCALEÑA | CAÑAR / LA TRONCAL / VIA DURAN - TAMBO KM 74 SOLAR 84 | Abierto |
| 006 | COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA | GUAYAS / DURAN / AV NICOLAS LAPENTI S/N | Abierto |
| 007 | COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA. | GUAYAS / EL TRIUNFO / AV 25 DE AGOSTO S/N Y JAIME ROLDOS | Abierto |

Fuente: ((SRI), s.f.)

Actividades: “Sin perjuicio de las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Adquirir, administrar, arrendar enajenar, importar y exportar, toda clase de bienes muebles, inmuebles, vehículos, necesario para el cumplimiento de su objeto social;
2. Fomentar el desarrollo cultural, social y moral de sus socios organizando eventos educativos, sociales, culturales y deportivos, y gestionando becas para su capacitación;
3. Brindar asesoramiento y asistencia técnica a sus socios, procurando la unificación de la marca de los vehículos de sus socios;
4. Crear por sí misma o contratar de preferencia con entidades del sistema cooperativo o societario, nacional y/o extranjeras, líneas de crédito y seguro sobre bienes y personas;

5. Crear la unidad de capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional para beneficio de los socios y sus familiares, en temas como el mejoramiento en la prestación de servicios de transporte, la Ley de Transporte Terrestre y Seguridad Vial; la Ley de Economía Popular y Solidaria y de Sector Financiero Popular y Solidario, sus reglamentos, ordenanzas municipales y resoluciones de los Organismos nacionales y locales de planificación, regulación y control de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, régimen de seguros y reclamaciones; seguridad y ayuda mutua, promoción turística, mercadeo, y otros que propendan a la relación personal de cada uno de los miembros;
6. Promover u cuidar el medioambiente mediante la utilización preferente de combustibles alternativos que sean ecológicos, limpios, seguros y económicos;
7. Promover la relación con organismos cooperativos y gremiales de transportación nacional e internacional, tendiente a fortalecer el movimiento cooperativo;
8. Adquirir, construir, arrendar o administrar estaciones de servicio, lubricadoras, vulcanizadoras, comisariatos de repuestos de vehículos, accesorios, neumáticos, lubricantes y más artículos que fueren menester para el perfecto funcionamiento de los vehículos de propiedad de los socios de la cooperativa;
9. Adquirir, construir, arrendar o administrar Lavadoras de vehículos;
10. Fundar cajas de ahorro contra accidentes y de ayuda social, para facilitar a los socios préstamos, así como ayudas en caso de accidentes, según reglamento especial que será creado para este fin;
11. Gestionar y realizar ante instituciones nacionales y extranjeras la financiación de créditos para el mejor desarrollo y consecución de los fines que persigue la cooperativa; y,
12. Todos los demás fines señalados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.” (Cooperativa de Transporte Interprovincial, 2012)

LEGISLACIÓN APLICABLE

La Cooperativa se encuentra regulada bajo las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución Política de Estado Ecuatoriano
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Normas Internacionales de Contabilidad

1.1.1. OBJETO SOCIAL

La Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación de servicios de transporte en la modalidad de Interprovincial de pasajeros con eficiencia y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo Bus de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competentes, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita en sustento diario de los socios y sus familiares en busca de su desarrollo social y económico.

1.1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Al observar la necesidad de transportarse desde La Troncal hacia sus lugares aledaños y viceversa nace la iniciativa de un grupo de socios en unirse y formar lo que en ese entonces se llamó “Cooperativa de Transporte de Pasajeros en camionetas Interprovincial Yanayacu” la misma que fue creada el 27 de Julio de 1979 con el fin de prestar servicios de transporte de pasajeros en camionetas debidamente adaptadas desde ese entonces la Parroquia La Troncal a las poblaciones de Cochancay, Yanayacu, Manuel de J. Calle, El Triunfo, Bucay,

Huigra, Pancho Negro, Puerto Inca y a aquellos lugares que los competentes organismos de tránsito autoricen.

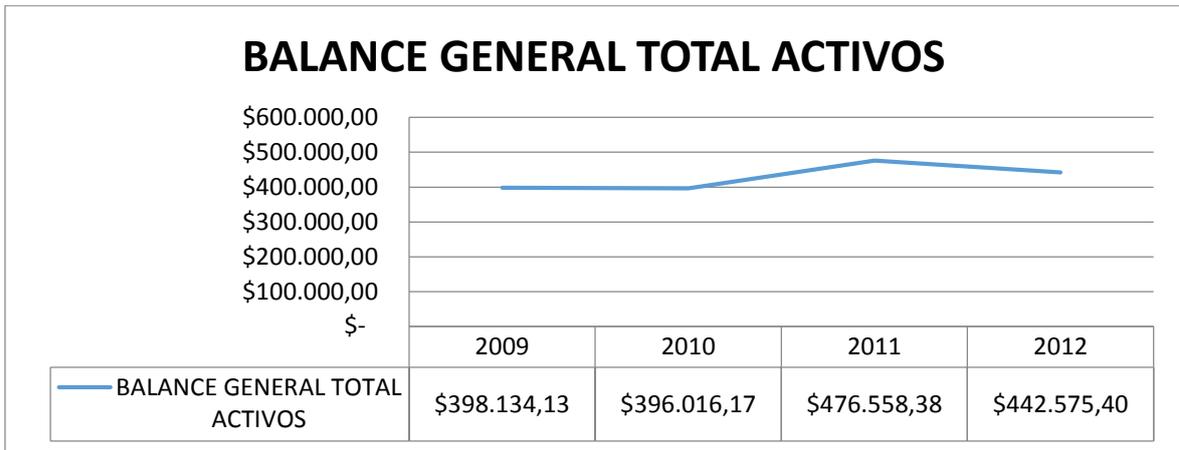
Con el paso de los años y por decisión de todos los socios se tomó la decisión de cambiar la razón social mediante oficio enviado a la Dirección Nacional de Cooperativas el 3 de abril de 1985 a como hoy se conoce como, “Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña”.

La Cooperativa actualmente funciona en legal y debida forma sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

1.1.3. SITUACIÓN FINANCIERA HISTORICA Y ACTUAL

Debido a los años de vida y la falta de información no se ha podido determinar el monto de la inversión inicial para la constitución de la Cooperativa Transporte Interprovincial Troncaleña, en los últimos años podemos observar que los estados financieros han arrojado los siguientes resultados en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica:

| AÑO | BALANCE GENERAL TOTAL ACTIVOS | VARIACIÓN |
|-------------|------------------------------------------|------------------|
| 2008 | \$ 441.606,65 | |
| 2009 | \$ 398.134,13 | -9,84% |
| 2010 | \$ 396.016,17 | -0,53% |
| 2011 | \$ 476.558,38 | 20,34% |
| 2012 | \$ 442.575,40 | -7,13% |



Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

| AÑO | ESTADO DE RESULTADOS | | VARIACIÓN |
|-------------|-----------------------|-------------|-----------|
| | UTILIDAD/PERDIDA NETA | | |
| 2008 | \$ | (21.077,33) | |
| 2009 | \$ | 7.710,17 | -137% |
| 2010 | \$ | 4.919,73 | -36% |
| 2011 | \$ | 28.916,78 | 488% |
| 2012 | \$ | 7.453,77 | -74% |



Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA”.

COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRONCALEÑA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

(expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)

| | | | | | |
|----------------------|------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------------|--------------------|
| 1 | ACTIVOS | | 2 | PASIVO | |
| 1.1 | CORRIENTE | | 2.1 | CORRIENTE | |
| | | 100.394,65 | | | 179.377,07 |
| 1.1.1 | DISPONIBLE | (5.402,35) | 2.1.3 | CUENTAS POR PAGAR | 178.996,52 |
| 1.1.1.01 | Caja | 5.634,53 | 2.1.3.01 | Intereses por Pagar | 4.554,00 |
| 1.1.1.02 | Bancos y Otras Instituciones Financieras | (11.036,88) | 2.1.3.02 | Obligaciones Patronales | 1.878,15 |
| 1.1.3 | DOCUMENTOS POR COBRAR | 18.737,50 | 2.1.3.03 | Proveedores | 440,57 |
| 1.1.2.02 | Socios | 18.737,50 | 2.1.3.04 | Obligaciones por Pagar SRI | 334,03 |
| 1.1.4 | CUENTAS POR COBRAR | 30.360,24 | 2.1.3.06 | Fondos por Pagar | 122.850,83 |
| 1.1.4.03 | Empleados | 14,15 | 2.1.3.07 | Aporte para Futuras Capitalizaciones | 34.768,14 |
| 1.1.4.04 | Socios | 29.073,99 | 2.1.3.08 | Cuentas por Pagar Varias | 14.170,80 |
| 1.1.4.06 | Impuestos al SRI | 6,28 | 2.1.4 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | 143,16 |
| 1.1.4.07 | Cuentas por Cobrar Varias | 1.265,82 | 2.1.4.02 | Con Instituciones Financieras del País | 143,16 |
| 1.1.6 | OTROS ACTIVOS CORRIENTES | 56.699,26 | 2.1.6 | OTROS PASIVOS CORRIENTES | 237,39 |
| 1.1.6.05 | Transferencias Internas | 56.699,26 | 2.1.6.04 | Otros Valores Recibidos por Anticipada | 237,39 |
| 1.2 | NO CORRIENTES | 216.794,23 | 2. | TOTAL PASIVOS | 179.377,07 |
| 1.2.2 | FIJO: PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | 11.175,32 | 3 | PATRIMONIO | |
| 1.2.2.04 | Muebles y Enseres | 4.346,32 | 3.1 | CAPITAL | 137.811,81 |
| 1.2.2.06 | Equipos de Oficina | 9.562,05 | 3.1.1 | APORTACIONES SOCIETARIAS | 149.312,46 |
| 1.2.2.08 | Equipos de Computación | 9.783,13 | 3.1.1.01 | Certificados de Aportación | 149.312,46 |
| 1.2.2.10 | Depreciación Acumulada | (12.516,18) | 3.1.2 | RESERVAS | 9.199,30 |
| 1.2.5 | OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES | 205.618,91 | 3.1.2.01 | Legales | 8.625,31 |
| 1.2.5.01 | Otros | 205.618,91 | 3.1.2.02 | Generales | 573,99 |
| | | | 3.1.3 | OTROS APORTES PATRIMONIALES | 1.046,35 |
| | | | 3.1.3.02 | Fondos de Asistencia Social | 1.046,35 |
| | | | 3.1.4 | RESULTADOS | (21.746,30) |
| | | | 3.1.4.02 | Deficit del Ejercicio | (21.746,30) |
| | | | TOTAL PATRIMONIO | | 137.811,81 |
| TOTAL ACTIVOS | | 317.188,88 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | 317.188,88 |

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA”.

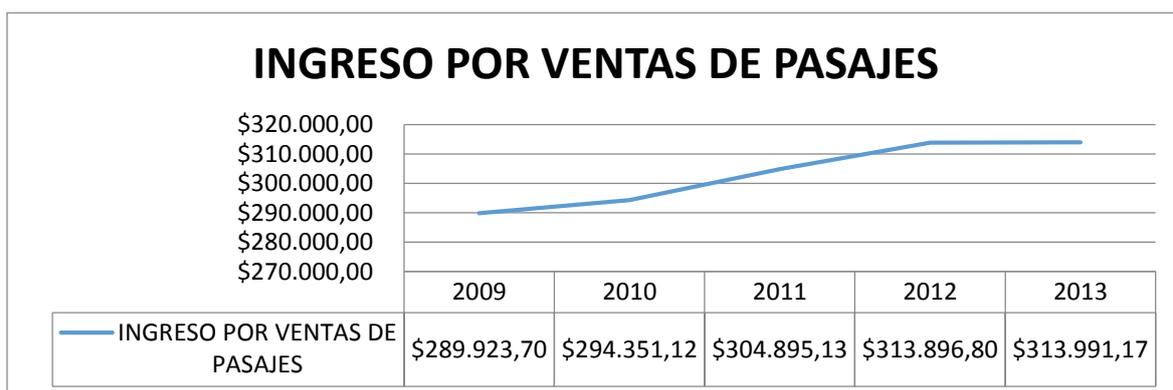
ESTACIÓN DE SERVICIO TRONCALEÑA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

(expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)

| | | | | | |
|----------------------|------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------------|----------------------|
| 1 | ACTIVOS | | 2 | PASIVO | |
| 1.1 | CORRIENTE | | 2.1 | CORRIENTE | |
| | | | | | \$ 227.089,03 |
| 1.1.1 | DISPONIBLE | \$ (12.297,98) | 2.1.3 | CUENTAS POR PAGAR | \$ 199.645,77 |
| 1.1.1.01 | Caja | \$ 13.976,68 | 2.1.3.01 | Intereses por Pagar | \$ 4.554,00 |
| 1.1.1.02 | Bancos y Otras Instituciones Financieras | \$ (28.973,62) | 2.1.3.02 | Obligaciones Patronales | \$ 2.466,34 |
| 1.1.1.04 | Efectos de Cobro Inmediato | \$ 2.698,96 | 2.1.3.03 | Proveedores | \$ 16.741,48 |
| 1.1.2 | DOCUMENTOS POR PAGAR | \$ 18.737,50 | 2.1.3.04 | Obligaciones por Pagar SRI | \$ 399,03 |
| 1.1.2.02 | Socios | \$ 18.737,50 | 2.1.3.05 | Cuentas por Pagar Varias | \$ 3.695,15 |
| 1.1.4 | CUENTAS POR COBRAR | \$ 80.509,77 | 2.1.3.06 | Fondos por Pagar | \$ 122.850,83 |
| 1.1.4.03 | Empleados | \$ 2.007,70 | 2.1.3.07 | Aporte para Futuras Capitalizaciones | \$ 34.768,14 |
| 1.1.4.04 | Socios | \$ 48.434,41 | 2.1.3.08 | Cuentas por Pagar Varias | \$ 14.170,80 |
| 1.1.4.05 | Clientes | \$ 12.598,71 | 2.1.4 | OBLIGACIONES FINANCIERAS | \$ 22.275,15 |
| 1.1.4.06 | Impuestos al SRI | \$ 10.165,09 | 2.1.4.02 | Con Instituciones Financieras del País | \$ 22.275,15 |
| 1.1.4.07 | Cuentas por Cobrar Varias | \$ 7.303,86 | 2.1.6 | OTROS PASIVOS CORRIENTES | \$ 5.168,11 |
| 1.1.5 | INVENTARIOS | \$ 26.296,60 | 2.1.6.04 | Otros Valores Recibidos por Anticipada | \$ 349,08 |
| 1.1.5.05 | Para la Venta | \$ 26.296,60 | 2.1.6.05 | Transferencias Internas | |
| 1.1.6 | OTROS ACTIVOS CORRIENTES | \$ 8.450,00 | 2.1.6.09 | Otros Pasivos Corrientes | \$ 4.819,03 |
| 1.1.6.05 | Transferencias Internas | | | | |
| 1.1.6.06 | Otros Valores Pagados por Anticipado | \$ 8.450,00 | 2.2 | NO CORRIENTES | \$ 48.474,19 |
| | | | 2.2.1 | OBLIGACIONES A LARGO PLAZO | \$ 48.474,19 |
| 1.2 | NO CORRIENTES | \$ 320.879,21 | 2.2.1.01 | Con Instituciones Financieras del País | \$ 48.474,19 |
| 1.2.2 | FIJO: PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | \$ 320.879,21 | | TOTAL PASIVOS | \$ 275.563,22 |
| 1.2.2.01 | Terrenos | \$ 32.367,95 | 3 | PATRIMONIO | |
| 1.2.2.02 | Edificios y Locales | \$ 261.829,39 | 3.1 | CAPITAL | \$ 167.011,88 |
| 1.2.2.03 | Construcciones en Proceso | \$ 19.587,15 | 3.1.1 | APORTACIONES SOCIETARIAS | \$ 149.312,46 |
| 1.2.2.04 | Muebles y Enseres | \$ 6.270,32 | 3.1.1.01 | Certificados de Aportación | \$ 149.312,46 |
| 1.2.2.05 | Maquinaria y Herramientas | \$ 55.550,65 | 3.1.1.05 | OTRAS | |
| 1.2.2.06 | Equipos de Oficina | \$ 10.197,54 | 3.1.2 | RESERVAS | \$ 9.199,30 |
| 1.2.2.07 | Equipos Especializados | \$ 2.772,00 | 3.1.2.01 | Legales | \$ 8.625,31 |
| 1.2.2.08 | Equipos de Computación | \$ 10.920,76 | 3.1.2.02 | Generales | \$ 573,99 |
| 1.2.2.10 | Depreciación Acumulada | \$ (78.616,55) | 3.1.3 | OTROS APORTES PATRIMONIALES | \$ 1.046,35 |
| 1.2.5 | OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES | \$ - | 3.1.3.02 | Fondos de Asistencia Social | \$ 1.046,35 |
| 1.2.5.01 | Otros | | 3.1.4 | RESULTADOS | \$ 7.453,77 |
| | | | 3.1.4.01 | Excedente del Ejercicio | \$ 29.200,07 |
| | | | 3.1.4.02 | Deficit del Ejercicio | \$ (21.746,30) |
| | | | | TOTAL PATRIMONIO | \$ 167.011,88 |
| TOTAL ACTIVOS | | \$ 442.575,10 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | \$ 442.575,10 |

1.1.4. PROYECCIÓN DE VENTAS

| AÑO | INGRESO POR VENTAS DE PASAJES | VARIACIÓN |
|-----------------|-----------------------------------------|------------|
| 2008 | \$ 278.870,00 | |
| 2009 | \$ 289.923,70 | 3,96% |
| 2010 | \$ 294.351,12 | 1,53% |
| 2011 | \$ 304.895,13 | 3,58% |
| 2012 | \$ 313.896,80 | 2,95% |
| 2013 | \$ 313.991,17 | 0,03% |
| PROMEDIO | | 0,03% |
| AÑO | INGRESO PROYECTADO POR VENTA DE PASAJES | |
| 2013 | \$ | 313.991,17 |



Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña ha venido creciendo con el paso de los años y en la actualidad se encuentra entre unas de las empresas de transporte líderes en la zona, pero este crecimiento se ha dado sin la utilización de herramientas de gestión adecuadas que permitan medir gradualmente el crecimiento o mejoras alcanzadas. Por tal motivo consideramos necesaria la implementación de indicadores de gestión adaptados a las exigencias de la organización.

El presente trabajo tiene como objetivo dotar a la empresa de una herramienta útil al momento de medir la gestión de la administración y el cumplimiento de los objetivos planteados como lo es el diseño de indicadores de gestión y la implementación del Cuadro de Mando Integral, el mismo que puede ser adaptado a cada área de la organización.

1.3. DEFINICIÓN DE PROBLEMA

El eje principal de una organización para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos sin duda es la planeación estratégica, este será el punto de partida para alcanzar la visión institucional planteada. Sin duda para que una organización logre sus ideales todos los esfuerzos deben estar orientados hacia un mismo lugar, los cuales deben ser guiados por el líder adecuado, el cual es el encargado de difundir los objetivos de la organización y los planes y programas para alcanzarlos, así mismo designará responsables que serán los encargados de verificar y medir el cumplimiento de los mismos.

La aplicación de indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y efectividad nos revelarán el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados para llegar a la consecución de un mismo fin, pero hemos encontrado que la Cooperativa de Transporte Troncaleña no cuenta con estos medidores por lo cual aplicaremos una herramienta muy importante como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. GENERAL

Diseñar e implementar indicadores de gestión al proceso de prestación de servicios de transporte en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña.

1.4.2. ESPECIFICO

- Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Determinar las metas estratégicas, los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas de la empresa aplicando el marco de cuadro integral.
- Diseñar el sistema de indicadores de acuerdo con el cuadro de mando integral.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, ESTÁNDARES E ÍNDICES

Los indicadores de gestión son datos que reflejan los resultados de la gestión pasada realizada dentro de una organización por parte de los responsables de los procesos o por parte de la administración, tales resultados servirán de base para la toma de decisiones o aplicación inmediata de medidas correctivas.

El principal objetivo de los indicadores de gestión es determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la organización y el éxito que la misma está teniendo y por lo general dentro de la organización está a cargo de la máxima autoridad establecer los indicadores que se utilizarán y verificar sus resultados.

2.1.1. INDICADOR

En relación a nuestro estudio podemos entender a los indicadores como:

“Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos”.
(ONU, 2002)

2.1.2. ESTÁNDAR

Es el nivel deseado de gestión, se lo conoce también como meta o umbral.

2.1.3. ÍNDICE

“Es el resultado de la relación entre el indicador (numerador) y el estándar (denominador).” ((UCACUELT), 2012)

2.2. MARCO DE LAS VARIABLES DE EFICIENCIA, EFICACIA, CALIDAD Y EFECTIVIDAD.

2.2.1. EFICIENCIA

“Esta categoría hace referencia al manejo adecuado, racional y óptimo de los recursos, esto puede ser recursos humanos, materiales, financieros, tiempo, etc.” ((UCACUELT), 2012)

2.2.2. EFICACIA

“Se refiere y tiene relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en la planificación estratégica institucional. Estas metas deben ser cumplidas en forma oportuna y dentro de los parámetros legales, reglamentarios y normativos.” ((UCACUELT), 2012)

2.2.3. CALIDAD

“La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.” ((UCACUELT), 2012)

2.2.4. EFECTIVIDAD (IMPACTO)

“Es el producto de la eficacia por la eficiencia, es decir, tiene que ver con el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, a través de la utilización adecuada y racional de los recursos, dividido para cien. La efectividad se la conoce también como productividad, ya que es el

resultado de la relación de la eficiencia y eficacia, y se traduce en bienes o servicios de calidad, cuyo efecto o impacto se refleja en la satisfacción del cliente.” ((UCACUELT), 2012)

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD – BSC)

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio" (Harvard Business School Press , 1996)

El Cuadro de mando es un medio que proporciona retroalimentación a una empresa sobre su desempeño global, observando la empresa como una totalidad.

“Es el informe producido por el sistema de control de gestión, para evaluar la situación de la empresa considerándola como una totalidad y por consiguiente, es un informe destinado a la Gerencia General y la Junta Directiva, que son los órganos que tienen a cargo la responsabilidad de los resultados operativos. (McGraw, 2002, pág. 182)

“El Cuadro de Mando de Du Pont, o tablero de control, es un sistema de indicadores numéricos relacionados entre sí, que permiten detectar, mediante una simple inspección, las debilidades de la empresa. Es un sistema gráfico para calcular, controlar y analizar el rendimiento de la inversión, considerando básicamente el control de costos y la rotación de diversos tipos de activos” (McGraw, 2002, pág. 145)

2.3.1. LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“Para evaluar la actividad de una empresa el tablero de control hace hincapié en la relaciones causa efecto entre activos tangibles e intangibles desde 4 distintas perspectivas:

- Perspectiva financiera: (¿Cómo puede la empresa demostrar su estrategia está siendo exitosa financieramente?)
- Perspectiva del Cliente: (¿Cómo puede la empresa demostrar que está entregando el valor que los clientes esperan?)
- Perspectiva de los procesos internos: (¿En cuales proceso debe la empresa ser excelente para entregarle valor a sus clientes)
- Perspectiva de la innovación y aprendizaje: (¿Qué acciones debe emprender la empresa para preparar la gente y le organización para futuro)” (Ayala, s.f.)

2.3.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

“El Tablero de Comando continua usando los índices financieros tradicionales (ROI, EVA, etc) que representan una síntesis clave del desempeño comercial y gerencial, pero además, aporta un conjunto integrado de mediciones que alcanzan a los clientes, a los accionistas y al proceso interno, a los empleados y al sistema de desempeño, con el éxito financiero a largo plazo. Los accionistas de la empresa por ejemplo, esperan que el dinero que invirtieron en ella produzca un rendimiento adecuado. Si no lo logran, es probable que trasladen su dinero a otra empresa o a una inversión más rentable. Con el Tablero de Comando no estamos dejando a un lado la información financiera que tradicionalmente necesita una empresa y que siempre será prioritaria. Pero dado que hoy en día la base de los datos empresariales nos permiten procesar la mayor parte de la información financiera de forma centralizada y automatizada, con el Tablero de Comando podemos lograr un equilibrio entre lo financiero y otras perspectivas importantes como puede ser la evaluación de riesgo y la información costo-beneficio” (Ayala, s.f.)

2.3.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

“La filosofía gerencia contemporánea ha mostrado una creciente comprensión de la importancia para cualquier empresa de enfocarse en el cliente, establece con él relaciones duraderas y buscar la satisfacción. Las empresas seguirán segmentando los clientes, los mercados y calculando su participación en ellos, pero tendrán que agregar mediciones que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y además evaluar los procesos que aplican a los productos o servicios que le ofrecen a los segmentos del cliente. Las relaciones a largo plazo con los clientes son muy importantes, son la base para poder permanecer en un mercado competitivo y deberían formar parte destacada de la misión de la empresa. Los clientes esperan recibir durante su relación con la empresa, productos de óptima calidad,

con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su utilidad responda a lo verdaderamente ofrecido. Esta perspectiva tiene que ver con tres proposiciones de valor para el cliente.

- La excelencia operativa.
- Las relaciones con el cliente
- El liderazgo en la oferta de productos y servicios.” (Ayala, s.f.)

2.3.1.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO (Perspectiva de los Procesos Empresariales Internos)

“Los procesos de la empresa deben alinearse y evaluarse para conseguir entregarle valor a los clientes. En esta perspectiva se enfatiza en una diferencia fundamental entre el Tablero de Comando y los sistemas tradicionales de medición de desempeño. En los sistemas tradicionales lo que se busca es hacerle seguimiento a los procesos actuales de la empresa y tratar de mejorarlos. Con el Tablero de Comando lo que surge además es la identificación de procesos enteramente nuevos donde la empresa debe destacarse para lograr sus objetivos financieros y los del cliente. Bajo esta perspectiva las mediciones tienen que ser diseñadas muy cuidadosamente por aquellos que conozcan fondo los procedimientos empresariales, tanto aquellos procedimientos orientados a la misión, como los procesos rutinarios de apoyo. Entre los procesos internos materia de análisis tenemos:

- Los procesos de introducción de nuevos productos y servicios.
- Los procesos de administración de la relación con el cliente.
- Los procesos de creación de valor para el cliente y que contienen los subprocesos de creación de demanda, administración de la cadena de suministros, conversión de la información, conversión de la materia prima, la administración de activos, la administración de la capacidad instalada y la calidad.
- Los procesos de administración de las relaciones con la comunidad.
(Ayala, s.f.)

2.3.1.4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO (Perspectiva de la innovación y aprendizaje)

“La capacidad de la empresa para aprender, innovar y mejorar está ligada directamente a su capacidad de creación de valor. La perspectiva de la innovación y del aprendizaje es el crecimiento de toda estrategia y se enfoca en el capital humano y en los activos intangibles de la empresa. Se concentra principalmente en las capacidades y habilidades internas que se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva busca definir las necesidades de talento humano y desarrollo que necesita una empresa para alcanzar sus objetivos propuestos en las otras perspectivas del Tablero de Comando. Los productos y servicios cumplen su ciclo de vida y es necesario rediseñarlos o disponer de unos nuevos, con mejores y más atractivas características. La capacidad de innovar y mejorar exige el entrenamiento de empleados y la revisión de las actitudes culturales de la empresa relacionada tanto con el individuo como con el propio mejoramiento de la organización. En una empresa basada en el conocimiento, el gerente es el recurso principal. En las circunstancias actuales de rápidos cambios tecnológicos, se hace indispensable para el empleado ilustrado, mantenerse en una fase continua de aprendizaje. No es raro ver empresas que no parecen estar en capacidad de reclutar nuevo personal calificado o que muestran una clara tendencia a invertir menos en el entrenamiento de los empleados actuales. Kaplan y Norton enfatizan que “aprender” es algo más que “entrenar”, puesto que implica por ejemplo tener dentro de la empresa tutores y orientadores de los empleados, facilitar la comunicación entre ellos para que reciban el apoyo necesario y oportuno tan pronto como lo necesiten para la solución de problemas, e incluir también el empleo de herramientas tecnológicas de comunicación como puede ser un Intranet. Esta perspectiva tiene tres áreas principales:

- Las capacidades y habilidades de fondo de los empleados.

- La disponibilidad tecnológica para apalancar las capacidades y habilidades del recurso humano. La tecnología debe encargarse de la rutina y de los eventos repetitivos, mientras que el recurso humano debe asignarse a lo circunstancial, a lo especial, a lo crítico.
- La cultura empresarial para que responda a la intención estratégica de la empresa.

El cumplimiento de estos cuatro pilares del Tablero de Comando contribuye, en mucho, a que además de los grupos financieros, los empleados piensen de una manera diferente, se facilita la transmisión cultural de la empresa y se logra que la mayoría del recurso humano avance en la misma dirección. Si esto no se logra, el Tablero de Comando habrá sido cosa distinta que “haber seguido la moda”, con un alto costo de dinero esfuerzo y decepción. Muchas empresas que alardean de usar el Tablero de Comando, usan indicadores que en un 75% son financieros. Según los creadores de Tablero de Comando y basándose en un muestreo entre empresas que tuvieron éxito en la implementación del Tablero de Comando, señalan que los indicadores de gestión deberían tener idealmente esta distribución.

- Financieros 20%
- Clientes 24%
- Procesos 38%
- Aprendizaje e innovación 18%

En síntesis, en el Tablero de Comando debe manejar indicadores que en un 80% no deban ser financieros. Como la estrategia indicar ir de la situación actual a una situación deseada pero incierta, entonces, el camino que tenemos que recorrer no es otra cosa que una hipótesis de causa efecto, cuyo recorrido tiene tres áreas críticas para la implementación exitosa del Tablero de Comando.

- Cada miembro de la empresa debe entender claramente cuál es la misión empresa y hacia donde esta quiere ir.
- La organización empresarial y la estrategia debe alinearse al máximo. Una buena estrategia en medio de una organización mediocre no a salva de quedar fuera del mercado.
- Debe existir en la empresa un mecanismo continuo de retroalimentación de las mediciones de los indicadores, además la corrección sobre la marcha de las desviaciones de la ruta hacia el propósito estratégico. (Ayala, s.f.)

2.3.2. OBJETIVOS, METAS, INDUCTORES E INDICADORES

2.3.2.1. OBJETIVOS

“Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo cauda efecto.” (Carreto, s.f.)

2.3.2.2. METAS

“Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.” (Carreto, s.f.)

2.3.2.3. INDICADORES GUÍA DEL PROCESO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)

“Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del

desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.” (Carreto, s.f.)

2.3.2.4. INDICADORES

“Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.” (Carreto, s.f.)

2.4. IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según Paul R. Niven considera al Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión y expresa lo siguiente:

“El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando en Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir a transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.” (Kaplan & Norton, 2002, pág. 23)

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TRONCALEÑA

3.1. PLAN ESTRATÉGICO

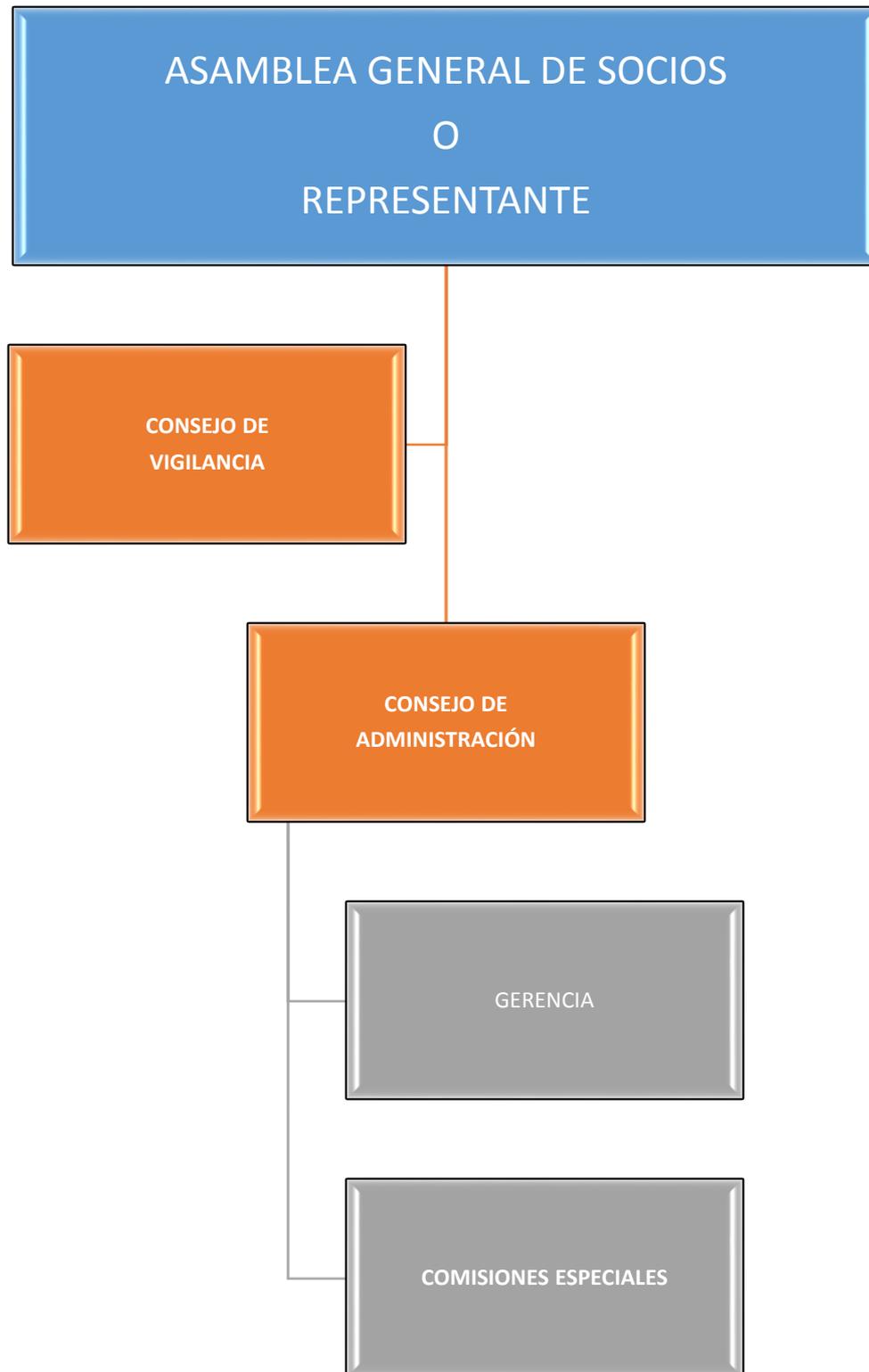
Visión: La Cooperativa de Transporte Troncaleña mira hacia el futuro, logras posicionarse entre las empresas líderes en transportación pública de personal, proponiendo la innovación y el mejoramiento en la prestación del servicio de transporte con la renovación y unificación en marcas y modelos de sus vehículos. (Propuesto)

Misión: La Cooperativa de Transporte Troncaleña es una entidad que presta servicio de transporte público a la comunidad en sus diferentes rutas y frecuencias con el fin de contribuir al desarrollo económico de la zona. (Propuesto)

Valores y principios: “La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios contantes en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que contaran en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios:

1. Membrecía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;
8. Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido; y,
9. Libre acceso y retiro voluntario.” (Cooperativa de Transporte Interprovincial, 2012)

Organigrama:



Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

Análisis FODA

| Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “TRONCALEÑA” | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ANÁLISIS F-O-D-A | | | |
| FACTORES INTERNOS | | | |
| FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
| F1 | Contamos con Estación de Servicio propia. | D1 | Carece de un sistema de atención al cliente |
| F2 | Ubicación Estratégica | D2 | La unidades no se encuentran modernizadas |
| F3 | Choferes competentes | D3 | Personal no está capacitado en atención al cliente |
| F4 | Tiempo en el mercado | D4 | Carece de un sistema informático que enlace las diferentes oficinas |
| F5 | Puntualidad en los turnos | D5 | |
| FACTORES EXTERNOS | | | |
| OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
| O1 | Crecimiento demográfico | A1 | Competidores Locales |
| O2 | Demanda insatisfecha por la competencia | A2 | Asaltos en la vía |
| O3 | Mejora vial por parte del gobierno | A3 | Incremento en el precio del petróleo |
| O4 | Reformas a las leyes de educación | A4 | Accidentes de Transito |
| O5 | Apertura de nuevos mercados | A5 | |

Elaborado por: El Autor

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

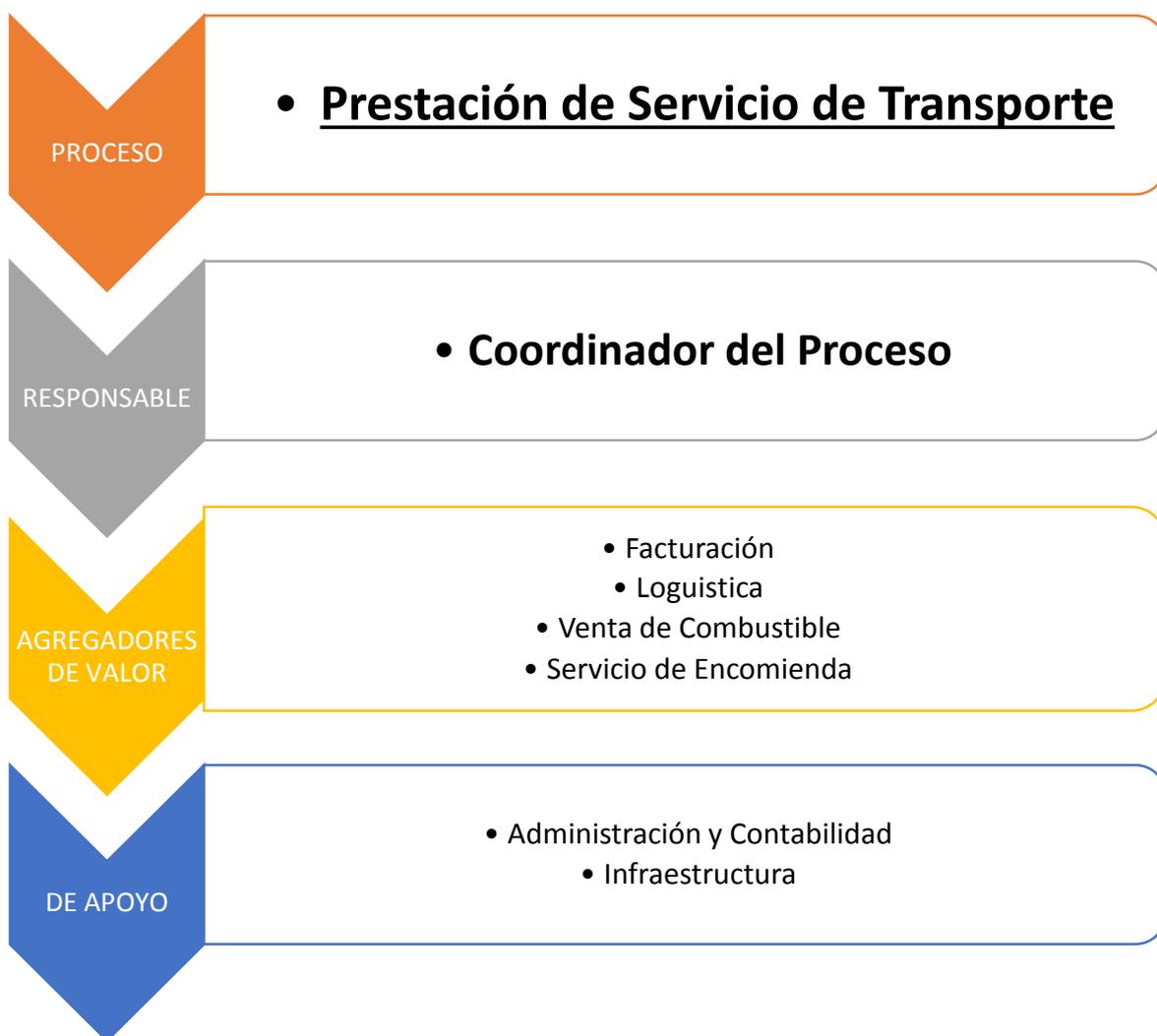
3.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Del análisis estratégico realizado por la administración al proceso de Prestación de Servicio de Transporte en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña, la gerencia se ha planteado los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar el volumen de ventas para el año 2012.

- Brindar un servicio de calidad a los usuarios.
- Contratar planes de capacitación para el personal para el año 2012.

3.2. CADENA DE VALOR



Elaborado por: El Autor

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

3.2.1. PROCESOS GOBERNANTES

Los procesos gobernantes se encuentran estrechamente ligados con la misión de la empresa; por lo cual se determina la Prestación de Servicios de Transporte, el mismo que consta en los archivos de constitución de la empresa.

3.2.2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Estos procesos constituyen un valor agregado a la gestión de la empresa el mismo que se servirá de apoyo a la gerencia en la consecución de los objetivos.

Facturación: Se encarga de la emisión de facturas en todos los puntos estratégicos en los que la gerencia ha ubicado oficinas.

Logística: Tiene a su cargo la correcta designación de turnos y rutas; principalmente coordina la movilización de las unidades.

Venta de Combustible: Constituye un valor agregado para la empresa ya que contar con estación de servicio propia ya que ayuda a minimizar costos en combustibles y lubricantes.

Servicios de Encomienda: Se pone a disposición de los usuarios en general el servicio de encomiendas para los casos de envíos de mercaderías o documentación, brindando la comunidad ya que se ahorrara la movilización de un lugar a otro.

3.2.3. PROCESOS DE APOYO

Estos procesos sirven de apoyo o soporte a los procesos gobernantes o primarios y principalmente se encuentra en manos de la administración.

Administración y Contabilidad:

Infraestructura:

3.3. PLANES OPERATIVOS

3.3.1. PRINCIPALES OBJETIVOS OPERATIVOS

Siendo los procesos agregadores de valor unos de los más importantes de la organización nos resulta de mucha importancia recopilar los principales objetivos que fueron planteados para los mismos, entre los más relevantes ponemos citar a los siguientes:

PRINCIPALES OBJETIVOS OPERATIVOS Y METAS

| PERSPECTIVA | OBJETIVO OPERATIVO | META |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Financiera</i> | 1. Incrementar en un 4% los ingresos por ventas de pasajes para el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 150.000,00 | Incrementar en un 4% los ingresos por venta de pasajes para el año 2012. |
| <i>Cliente</i> | 2. Atender en un 100% las quejas y reclamos presentadas por los usuarios en el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 1.500,00 | Atender en un 100% las quejas y reclamos presentadas por los usuarios en el año 2012. |
| <i>Procesos Internos</i> | 3. Incrementar un 20% las capacitaciones al personal operativo el año 2012 con un presupuesto de \$ 1.000,00. | Capacitar trimestralmente al personal operativo en el año 2012. |
| <i>Crecimiento y Desarrollo</i> | 4. Incrementar en un 15% los activos destinados a la utilización del área administrativa para el año 2012 con un presupuesto de \$ 10.000,00 | Remodelar en un 20% las instalaciones para el año 2012. |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

3.3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS COMO INSUMO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Variables Cuantitativas: La actividad principal de la Cooperativa en la prestación de servicio de transporte de pasajeros y es precisamente en este proceso en el que se centra nuestro estudio, por lo tanto las principales variables de los objetivos planteados son las siguientes:

| IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS COMO INSUMO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------|
| Perspectiva | Objetivo Operativo | Variable | |
| | | Cuantitativa | Cualitativa |
| Financiera | 1. Incrementar en un 4% los ingresos por ventas de pasajes para el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 150.000,00 USD. | Porcentaje de | ventas |
| Cliente | 2. Atender en un 100% las quejas y reclamos presentadas por los usuarios en el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 1.500,00 USD. | Porcentaje de | quejas |
| Procesos Internos | 3. Incrementar un 20% las capacitaciones al personal operativo el año 2012 con un presupuesto de \$ 1.000,00 USD. | Número de | capacitaciones |
| Crecimiento y Desarrollo | 4. Incrementar en un 15% los activos destinados a la utilización del área administrativa para el año 2012 con un presupuesto de \$ 10.000,00 USD. | Porcentaje de | Instalaciones ampliadas |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

3.3.3. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

3.3.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Operativo 1:

Incrementar en un 4% los ingresos por ventas de pasajes para el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 150.000,00 USD.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de ingresos por venta de pasajes incrementados en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012.

| Atributos | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Agregación + Preposición | Porcentaje de |
| Variable de Eficacia | Ingresos por venta de pasajes |
| Verbo en Participio Pasado | Incrementados |
| Complemento circunstancial de lugar y tiempo | En la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012 |

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar los ingresos por venta de pasajes en la Cooperativa Interprovincial Troncaleña para el año 2012.

| Atributos | |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregación + Preposición | Cantidad de |
| Variable de Eficacia | Dólares |
| Verbo en Participio Pasado | Utilizados |
| Complemento circunstancial de lugar y tiempo | Para incrementar los ingresos por venta de pasajes en la Cooperativa Interprovincial Troncaleña para el año 2012 |

3.3.3.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo Operativo 2:

Atender en un 100% las quejas y reclamos presentadas por los usuarios en el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 1.500,00 USD.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de dólares utilizados para atender el 100% de las quejas y reclamos presentados por los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012.

| Atributos | |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregación + Preposición | Cantidad de |
| Variable de Eficacia | Dólares |
| Verbo en Participio Pasado | Utilizados |
| Complemento circunstancial de lugar y tiempo | Para atender el 100% de las quejas y reclamos presentados por los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012 |

INDICADOR DE CALIDAD:

Porcentaje de quejas y reclamos presentados por los usuarios atendidos por la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012.

El indicador mencionado se lo ha diseñado tomando en cuenta los siguientes atributos:

| Atributos | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Agregación + Preposición | Porcentaje de |
| Variable de Eficacia | Quejas y reclamos presentados por los usuarios |
| Verbo en Participio Pasado | Atendidos |
| Complemento circunstancial de lugar y tiempo | Por la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012 |

3.3.3.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Objetivo Operativo 3:

Incrementar un 20% las capacitaciones al personal operativo el año 2012 con un presupuesto de \$ 1.000,00 USD.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de capacitaciones incrementadas al personal operativo de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012.

| Atributos | |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregación + Preposición | Porcentaje de |
| Variable de Eficacia | Capacitaciones |
| Verbo en Participio Pasado | Incrementadas |
| Complemento circunstancial de lugar y tiempo | Al personal operativo de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012 |

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar las capacitaciones al personal operativo en la Cooperativa de Transporte Troncaleña en el año 2012.

| Atributos | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregación + Preposición | Cantidad de |
| Variable de Eficacia | Dólares |
| Verbo en Participio Pasado | Utilizados |
| Complemento circunstancial de lugar y tiempo | Para incrementar las capacitaciones al personal operativo en la Cooperativa de Transporte Troncaleña en el año 2012 |

3.3.3.4. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Objetivo Operativo 4:

Incrementar en un 15% los activos destinados a la utilización del área administrativa para el año 2012 con un presupuesto de \$ 10.000,00 USD.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de instalaciones ampliadas de las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012.

| Atributos | |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregación + Preposición | Porcentaje de |
| Variable de Eficacia | Instalaciones |
| Verbo en Participio Pasado | Ampliadas |
| Complemento circunstancial de lugar y tiempo | De las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012 |

INDICADOR DE EFICACIA:

Cantidad de dólares utilizados para ampliar las instalaciones de las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012.

| Atributos | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agregación + Preposición | Cantidad de |
| Variable de Eficacia | Dólares |
| Verbo en Participio Pasado | Utilizados |
| Complemento circunstancial de lugar y tiempo | Para ampliar las instalaciones de las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012 |

| DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INDICADOR DE EFICACIA | | | | |
| Perspectiva | Agregación + Preposición | Variable de Eficacia | Verbo en Participio Pasado | Complemento circunstancial de lugar y tiempo |
| FINANCIERA | Porcentaje de | Ingresos por venta de pasajes | Incrementados | En la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. |
| PROCESOS INTERNOS | Porcentaje de | Capacitaciones | Incrementadas | Al personal operativo de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. |

| | | | | |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| CRECIMIENTO Y DESARROLLO | Porcentaje de | Instalaciones | Ampliadas | De las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012. |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

| INDICADORES DE EFICIENCIA | | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perspectiva | Agregación + Preposición | Variable de Eficacia | Verbo en Participio Pasado | Complemento circunstancial de lugar y tiempo |
| FINANCIERA | Cantidad de | Dólares | Utilizados | Para incrementar los ingresos por venta de pasajes en la Cooperativa Interprovincial Troncaleña para el año 2012. |
| CLIENTE | Cantidad de | Dólares | Utilizados | Para atender el 100% de las quejas y reclamos presentados por los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. |

| | | | | |
|----------------------------------------|--------------------|----------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>PROCESOS INTERNOS</p> | <p>Cantidad de</p> | <p>Dólares</p> | <p>Utilizados</p> | <p>Para incrementar las capacitaciones al personal operativo en la Cooperativa de Transporte Troncaleña en el año 2012.</p> |
| <p>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</p> | <p>Cantidad de</p> | <p>Dólares</p> | <p>Utilizados</p> | <p>Para ampliar las instalaciones de las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012.</p> |

| INDICADORES DE CALIDAD | | | | |
|------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Perspectiva | Agregación + Preposición | Variable de Eficacia | Verbo en Participio Pasado | Complemento circunstancial de lugar y tiempo |
| CLIENTE | Porcentaje de | Quejas y reclamos presentados por los usuarios | Atendidos | Por la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO 4 DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

4.1. DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

4.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Operativo 1: Incrementar en un 4% los ingresos por ventas de pasajes para el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 150.000,00 USD.

Antecedentes:

Se realizaron las revisiones de los libros y se pudo constatar que para el año 2011 la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña obtuvo ingresos por un

valor de \$ 304.895,13 USD, la misma que fue comparada con los ingresos por ventas de pasajes del año 2012 por un valor de \$ 313.896,80 USD. Para tener este resultado la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña ejecuto \$ 162.540,47 del presupuesto.

El nivel deseado de incremento en el ingreso por venta de pasajes o estándar deseado planteado por la gerencia para el año 2012 en del 4% con relación al año anterior, utilizando un presupuesto de \$ 150.000,00 USD.

INDICADOR DE EFICACIA:

- Ingreso por venta de pasajes obtenidos en el año 2011 \$ 304.895,13 USD
- Ingreso por venta de pasajes obtenidos en el año 2012 \$ 313.896,80 USD
- Estándar = 4%

| INDICADOR DE EFICACIA | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Indicador | Formula del Indicador | Unid. De Medida | Periodicidad | Estándar | Responsable | Cálculo del Indicador |
| Porcentaje de ingresos por venta de pasajes incrementados en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. | $= \frac{\text{Venta de pasajes 2012} - \text{Venta de pasajes 2011}}{\text{Total venta de pasajes 2011}} \times 100$ <p style="text-align: center;">Cálculo del Indicador</p> $= \frac{313.896,80 - 304.895,13}{304.895,13} \times 100 = 2,95$ | % | Anual | 4% | Contador | <p>Índice</p> $= \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $= \frac{2,95}{4} \times 100$ $= 73,75\%$ <p>Becha = 26,25%</p> |

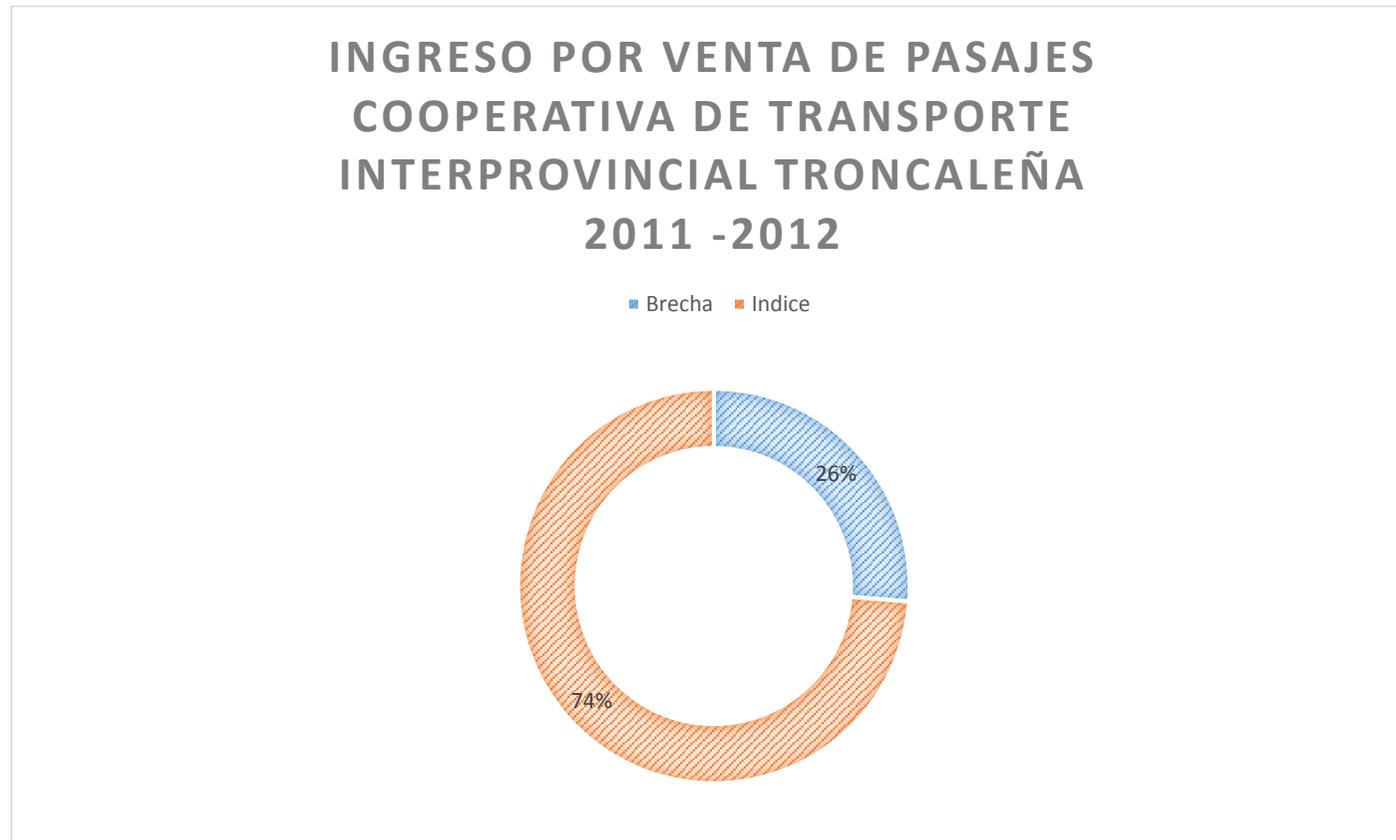
Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

Resumen

| | |
|--------|--------|
| Índice | 2,95% |
| Brecha | 26,25% |

GRAFICO:

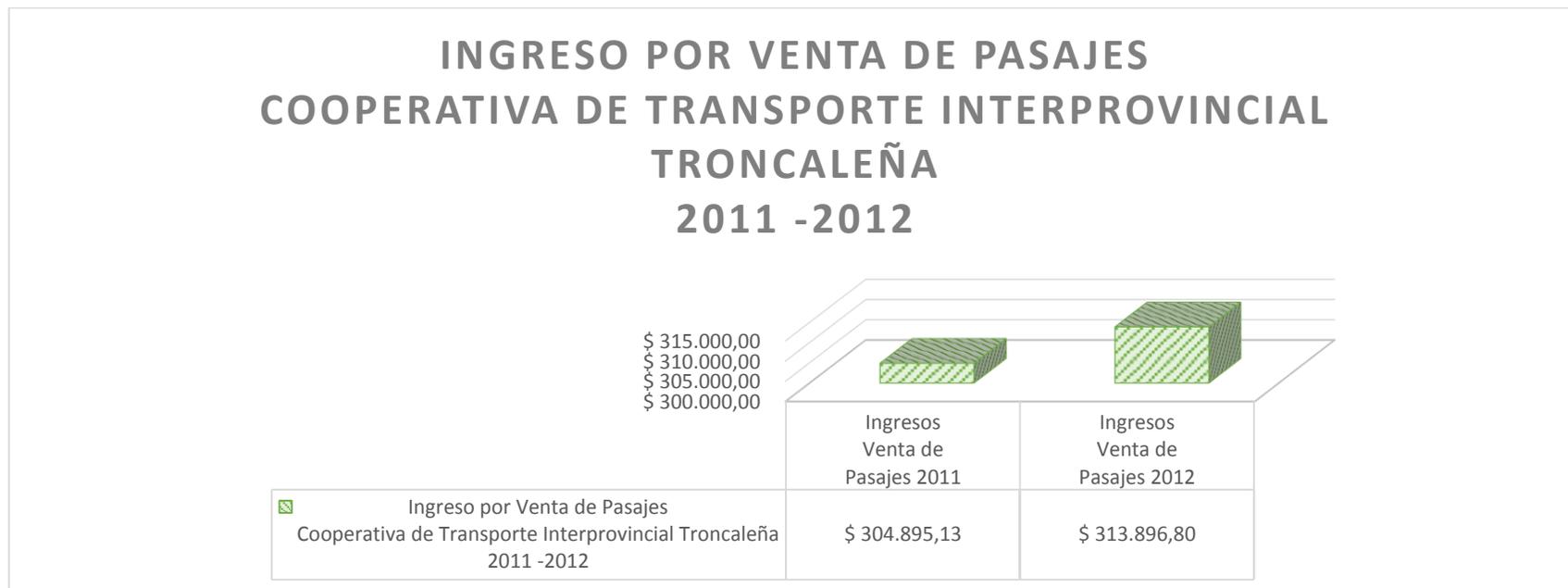


| Resumen | |
|---------------|--------|
| <i>Índice</i> | 2,95% |
| <i>Brecha</i> | 26,25% |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

GRAFICO:



Resumen

| | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| <i>Ingresos Venta de Pasajes 2011</i> | \$ 304.895,13 USD |
| <i>Ingresos Venta de Pasajes 2012</i> | \$ 313.896,80 USD |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Conclusión:

Se observó los ingresos percibidos por la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en lo que respecta a la venta de pasajes para el año 2011 fue de \$ 304.895,13 mientras que en el año 2012 las ventas alcanzador los \$ 313.896,80 USD, lo que nos da una variación de \$ 9.001,67 USD lo que representa un incremento del 2,95%

Criterio:

La gerencia en su planificación estratégica se planteó como meta “Incrementar en un 4% los ingresos por venta de pasajes para el año 2012.”

Causa:

El resultado obtenido en mayor parte se debe a la competencia de diferentes cooperativas que cubren la misma ruta de transporte.

Efecto:

Del análisis realizado se puede observar que la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña se planteó un incremento del 4% en sus ingresos percibidos por venta de pasajes con relación al año 2011, el mismo que no fue cumplido y por tal motivo se obtuvo una brecha del 26,25% en el cumplimiento del objetivo planteado.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente:

Realizar un análisis de la satisfacción del cliente por el servicio prestado.

Contratar planes publicitarios en el cual se resalten las ventajas de viajar en Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

- Presupuesto ejecutado para incrementar la venta de pasajes en el año 2012= \$ 162.540,47 USD
- Estándar (Presupuesto) = \$ 150.000,00 USD

| INDICADOR DE EFICIENCIA | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Indicador | Formula del Indicador | Unid. De Medida | Periodicidad | Estándar | Responsable | Cálculo del Indicador |
| Cantidad de dólares utilizados para incrementar los ingresos por venta de pasajes en la Cooperativa Interprovincial Troncaleña para el año 2012. | N/A Cantidad utilizada \$ 162.540,47 USD | Dólares | Anual | \$ 150.000,00 USD | Gerente | $\begin{aligned} \text{Índice} &= \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100 \\ &= \frac{162.540,47}{150.000,00} \times 100 \\ &= 108,36\% \\ \text{Brecha favorable} &= 8,36\% \end{aligned}$ |

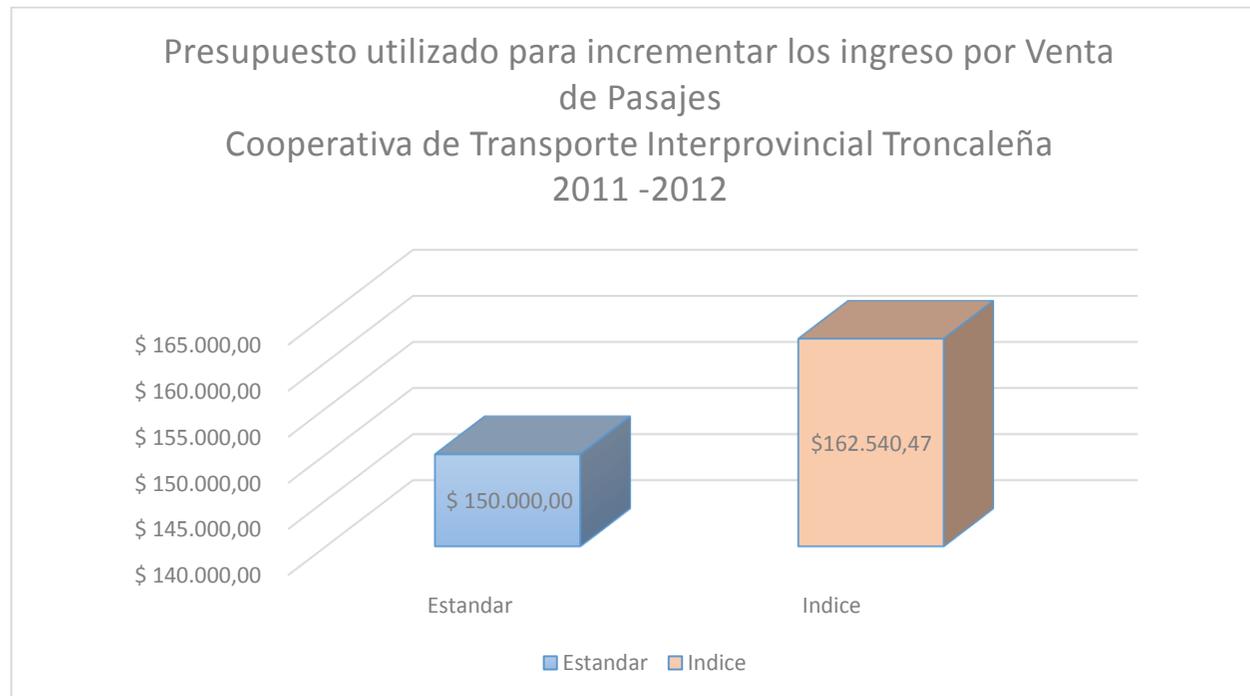
Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

Resumen

| | |
|------------------|-------------------|
| Índice | \$ 162.540,47 USD |
| Brecha Favorable | 8,36% |

GRAFICO:



Resumen

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| <i>Índice</i> | \$ 162.540,47 USD |
| <i>Brecha Favorable</i> | 8,36% |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Condición:

Se constató según estados de resultados que el presupuesto ejecutado para incrementar en ingreso por venta de pasajes en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012 fue de \$ 162.540,47 USD cuando lo presupuestado para esta actividad fue \$ 150.000,00 USD.

Criterio:

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña estableció como objetivo “Incrementa en un 4% los ingresos por ventas de pasajes para el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 150.000,00 USD.”

Causa:

No se realizó una correcta proyección de costos y gastos.

Efecto:

A falta de un análisis correcto de los costos y gasto para poder realizar las proyecciones para la elaboración del presupuesto anual se tuvo como resultado una brecha del 8,26% gastada por encima de lo presupuestado.

RECOMENDACIONES:

A la Gerencia

Realizar las proyecciones anuales basándose en datos históricos y socializar la misma con todos los mandos medios y bajos con el fin de integrar todo lo necesario en el presupuesto.

4.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo Operativo 2: Atender en un 100% las quejas y reclamos presentadas por los usuarios en el año 2012 con relación al año anterior con un presupuesto de \$ 1.500,00 USD.

Antecedentes:

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña al inicio del año se planteó como meta atender el 100% de las quejas o reclamos presentada por los usuarios del servicio utilizando un presupuesto de \$ 1.500,00. Según entrevista con funcionarios de la Cooperativa se pudo determinar que las quejas y reclamos no son puestos de manera formal en las oficinas, pero de las que se han tenido conocimiento están alrededor de unas 10 quejas, de las mismas que todas fueron atendidas y corregidas en su momento.

Además de esto se obtuvo como información que al presupuesto utilizado para esta actividad no fue mayor a los \$ 500,00 USD. Es decir se utilizó una tercera parte de lo presupuestado.

INDICADOR DE EFICIENCIA

- Cantidad de dólares utilizados para atender el 100% de quejas y reclamos presentados por la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012 = \$ 500,00 USD
- Estándar (Presupuesto) = \$ 1.500,00 USD

| INDICADOR DE EFICIENCIA | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Indicador | Formula del Indicador | Unid. De Medida | Periodicidad | Estándar | Responsable | Cálculo del Indicador |
| Cantidad de dólares utilizados para atender el 100% de quejas y reclamos presentados por los usuarios a la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. | N/A Cantidad utilizada \$ 500,00 USD | Dólares | Anual | \$ 1.500,00 USD | Gerente | $\begin{aligned} \text{Índice} &= \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100 \\ &= \frac{500,00}{1.500,00} \times 100 \\ &= 33,33\% \\ \text{Brecha favorable} &= -66,67\% \end{aligned}$ |

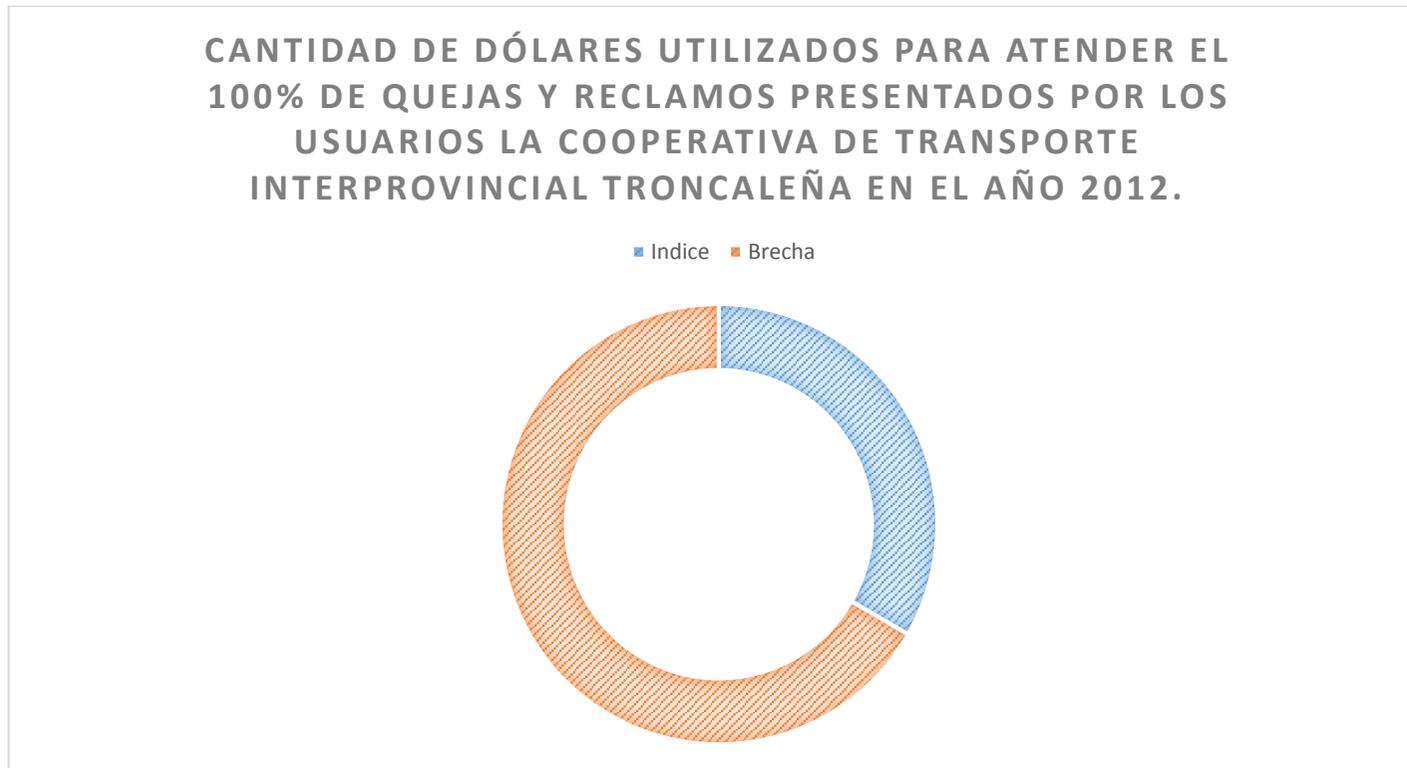
Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

Resumen

| | |
|------------------|-----------------|
| Índice | \$ 1.500,00 USD |
| Brecha Favorable | -66,67% |

GRAFICO:



Resumen

| | |
|-------------------------|-----------------|
| <i>Índice</i> | \$ 1.500,00 USD |
| <i>Brecha Favorable</i> | -66,67% |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Condición:

Para el cumplimiento del objetivo mencionado se presupuestó \$ 1.500,00 USD del cual se utilizó únicamente el 33,67% en capacitaciones, las mismas que fueron difundidas a una parte el personal.

Criterio:

En el presupuesto a inicio del año se estableció \$ 1.500,00 USD para atender el 100% de quejas y reclamos presentados por los usuarios a la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012.

Causa:

Por decisión de la gerencia se optó por capacitar solo a una parte del personal con el fin de ahorrar recursos; y, el personal capacitado tenía la misión de socializar los conocimientos aprendidos con sus compañeros.

Efecto:

Esta decisión ahorro un 66,33% de los recursos presupuestados por la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para atender estas eventualidades.

Conclusiones:

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña invirtió un total de \$ 500,00 USD para atender las quejas presentadas por los usuarios del servicio de transporte ocasionando una brecha de 66,33% del total presupuestado de \$ 1.500,00.

RECOMENDACIONES:

A la Gerencia

Se recomienda realizar las verificaciones de que las capacitaciones están siendo difundidas de manera equitativa entre todo el personal que interviene en el proceso mencionado.

INDICADOR DE CALIDAD:

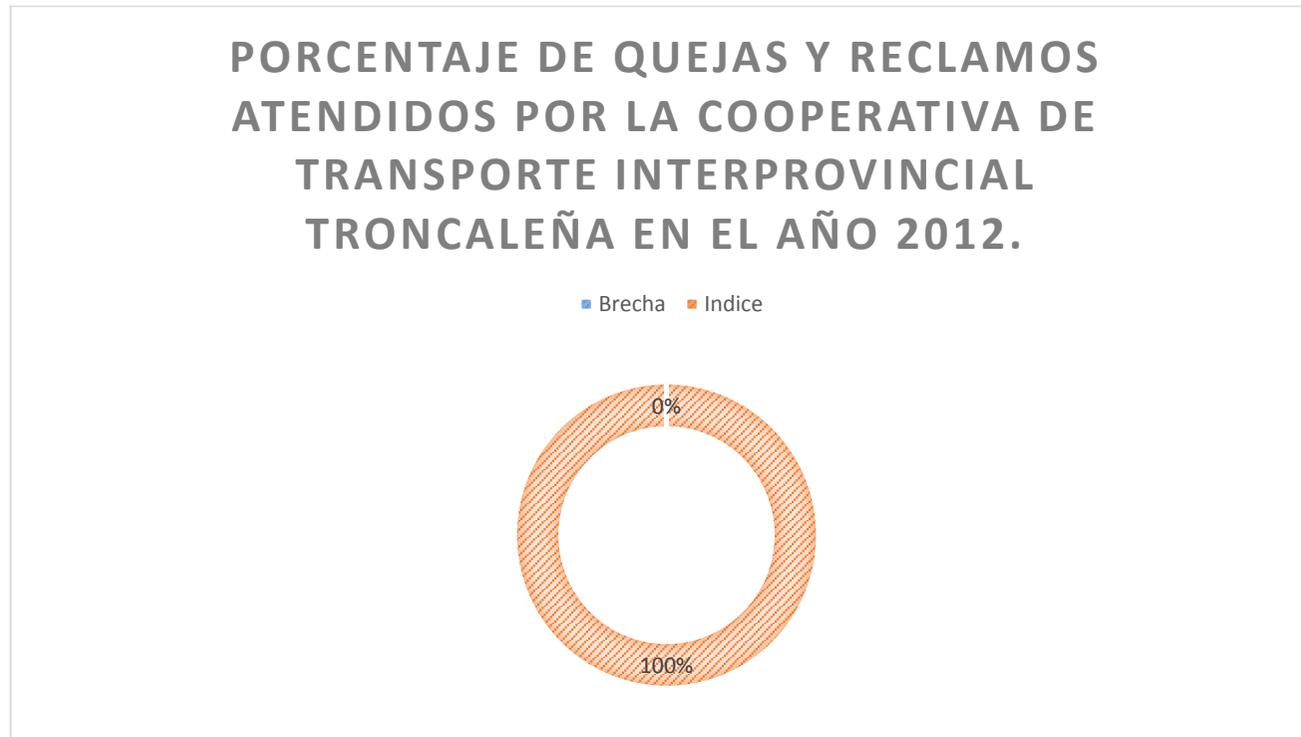
- Número total de quejas presentadas = 10
- Número total de quejas atendidas = 10
- Estándar = 100%

| INDICADOR DE EFICACIA | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Indicador | Formula del Indicador | Unid. De Medida | Periodicidad | Estándar | Responsable | Cálculo del Indicador |
| Porcentaje de quejas y reclamos presentados por los usuarios atendidos por la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. | $= \frac{\# \text{ total de quejas presentadas en el año 2012}}{\# \text{ total de quejas atendidas en el año 2012}} \times 100$ <p>Cálculo del Indicador</p> $= \frac{10}{10} \times 100 = 100$ | % | Anual | 100% | Gerente | <p>Índice</p> $= \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $= \frac{100}{100} \times 100$ $= 100\%$ <p>Becha = 0%</p> |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

GRAFICO:



Resumen

| | |
|---------------|------|
| <i>Índice</i> | 100% |
| <i>Brecha</i> | 0% |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Condición:

Según información proporcionada por funcionario de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña se determinó que en el año 2012 se presentaron al menos 10 quejas de manera informal, las mismas que fueron atendidas de manera oportuna.

La mayoría de las quejas y reclamos no son expuestos por los usuarios sino son presentados de manera informal y no en las oficinas por lo que casi no se tiene conocimiento de los mismos.

Criterio:

La Constitución de la República del Ecuador en su parte pertinente **dice “Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.”**

Causa:

Inexperiencia del personal que está en contacto con los usuarios del transporte y la inobservancia de lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador por parte de los mismos.

Efecto:

Esto ha ocasionado que al menos 10 usuarios expresen su inconformidad en las oficinas de la institución por el servicio prestado.

RECOMENDACIONES:

A la Gerencia

Se recomienda al gerente realizar un análisis profundo de todas las quejas que se presenten con respecto a la mala prestación del servicio de transporte y aplicar de manera inmediata medidas correctivas.

4.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo Operativo 3: Incrementar un 20% las capacitaciones al personal operativo el año 2012 con un presupuesto de \$ 1.000,00 USD.

Antecedentes:

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña con el fin del mejorar la calidad en la prestación de servicio de transporte y agilizar el proceso fijó en el presupuesto anual para el año 2012 la cantidad de \$ 1.000,00 USD para incrementar un 20% las capacitaciones al personal operativo.

Revisados los estados financieros de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña se pudo verificar que el en año 2012 se utilizó \$ 56,00 USD que corresponde a 2 capacitaciones realizada, mientras que mediante entrevista con el gerente nos indicó que en el año 2011 se realizaron 2 capacitaciones con una inversión total de \$ 50,00 USD.

INDICADOR DE EFICACIA:

- Capacitaciones realizadas al personal operativo en el año 2011 = 2
- Capacitaciones realizadas al personal operativo en el año 2012 = 2
- Estándar = 20%

| INDICADOR DE EFICACIA | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Indicador | Formula del Indicador | Unid. De Medida | Periodicidad | Estándar | Responsable | Cálculo del Indicador |
| Porcentaje de capacitaciones incrementadas al personal operativo de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. | $= \frac{\text{Capacitaciones 2012} - \text{Capacitaciones 2011}}{\text{Total Capacitaciones 2012}} \times 100$ <p>Cálculo del Indicador</p> $= \frac{2 - 2}{2} \times 100 = 0\%$ | % | Anual | 20% | Gerente | <p>Índice</p> $= \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $= \frac{0}{20} \times 100 = 0\%$ <p>Brecha desfavorable = 0%</p> |

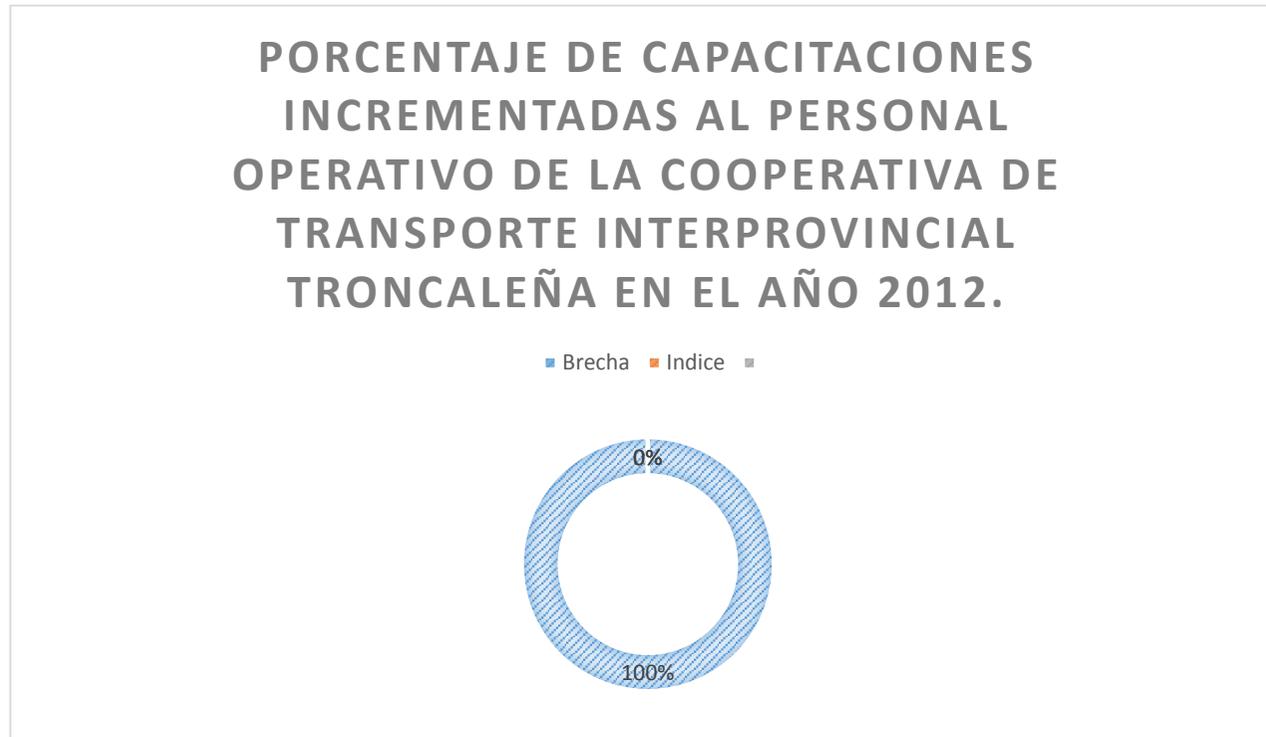
Elaborado por: El Autor

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Resumen

| | |
|--------|---------|
| Índice | 0,00% |
| Brecha | 100,00% |

GRAFICO:



Resumen

| | |
|---------------|---------|
| <i>Índice</i> | 0,00% |
| <i>Brecha</i> | 100,00% |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Condición:

Revisados los estados financieros de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña se pudo verificar que el en año 2012 se utilizó \$ 56,00 USD que corresponde a 2 capacitaciones realizada.

Criterio:

Al inicio del año la empresa planeó entre uno de sus objetivos: ***“Incrementar un 20% las capacitaciones al personal operativo el año 2012 con un presupuesto de \$ 1.000,00 USD.”***

Causa:

Con el objetivo de mejorar la atención al cliente la gerencia contrato en el año 2012 2 capacitaciones con temas relacionados a la correcta atención al cliente.

Efecto:

La capacitación al personal en Atención al cliente ha detenido efectos positivos en la satisfacción del mismo ya que se han reducido de manera significativa las quejas de los usuarios según manifiesta la administración.

Conclusión:

En el año 2012 se realizaron 2 capacitaciones al personal, las mismas que están orientadas a mejorar la atención al cliente y reducir las inconformidades de los usuarios.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente: Contratar planes de capacitación personalizados para el tipo de empresa y el tipo de servicio que se brinda.

INDICADOR DE EFICIENCIA

- Cantidad de dólares utilizados para incrementar las capacitaciones al personal operativo en la Cooperativa de Transporte Troncaleña en el año 2012.= \$ 56,00 USD
- Estándar (Presupuesto) = \$ 1.000,00 USD

| INDICADOR DE EFICACIA | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Indicador | Formula del Indicador | Unid. De Medida | Periodicidad | Estándar | Responsable | Cálculo del Indicador |
| Cantidad de dólares utilizados para incrementar las capacitaciones al personal operativo en la Cooperativa de Transporte Troncaleña en el año 2012. | <p>N/A</p> <p>Cálculo del Indicador</p> <p>Cantidad de dolares utilizados = \$ 56,00</p> | % | Anual | \$ 1.000,00 | Gerente | $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $= \frac{56}{1000} \times 100 = 5,6\%$ <p>Becha desfavorable</p> $= 94,4\%$ |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

GRAFICO:



Resumen

| | |
|---------------|-------|
| <i>Índice</i> | 5,6% |
| <i>Brecha</i> | 94,4% |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Condición:

La gerencia desembolsó un valor de \$ 56,00 USD, los mismos que fueron invertidos en 2 capacitaciones orientadas a mejorar la calidad de la atención a los usuarios del servicio de transporte de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña.

Criterio:

Según lo analizado la gerencia presupuestó al inicio del año invertir \$ 1.000,00 USD para este concepto.

Causa:

La gerencia manifiesta que no se realizaron las respectivas consultas con el fin de encontrar capacitaciones acorde al tipo de negocio y por tal motivo no se invirtió todo el valor presupuestado.

Efecto:

Estos hechos ocasionaron una brecha del 94,4% en la utilización del presupuesto destinado para brindar capacitaciones al personal encargado de la atención a los usuarios en las unidades de transporte.

Conclusión:

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña otorgó a su personal 2 capacitaciones orientadas a mejorar la calidad de atención al cliente valoradas en \$ 56,00, lo que ocasionó una brecha del 94,4% en la utilización del presupuesto destinado para este concepto.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente: Realizar al inicio de cada año un cronograma para capacitación del personal en el cual consten los temas tentativos a adquirir según las necesidades del caso.

4.1.4. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Objetivo Operativo 4: Incrementar en un 15% los activos destinados a la utilización del área administrativa para el año 2012 con un presupuesto de \$ 10.000,00

Antecedentes:

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña con una visión al futuro ha planteado entre uno de sus objetivos el crecimiento en infraestructura y equipos, las mismas que serán utilizadas como instalaciones de oficina. Para este concepto la administración presupuesto invertir un total de \$ 10.000,00 USD.

Se realizaron las respectivas constataciones físicas y revisión de documentación y se pudo observar que la empresa realizó una inversión total por un valor de \$ 6.200,70 USD como se demuestra en el cuadro que se detalla a continuación:

| DETALLE | Instalaciones y Equipos 2011. | Instalaciones y Equipos 2012. | Variación |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| Construcciones en Proceso | 17,052.44 | 19,587.15 | 2,534.71 |
| Muebles y Enseres | 5,810.32 | 6,270.32 | 460.00 |
| Equipos de Oficina | 9,141.54 | 10197.54 | 1,056.00 |
| Equipos de Computación | 8,770.77 | 10,920.76 | 2,149.99 |
| Depreciación Acumulada | 40,775.07 | 46,975.77 | 6,200.70 |

INDICADOR DE EFICACIA:

| DETALLE | Instalaciones y Equipos 2011. | Instalaciones y Equipos 2012. | Variación |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------|
| Construcciones en Proceso | 17,052.44 | 19,587.15 | 2,534.71 |
| Muebles y Enseres | 5,810.32 | 6,270.32 | 460.00 |
| Equipos de Oficina | 9,141.54 | 10197.54 | 1,056.00 |
| Equipos de Computación | 8,770.77 | 10,920.76 | 2,149.99 |
| Depreciación Acumulada | 40,775.07 | 46,975.77 | 6,200.70 |

- Estándar = 15%

| INDICADOR DE EFICACIA | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Indicador | Formula del Indicador | Unid. De Medida | Periodicidad | Estándar | Responsable | Cálculo del Indicador |
| Porcentaje de capacitaciones incrementadas al personal operativo de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña en el año 2012. | $= \frac{Inst. y Eq. Ofic. 2012 - Inst. y Eq. Ofic. 2011}{Inst. y Eq. Ofic. 2012} \times 100$ <p style="text-align: center;">Cálculo del Indicador</p> $= \frac{46,975.77 - 40,775.07}{46,975.77} \times 100 = 13.20\%$ | % | Anual | 15% | Gerente | <p><i>Índice</i></p> $= \frac{Indicador}{Estandar} \times 100$ $= \frac{13.20}{15} \times 100$ $= 88\%$ <p><i>Becha desfavorable</i></p> $= 12\%$ |

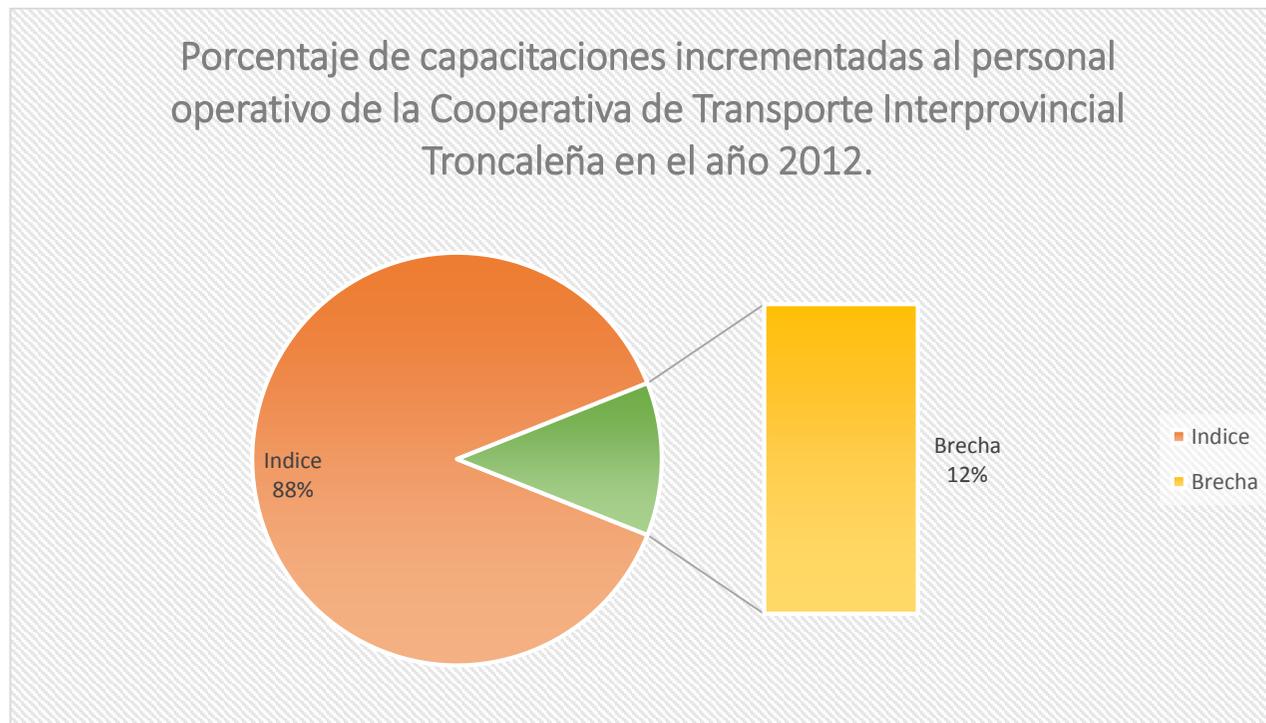
Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

Resumen

| | |
|---------------|--------|
| <i>Índice</i> | 88,00% |
| <i>Brecha</i> | 12,00% |

GRAFICO:



Resumen

| | |
|---------------|--------|
| <i>Índice</i> | 88,00% |
| <i>Brecha</i> | 12,00% |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Condición:

Se realizó una comparación entre los activos destinados a la utilización del área administrativa entre el año 2011 y 2012 y se determinó que en el año 2012 existe un incremento del 13,20% en comparación con el año anterior.

Criterio:

La administración planteó entre sus objetivos operativos “**Incrementar en un 15% los activos destinados a la utilización del área administrativa para el año 2012...**”

Causa:

La Gerencia manifiesta que las inversiones se han ido haciendo en base a las necesidades que ha venido presentado cada área y por tal motivo no se logró cumplir con el objetivo planteado.

Efecto:

Se logró un incremento del 13,20% en los activos destinados al área administrativa, pero no se llegó a cumplir con el objetivo planteado que era incrementar en un 15% este rubro ocasionando una brecha del 12%:

Conclusión:

Se constató un incremento del 13,20% en el total de activos destinados al área administrativa de la Cooperativa de transporte Interprovincial Troncaleña, pero se tuvo una brecha del 12% en la consecución del objetivo ya que la meta era incrementar este rubro en un 15%.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente: Se recomienda en al ajustar en presupuesto anual de acuerdo a las exigencias y requerimientos de cada departamento o área de la organización.

INDICADOR DE EFICIENCIA

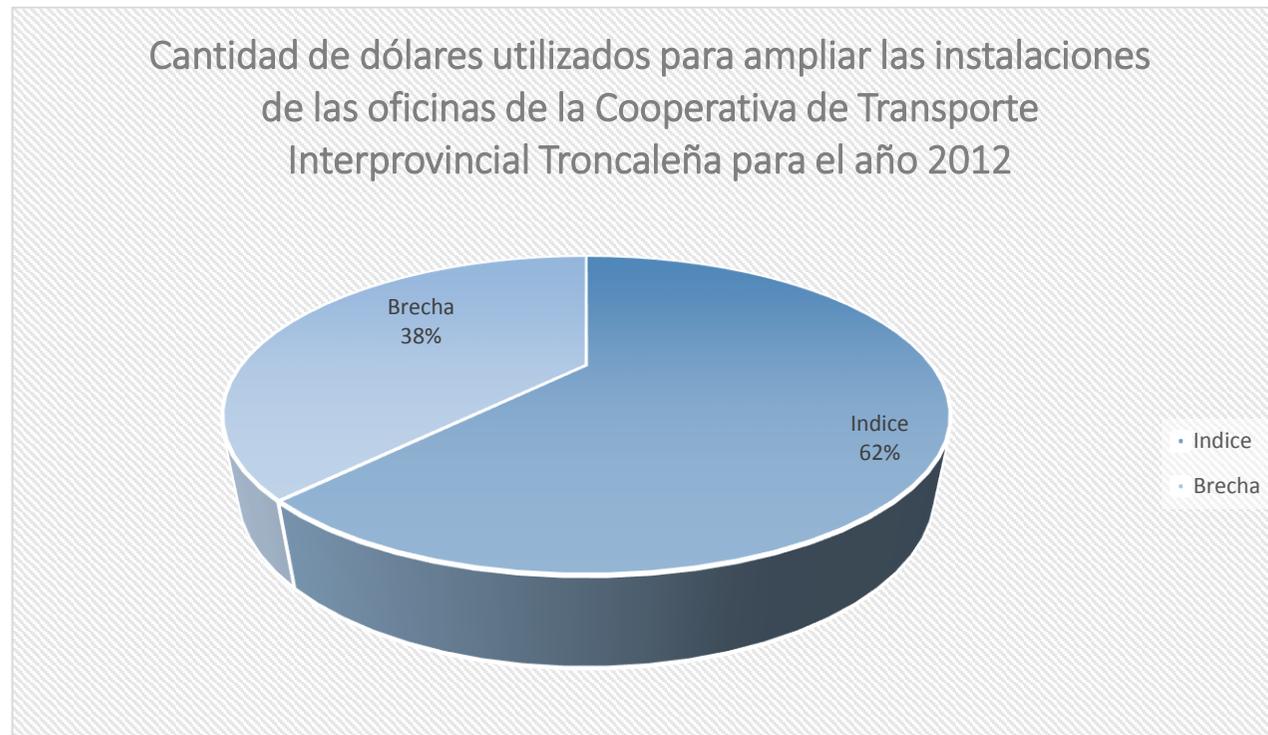
- Cantidad de dólares utilizados para ampliar las instalaciones de las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012 = \$ 6.200,70 USD
- Estándar (Presupuesto) = \$ 10.000,00 USD

| INDICADOR DE EFICIENCIA | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|--------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del Indicador | Formula del Indicador | Unid. De Medida | Periodicidad | Estándar | Responsable | Cálculo del Indicador |
| Cantidad de dólares utilizados para ampliar las instalaciones de las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña para el año 2012 | <p><i>N/A</i></p> <p>Cálculo del Indicador</p> <p><i>Cantidad de dólares utilizados = \$ 6.200,70</i></p> | % | Anual | \$ 10.000,00 | Gerente | <p>Índice</p> $= \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $= \frac{6.200,70}{10.000,00} \times 100$ $= 62,01\%$ <p><i>Becha = 37,99%</i></p> |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

GRAFICO:

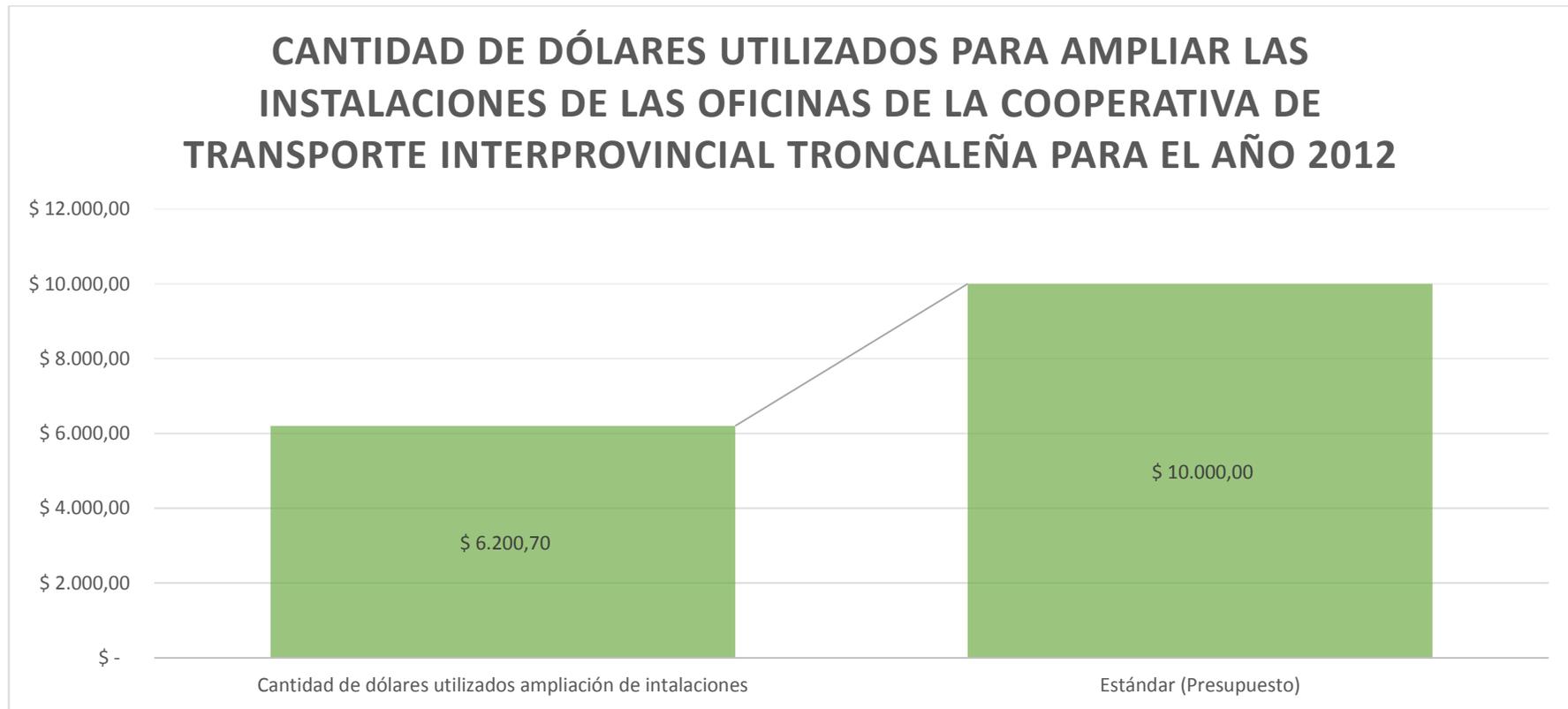


Resumen

| | |
|---------------|--------|
| <i>Índice</i> | 62,01% |
| <i>Brecha</i> | 37,99% |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor



Resumen

| | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|
| <i>Cantidad de dólares utilizados ampliación de instalaciones</i> | \$ 6.200,70 |
| <i>Estándar (Presupuesto)</i> | \$ 10.000,00 |

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial “TRONCALEÑA”

Elaborado por: El Autor

COMENTARIO:

Condición:

Se realizaron las respectivas constataciones y análisis y se logró terminar que la Cooperativa de Transporte Interprovincial Troncaleña realizó una inversión de \$ 6.200,70 USD en ampliar los activos destinados a la utilización del área administrativa en el año 2012 en comparación con el año anterior.

Criterio:

Se destinó en el presupuesto para el año 2012 un total de \$ 10.000,00 USD para Incrementar en un 15% los activos destinados a la utilización del área administrativa.

Causa:

Se manifestó anteriormente que la inversión se realizó acorde a los requerimientos realizados por cada área para el incremento de equipos o para realizar las adecuaciones necesarias en la infraestructura.

Efecto:

Se ejecutó un total de \$ 6.200,70 USD del presupuesto de \$ 10.000,00 destinado para este concepto, lo que ocasionó una brecha del 37,99%.

Conclusión:

La administración destinó un total de \$ 10.000,00 USD para incrementar en un 15% los activos destinados a la utilización del área administrativa, de los cuales únicamente de utilizó \$ 6.200,70 que representa un 62,01% del total presupuestado.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

El presente trabajo fue realizado en base a información proporcionada por funcionarios de la organización con el fin de crear una herramienta que ayude a la administración a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral.

La aplicación del presente modelo contribuirá al mejoramiento de los procesos ya que se basa en información real y oportuna y servirá como guía para la elaboración de análisis e indicadores de años futuros, por lo cual es aconsejable realizar un archivo de los resultados obtenidos de dichos análisis.

Se concluyó que las metas planteadas para cada uno de los objetivos de los objetivos operativos no fueron cumplidas en la mayoría de los casos y la principal razón es el desconocimiento por parte de personal de la organización tanto de los objetivos y las metas planteadas.

Se pudo observar la falta de conocimiento de la planificación estratégica y los diferentes objetivos operativos en gran parte de la organización, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos ya que se desconoce las metas planteadas por la organización y sus fechas de cumplimiento.

Se realizó el análisis de cada uno de los objetivos operativos planteados por la administración al inicio del año 2012, los cuales permitieron determinar las respectivas conclusiones y recomendaciones plasmadas en el presente trabajo con el fin de contribuir de esta manera con la organización y mejorar la toma de decisiones.

5.2. RECOMENDACIONES

Basados en el análisis realizado presentamos a la administración las siguientes recomendaciones que esperamos que esperamos sean revisadas y aplicadas:

- Se recomienda a la gerencia adoptar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta administrativa de gran utilidad al momento de medir la gestión tanto de la gerencia como el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, ya que este nos va a brindar información confiable y oportuna basada en información interna que ayudará a reducir a su más mínimo algún tipo de riesgo o estancamiento en los procesos.
- Se recomienda a la gerencia poner en conociendo de toda la organización su planificación estratégica y sus respectivos planes operativos anuales y objetivos operativos al inicio de cada periodo fiscal con el fin de dar a conocer a los miembros de la organización el norte que se quiere alcanzar.
- Mantener capacitado al personal de la organización en temas relacionados a cada área de la misma con el fin de agilizar los procesos y brindar una mejor atención a los usuarios tanto internos como externos.
- Se recomienda a la gerencia aplicar de manera inmediata cada una de las recomendaciones que se han venido plasmando en el desarrollo del preste trabajo orientadas a mejorar cada uno de los procesos analizados.

BIBLIOGRAFÍA

- (ONU), O. d. (2002). *Integrated and coordinated implementation and follow-up of major*. Retrieved from <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11>
- (SRI), S. d. (n.d.). *Servicio de Rentas Internas*. Retrieved from <https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-establec.jspa>
- (UCACUELT), U. C. (2012). Módulo 1. *Cuadro de Mando Integral o Balanced Ecorecard*. La Troncal, Cañar, Ecuador.
- Ayala. (n.d.). *Gerencia de Mercado*. Retrieved from El Tablero de Comando (Balanced Scorecard): <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc094.htm>
- Carreto, J. (n.d.). *MANAGEMENT*. Retrieved from <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com/2008/06/balance-scorecard.html>
- Cooperativa de Transporte Interprovincial. (2012). *ESTATUTOS REFORMADOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “TRONCALEÑA”*. La Troncal, Cañar, Ecuador.
- Harvard Business School Press . (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.S.A.
- McGraw. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*.

ANEXOS



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0391001812001

RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: QUINTEROS CORTAZAR MARCOS PATRICIO

CONTADDR: CARDENAS VIVAR NOE RAFAEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 30/08/1979 **FEC. CONSTITUCION:** 30/08/1979

FEC. INSCRIPCION: 01/11/2001 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 21/09/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: CAÑAR Cantón: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Calle: AV. 25 DE AGOSTO Número: 1220 Intersección: 24 DE MAYO Referencia ubicación: FRENTE A LA FERRETERIA EL HIERRO Telefono Trabajo: 072420205 Telefono Trabajo: 079019101 Telefono Trabajo: 072422767 Email: cooptroncalena@hotmail.com

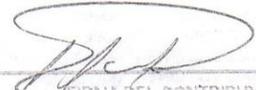
DOMICILIO ESPECIAL:

DELEGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 005 **ABIERTOS:** 4

JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO CAÑAR **CERRADOS:** 1



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

SERVICIOS TRIBUTARIOS

| RUC | PAIS | IMP | IMP | IMP | OTROS |
|-----|------|-----|-----|-----|-------|
| | | | | | |

FRENTE AL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
FUNCIÓN: REG. TRIBUTARIO

FECHA: AÑO: 2012 Fecha y hora: 21/09/2012 10:53:41

Unuero: CYC0180208 Lugar de emisión: AZOGUES

Página 1 de 3

SRI.gob.ec

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 0391001812001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 30/05/1979
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS.
ACTIVIDADES DE TRANSPORTE Y ENTREGA DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CAÑAR Cantón: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Calle: AV. 25 DE AGOSTO Número: 1220 Intersección: 24 DE MAYO Referencia: FRENTE A LA FERRETERIA EL HIERRO Telefono Trabajo: 072420205 Telefono Trabajo: 073019101 Telefono Trabajo: 072422767 Email: cooprtrncalena@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **OFICINA** **FEC. INICIO ACT.:** 17/11/2006
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
SERVICIOS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARDUI Calle: BENJAMIN ROSALES Número: 8/N Intersección: AV. LAS AMERICAS Referencia: FRENTE A LAS OFICINAS DEMIGRACION Edificio: TERMINAL TERRESTRE Oficina: 15 Telefono Trabajo: 042149048

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 11/09/2008
NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO TRONCALEÑA **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES.
ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CAÑAR Cantón: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Número: 80LAS Referencia: RECONQUISTA VOLUNTAD DE DIOS, A UNA CUADRA DE LA CANCHA DEPORTIVA GORNEL Manzana: 14 Casa: 14 Duran: 1 Telefono: 74 Telefono Trabajo: 072420205 Telefono Domicilio: 073019101 Fax: 072422767 Email: cooprtrncalena@hotmail.com

[Firma manuscrita]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Usuario: CYR0180508 **Lugar de emisión:** AZOGUESIAV, ALFONSO **Fecha y hora:** 21/09/2017 10:03:41

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 0391001812001
RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL TRONCALEÑA

No. ESTABLECIMIENTO: 005 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 11/09/2008

NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO TRONCALEÑA **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MENOR DE LUBRICANTES.
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES: LAVADO Y LUBRICACION.
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CAÑAR Cantón: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Número: SOLAR 84 Referencia: RECINTO VOLUNTAD DE DIOS, A UNA CUADRA DE LA CANCHA DEPORTIVA CORONEL Manzana: 14 Carretero: VIA DURAN - TAMBO Kilómetro: 74
Telefono Trabajo: 0724227205 Fax: 072422737 Email: coopttroncaleña@hottrall.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL:** COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 27/05/2002

NOMBRE COMERCIAL: GASOLINERA REPSOL YPF MECHITA **FEC. CIERRE:** 15/07/2005

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES EN GASOLINERAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CAÑAR Cantón: LA TRONCAL Parroquia: LA TRONCAL Calle: ALFONSO ANDRADE Número: SIN Intersección: HEROES DE PAQUIZHA Referencia: A UNA CUADRA DE LA COCA COLA Telefono Trabajo: 2422767


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Usuario: CYR0180808 Lugar de emisión: AZOGUES/AV. ALFONSO Fecha y hora: 21/09/2012 16:03:41

00003

EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA
C O N S I D E R A N D O :

estatutos
↓

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social y Promoción Popular, la documentación correspondiente a la aprobación del Estatuto de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Camionetas "INTERPROVINCIAL YANAYACU", domiciliada en la Parroquia La Troncal, Cantón Cañar, Provincia del Cañar.

Que la Dirección Nacional de Tránsito, mediante oficio No.--79-135-R-DNT. de 27 de julio de 1979, emite informe favorable para la aprobación de esta Entidad;

Que la Sección Servicios de la Dirección Nacional de Cooperativas mediante memorándum de 20 de agosto de 1979, emite informe favorable para su aprobación;

Que la Sección Jurídica de la misma Dirección con memorándum de 22 de julio de 1979, emite informe favorable al respecto;

Que el señor Director Nacional de Cooperativas, Encargado, -- con memorándum de la misma fecha, solicita a la señora Ministro de Bienestar Social y Promoción Popular, la aprobación del Estatuto de la arriba indicada Entidad.

En uso de las atribuciones que le confiere el Art. 7 de la Ley de Cooperativas.

A C U E R D A :

Art. 1.- Aprobar el Estatuto de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Camionetas "INTERPROVINCIAL YANAYACU", con las siguientes modificaciones:

1a- Sustitúyase el literal a) del Art. 2º, por el siguiente: "Prestará el servicio público de transporte de pasajeros en camionetas debidamente adaptadas desde la Parroquia La Troncal a las poblaciones de Cochancay, Yanayacu, Manuel de J. Calle, El Trionfo, Bucay, Huigra, Pancho Negro, Puerto Inca y a aquellos lugares que los competentes Organismos de Tránsito la autorizaren."

2a- Después del Art. 6º, póngase los siguientes artículos:

"Art.... No podrán ser socios de la Cooperativa:

a) Las personas que hubieren defraudado en cualquier institución Pública o Privada o que hayan sido ex-

./.

- 2 -

pulsados de otra Cooperativa por falta de honestidad y probidad, y,

- b) Aquellas personas que personalmente o por su cónyuge pertenezcan a otra Cooperativa de la misma clase o línea."

"Art... Las personas que sean admitidas como socios de la Cooperativa con posterioridad a la aprobación de este Estatuto serán personalmente responsable de todas las obligaciones contraídas por la Entidad con anterioridad a la fecha de su ingreso. Así como también deberán cubrir la cuota de ingreso y las de amortización que hayan cubierto los socios fundadores, siempre que se hallen debidamente contabilizados."

- 3a- Después del Art. 16, póngase el Art. siguiente.

"Art... La malversación de fondos de la Entidad, los delitos contra la propiedad, el honor o la vida de las personas, solamente podrán comprobarse con auto judicial o sentencia ejecutoriada dictados por los Jueces comunes en los pertinentes juicios penales seguidos para el efecto."

- 4a- Después del Art. 21, agréguese el siguiente Art.

"Art... El voto en las Asambleas Generales no podrá delegarse.

No obstante lo dispuesto en el inciso anterior, un socio podrá delegar por escrito a otro, cuando no pueda concurrir personalmente a la sesión de Asamblea General.

Pero en ningún caso, un socio presente podrá representar a dos o más ausentes."

- 5a- Suprímase el Art. 22 y en su lugar póngase los siguientes artículos:

☉ "Art... Son deberes y atribuciones de la Asamblea General:

- a) Aprobar y reformar los presentes estatutos, así como su Reglamento Interno;
- b) Aprobar el Plan de Trabajo anual de la Cooperativa;
- c) Autorizar la adquisición de bienes, ó, la enajenación o gravámen total o parcial de ellos;
- d) Conocer los Balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos;

./.

- 3 -

- e) Decretar la distribución de lo excedentes, de conformidad con la Ley y Reglamento General de Cooperativas los presentes Estatutos;
- f) Elegir y remover con causa justa, a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, comisiones especiales y cualquier otro delegado que deba designar la Cooperativa ante entidades de integración del sistema;
- g) Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa;
- h) Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- i) Autorizar la emisión de certificados de aportación;
- j) Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la cooperativa; y,
- k) Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los demás derechos contemplados en la Ley y Reglamentos de la Ley de Cooperativas, en los presentes estatutos y en los Reglamentos que se dictaren."

"Art.:. La Asamblea General estará presidida por el Presidente del Consejo de Administración y, en caso de falta o impedimento de éste, por uno de los vocales en orden de su elección. En caso de ausencia o vacante de todos ellos, lo hará un miembro elegido de entre los concurrentes.

Actuará en la Secretaría, el Secretario de la Cooperativa a falta de éste el Prosecretario, y, a falta de uno y otro, se nombrará un Secretario ad-hoc, designado por el Presidente de la Asamblea.

En todo caso las actas serán suscritas por quien actúe de Secretario de la Asamblea."

6a- Suprímase el Art. 28, y en su lugar póngase los siguientes:

"Art.:. Son facultades y obligaciones del Consejo de Administración:

- a) Nombrar al Gerente de la Cooperativa;
- b) Nombrar y remover a los empleados de la Entidad;
- c) Elaborar el Reglamento Interno de la Cooperativa, para someterlo a consideración de la Asamblea General;
- d) Conocer de los balances e informes de contabilidad;

- 4 -

- e) Sancionar a los socios, de conformidad con el Reglamento Interno de la Entidad;
- f) Fijar las cauciones que deben rendir tanto el Gerente, como los demás empleados que manejen fondos de la Cooperativa;
- g) Autorizar los contratos, que según el Reglamento Interno, le correspondan en atención a la cuantía de los mismos;
- h) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de socios;
- i) Autorizar los pagos;
- j) Resolver sobre la exclusión o expulsión de los socios;
- k) Autorizar los traspasos de los certificados de aportación;
- l) Elaborar el proyecto de reformas a las presentes estatutos, para conocimiento y resolución de la Asamblea General;
- m) Sesionar por lo menos una vez cada ocho días;
- n) Dictar las medidas administrativas, para la mejor marcha de la Entidad; y,
- n) Cumplir todas las obligaciones y ejercer todos los derechos consignados en las Leyes de la materia.

El voto y presencia de los Vocales en la deliberaciones del Consejo de Administración, son indelegables."

"Art... Las resoluciones del Consejo de Administración, se las tomarán por simple mayoría. En las mismas, el Presidente, no gozará de voto dirimente."

7a- Suprímase el Art. 31, y en su lugar póngase los siguientes:

"Art... Son facultades y atribuciones del Consejo de Vigilancia;

- a) Supervigilar las inversiones de la Cooperativa;
- b) Dictar normas para el manejo y elaboración de la contabilidad;
- c) Conocer de los balances semestrales, y presentar el informe anual para conocimiento de la Asamblea General;
- d) Conocer y elaborar informes sobre las reclamaciones de los socios, en contra de los Consejos o Gerencia de la Entidad;

con
Vigilancia

- 5 -

- e) Vetar las inversiones que no hayan sido aprobadas por la Asamblea General;
- f) Dar el visto bueno o vetar, las negociaciones que graven los bienes sociales;
- g) Preparar los informes cuando proceda la expulsión de los socios; y,
- h) Ejercer las demás facultades y cumplir las obligaciones que dimanen de las pertinentes leyes."

"Art... Los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia son personal y pecuniariamente responsables con el Gerente."

Ba- Suprímase el Art. 34 y en su lugar póngase los siguientes:

"Art... Son deberes y derechos del Gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- b) Organizar y dirigir la administración interna de la Cooperativa, conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración;
- c) Controlar y dirigir la contabilidad de la Entidad, conforme a las regulaciones y directivas, impartidas por el Consejo de Vigilancia;
- d) Realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General, o Consejo de Administración, que no hayan sido vetados por el Consejo de Vigilancia;
- e) Elaborar las ternas, para nombramiento de empleados que deban manejar fondos de la Cooperativa;
- f) Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa;
- g) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia los inventarios de bienes de la Entidad; y,
- h) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los demás derechos contemplados en las Leyes de la materia."

"Art... Sin rendir la caución fijada por el Consejo de Administración, ni el Gerente, ni los demás empleados que manejen fondos de la Cooperativa, podrán iniciar el ejercicio de sus funciones y cargos."

"Art... El Gerente no puede garantizar sus obligaciones personales con los bienes de la Cooperativa."

- 6 -

Tampoco podrá garantizar obligaciones personales de los directivos o socios con los bienes sociales.

Sin embargo, con autorización de los Consejos de Administración y Vigilancia, podrá garantizar las obligaciones que contraigan los directivos o los socios con Entidades de Crédito Público o Privado, en la consecución de préstamos para los programas de vivienda o similares."

9a- Después del Art. 41, póngase lo siguiente:

"Art... Sin embargo de lo dispuesto en el Art. anterior, los organismos de la Cooperativa, pueden designar otras comisiones para fines específicos que requieran de tales."

10a- Después del Art. 48, póngase los siguientes artículos:

"Art... Los certificados de aportación devengarán un interés no mayor del 6% anual que se pagarán de los excedentes si los hubiere."

"Art... Ningún socio podrá enajenar, ceder, hipotecar, gravar o explotar en provecho personal todo o parte del capital social. Tampoco podrá compensar sus deudas a la Cooperativa con certificados de aportación salvo en el caso de separación del miembro o liquidación de la Entidad."

ojooo
1

"Art... La Cooperativa reevaluará periódicamente sus bienes si estos hubieren aumentado de valor los socios recibirán en certificados de aportación el equivalente proporcional de tal aumento, previa deducción de los porcentajes destinados a fondos de reserva de educación, previsión y asistencia social."

40

"Art... El año económico de la Cooperativa comenzará el primero de enero y finalizará el 31 de diciembre. Pero los balances y memorias se elaborarán semestralmente y serán sometidos a consideración de la Asamblea General previo visto bueno del Consejo de Administración y el de Vigilancia. Estos documentos estarán a disposición de los socios en la oficina de la Cooperativa por lo menos con 15 días de anterioridad a la fecha de realización de la Asamblea General respectiva."

Vigilancia

"Art... La Cooperativa distribuirá sus excedentes entre los socios después de efectuado el balance correspondiente al final del año económico."

4

"Art... Antes de repartir los excedentes se deducirá del beneficio bruto los gastos de administración de la Cooperativa, los de amortización de la deuda, maquinaria y muebles en general y los intereses de los certificados

./.

- 7 -

de aportación, la bonificación a los empleados de la Cooperativa 10 y 5% de acuerdo al Código del Trabajo."

"Art... Hechas las indicadas deducciones, cuando menos un 20% de los excedentes netos se destinará a incrementar el fondo irrepatriable de reserva, hasta igualar el monto del capital social, y, una vez obtenida esta igualación el incremento se hará indefinidamente con por lo menos el 10% de los excedentes. Otro 5% de los mismos se destinará a fondo de educación y un 5% más para previsión y asistencia social, al cual ingresarán también todos los valores pagados por los socios que no tengan un destino específico."

"Art... La Asamblea General podrá resolver que no se entregue a los socios los intereses de los certificados de aportación, los excedentes o ambas cosas, a fin de capitalizar a la cooperativa. Pero en este caso la institución deberá entregarles el valor del equivalente de dichos valores en certificados de aportación, previa las deducciones establecidas en este Estatuto para el caso del interés sobre certificados de aportación."

11a- Después del Art. 55, póngase el siguiente Art., "Las reformas de los Estatutos, la admisión de nuevos socios, el aumento o cambio de unidades y la variación de servicios y más actividades del transporte efectuará la Cooperativa previo conocimiento, estudio e informe favorable de la Dirección Nacional de Tránsito, particulares que a su vez esta Institución comunicará a la Dirección Nacional de Cooperativas."

Art. 2.- Calificar en calidad de socios fundadores de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Camionetas "INTERPROVINCIAL YANAYACU", a las siguientes personas:
MANUEL OCTAVIO SOLIS CASTRO, CARLOS ARTURO CHACON VASQUEZ, MAURO BOLIVAR RODAS ANGAMARCA, JORGE EDUARDO VASQUEZ, JULIO CRISTOBAL SOLORZANO GONZALEZ, MANUEL DAVID CORREA CASTILLO, MIGUEL ANGEL VISCAINO RODRIGUEZ, OCTAVIO TADEO SOLIS PALOMINO, LUIS ANTONIO MELENDRES ACOSTA, GERMAN REMIGIO HUGO MUÑOZ, ANGEL GUILLERMO VERDUGO BARRERA y JULIO ARIOSTO CORNEL ZAMORA.

Art. 3.- Las personas que posteriormente ingresen a la Cooperativa para poder hacer uso de sus derechos y obligaciones como socios, previamente deberán ser aprobados y calificados por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 4.- La Cooperativa no podrá apartarse de las actividades específicas para las cuales se constituye ni operar en otra clase o línea que no sea la de Transporte, pudiendo en caso de contravenir a esta disposición caer en las sanciones legales previstas en la Ley y su Reglamento General de Cooperativas, en el que está contemplado inclusive la disolución de la Cooperativa.

./.

- 8 -

Art. 5.- En consecuencia se declara la existencia legal de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Camionetas "INTERPROVINCIAL YANAYACU".

INSCRIBASE EN EL REGISTRO GENERAL DE COOPERATIVAS.

COMUNIQUESE.- Palacio Nacional.- En Quito, a 30 AGO. 1979

POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

LA MINISTRO DE TRABAJO Y BIENESTAR SOCIAL.

Leopoldo Esteban de Curi
f) Lcda. Margarita Cedeño de Armijos.- Es fiel copia del original.- LO CERTIFICO.-----

EL SUBSECRETARIO DE BIENESTAR SOCIAL Y PROMOCION POPULAR.

Absalón Rocha
Lcda. Absalón Rocha.

NFM/JVG/AET/lc.

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL Y PROMOCION POPULAR.- DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS.- Quito, a 30 de Agosto de 1979.- Inscrito en el Registro General de Cooperativas con el N° de Orden 2908.- LO CERTIFICO.

Marcelo Anda
Dr. Marcelo Anda
SECRETARIO GENERAL DE LA DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS.

mf.



REPÚBLICA DEL ECUADOR
CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO
Y
TRANSPORTE TERRESTRE

Señores

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "YANAYACU"
La Troncal.-

Cambios Regis Social



El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 169 de la Ley de Tránsito, visto el oficio N° 1312, de 3 de abril de 1985, enviado por la Dirección Nacional de Cooperativas, requiriendo informe previo para la reforma de estatutos, de la Cooperativa de Transportes "YANAYACU", domiciliada en La Troncal, Provincia del Cañar, procedió al estudio del Acta que fundamenta la resolución de la Asamblea de socios para la reforma estatutaria y del expediente que se acompaña a la misma; así como de los informes de Asesoría Jurídica y de la Comisión Interna Permanente de Legislación del Organismo.

Del análisis efectuado en los mencionados informes se desprende las siguientes consideraciones:

- a) La peticionaria es una entidad jurídica con estatuto aprobado por Acuerdo Ministerial N° 00003, de 30 de agosto de 1979;
- b) La Asamblea General de Socios, de acuerdo con lo que dispone el Artículo 22 de su estatuto, aprobó la reforma que solicita, según lo certifica en debida forma el Secretario de la Cooperativa;
- c) Las reformas planteadas se concretan en los siguientes puntos:
 - a) Redacción Original

Se modifica la denominación de la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial "YANAYACU", a Cooperativa de Transportes Interprovincial "TRONCALEÑA".

REPUBLICA DEL ECUADOR
CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO
Y
TRANSPORTE TERRESTRE



...2..

- 2) Se modifica el Artículo 2º, literal a).

Redacción original

Art. 2.- literal a). Prestar el servicio público de transporte de pasajeros en vehículos debidamente adaptados desde la Parroquia la Troncal a las Poblaciones de Cochancay, Yanayacu, Manuel de J. Calle, El Triunfo, Bucay, Muigra, Pancho Negro, Puerto Inca, y a aquellos lugares que los competentes organismos de tránsito lo autorizaren.

Reforma solicitada

Art. 2. literal a) "Prestar el servicio público de Transporte de Pasajeros en unidades de mediana y gran capacidad debidamente acondicionados para el efecto, desde su domicilio hacia aquellos lugares que los competentes Organismos de Tránsito lo autorizaren".

- d) El Departamento de Asesoría Jurídica del Consejo Nacional de Tránsito considera que:

En cuanto al cambio de denominación de la Cooperativa, no hay objeción alguna que formular, por cuanto este aspecto es facultad privativa de la Asamblea General, en uso a un derecho consagrado de la Ley. A más de este particular, el nombre propuesto no corresponde a personas vivientes.

Respecto a la reforma planteada al literal a) del Artículo 2º considero que la misma está dada en concordancia a las últimas regulaciones de Directorio, que permite la operación de las Cooperativas en vehículos de mediana y gran capacidad, con lo que la Cooperativa procedería a un cambio paulatino de sus actuales unidades.

En uso de las atribuciones legales puntualizadas y de lo expuesto en el análisis que precede, el Directorio del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres,



R # 401-SG- 85-CNTTT.

REPUBLICA DEL ECUADOR
CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO
Y
TRANSPORTE TERRESTRE

...3...

R E S U E L V E:

1. Emitir informe favorable para que la Cooperativa de Transportes Interprovincial "YANAYACU", pueda reformar sus estatutos en los términos establecidos en el apartado d) del análisis efectuado por Asesoría Jurídica y la Comisión Interna Permanente, de Legislación del Consejo Nacional de Tránsito; y,
2. Elevar a conocimiento de la Dirección Nacional de Cooperativas de la presente resolución para que proceda de conformidad - a lo dispuesto en la Ley y Reglamento General de Cooperativas a la reforma del estatuto de la Cooperativa peticionaria.

Dado y firmado en Quito, a los cinco días del mes de septiembre de mil novecientos ochenta y cinco, en la Sala de Sesiones del Consejo Nacional de Tránsito.

Dr. Enrique Noboa Arizaga
SUBSECRETARIO DE GOBIERNO
Y PRESIDENTE DEL CONSEJO
NACIONAL DE TRANSITO.

mya



Dr. Jorge Carbo Moya
SECRETARIO GENERAL ENCARGADO.





ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS: DICIEMBRE-2012

| CODIGO | CUENTA | MENSUAL | TOTAL |
|----------------|-------------------------------------|--------------|----------------|
| 4. | INGRESOS | -140,407.930 | -1,383,453.750 |
| 4.1. | OPERACIONALES | -140,405.610 | -1,382,923.000 |
| 4.1.1. | POR VENTAS | -140,376.920 | -1,382,690.110 |
| 4.1.1.01. | VENTAS GRAVADAS CON IVA | -140,376.920 | -1,382,690.110 |
| 4.1.1.01.01 | Venta de Combustibles | -130,490.010 | -1,310,659.250 |
| 4.1.1.01.02 | Venta de Aceites | -3,367.860 | -26,703.110 |
| 4.1.1.01.03 | Venta de Filtros | -92.420 | -128.580 |
| 4.1.1.01.04 | Venta de Llantas | -4,234.820 | -32,068.340 |
| 4.1.1.01.05 | Venta de Baterías | -589.290 | -6,040.510 |
| 4.1.1.01.06 | Venta de Aditivos | -361.450 | -1,150.090 |
| 4.1.1.01.08 | Servicio de Reencauche | -1,241.070 | -5,940.230 |
| 4.1.3. | POR INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | -28.690 | -232.890 |
| 4.1.3.07. | DEPOSITOS Y OPERACIONES INTERBANCAR | -28.690 | -232.890 |
| 4.1.3.07.01 | Depósitos en bancos y otras institu | -28.690 | -232.890 |
| 4.2. | NO OPERACIONALES | -2.320 | -530.750 |
| 4.2.2. | POR SERVICIOS NO OPERACIONALES | -2.320 | -530.750 |
| 4.2.2.03. | ARRENDAMIENTOS | 0.000 | -463.330 |
| 4.2.2.03.01 | Arriendo Bar E/S Troncalena | 0.000 | -463.330 |
| 4.2.2.04. | RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIER | -2.320 | -67.420 |
| 4.2.2.04.04 | Otras recuperaciones de activos fin | -2.320 | -67.420 |
| 5. | GASTOS | 126,525.950 | 1,354,263.620 |
| 5.1. | OPERACIONALES | 126,525.950 | 1,351,004.020 |
| 5.1.1. | COSTO DE VENTAS | 117,243.030 | 1,249,459.240 |
| 5.1.1.01. | COMPRAS NETAS | 120,332.250 | 1,259,638.460 |
| 5.1.1.01.01. | Compras gravadas con IVA | 117,332.250 | 1,229,638.460 |
| 5.1.1.01.01.01 | Compra de Combustible | 115,262.440 | 1,154,982.370 |
| 5.1.1.01.01.02 | Compra de Aceites | 653.370 | 23,387.200 |
| 5.1.1.01.01.03 | Compra de Filtros | 0.000 | 1,025.120 |
| 5.1.1.01.01.04 | Compra de Llantas | 1,350.680 | 35,410.170 |
| 5.1.1.01.01.05 | Compra de Baterías | 0.000 | 6,375.140 |
| 5.1.1.01.01.06 | Compra de Aditivos | 65.760 | 1,214.550 |
| 5.1.1.01.01.07 | Compra de Accesorios | 0.000 | 64.980 |
| 5.1.1.01.01.08 | Servicio de Reencauche | 0.000 | 7,178.930 |
| 5.1.1.01.05 | Transporte en compras | 3,000.000 | 30,000.000 |
| 5.1.1.04. | VARIACION DE EXISTENCIAS | -3,089.220 | -10,179.220 |



COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE
PASAJEROS
INTERPROVINCIAL
“TRONCALEÑA”

Pág. 2
06/02/2013
17:17:27

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS: DICIEMBRE-2012

| CODIGO | CUENTA | MENSUAL | TOTAL |
|----------------|-------------------------------------|------------|-------------|
| 5.1.1.04.01 | Variación de Existencias (II - IF) | -3,089.220 | -10,179.220 |
| 5.1.2. | INTERESES CAUSADOS | 996.090 | 12,513.000 |
| 5.1.2.02. | OBLIGACIONES FINANCIERAS | 995.970 | 12,445.080 |
| 5.1.2.02.02. | Sector privado | 995.970 | 12,445.080 |
| 5.1.2.02.02.01 | Coop. Ah y Cr Jardín Azuayo (7.000) | 0.000 | 44.360 |
| 5.1.2.02.02.02 | Petroleos y Servicios (Dias Gracia) | 315.450 | 3,318.340 |
| 5.1.2.02.02.03 | Petroleos y Servicios (30.000,00) | -0.560 | 825.410 |
| 5.1.2.02.02.04 | Banco del Austro Hip. (80.000,00) | 591.620 | 7,980.560 |
| 5.1.2.02.02.05 | Avance T.C.B.G. (10.000,00) | 89.460 | 276.410 |
| 5.1.2.03. | OTROS INTERESES CAUSADOS | 0.120 | 67.920 |
| 5.1.2.03.99 | Otros Intereses causados | 0.120 | 67.920 |
| 5.1.4. | GASTOS DE PERSONAL | 3,410.400 | 38,115.630 |
| 5.1.4.01. | REMUNERACIONES MENSUALES | 1,814.040 | 26,284.460 |
| 5.1.4.01.01 | Sueldo básico | 1,397.500 | 20,772.000 |
| 5.1.4.01.02 | Horas extras | 416.540 | 5,512.460 |
| 5.1.4.02. | BENEFICIOS SOCIALES | 1,297.660 | 6,892.860 |
| 5.1.4.02.03 | Décimo tercer sueldo | 1,297.660 | 2,259.780 |
| 5.1.4.02.04 | Décimo cuarto sueldo | 0.000 | 2,184.490 |
| 5.1.4.02.05 | Vacaciones | 0.000 | 1,060.210 |
| 5.1.4.02.06 | Bonificación por desahucio | 0.000 | 219.220 |
| 5.1.4.02.07 | Indemnización despido Intempestivo | 0.000 | 1,169.160 |
| 5.1.4.04. | APORTES AL IEES | 298.700 | 4,591.960 |
| 5.1.4.04.01 | Patronal | 216.000 | 3,206.420 |
| 5.1.4.04.02 | Fondo de reserva | 82.700 | 1,385.540 |
| 5.1.4.05. | HONORARIOS PROFESIONALES | 0.000 | 268.000 |
| 5.1.4.05.01 | Honorarios Profesionales | 0.000 | 268.000 |
| 5.1.4.06. | OTROS GASTOS DE PERSONAL | 0.000 | 78.350 |
| 5.1.4.06.05 | Uniformes y Equipo Protector | 0.000 | 78.350 |
| 5.1.5. | GASTOS GENERALES | 4,876.430 | 50,916.150 |
| 5.1.5.01. | SERVICIOS | 1,062.830 | 4,559.300 |
| 5.1.5.01.01 | Bancarios | 6.570 | 565.450 |
| 5.1.5.01.06 | Comunicación publicidad y propagand | 892.860 | 954.360 |
| 5.1.5.01.07 | Básicos | 163.400 | 3,039.490 |
| 5.1.5.02. | VIAJE, HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN | 216.180 | 1,111.820 |
| 5.1.5.02.02 | Alimentación | 75.290 | 297.450 |

NOE CARDENAS

crteresu.frx



COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE
PASAJEROS
INTERPROVINCIAL
“TRONCALEÑA”

Pág. 3
06/02/2013
17:17:27

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS: DICIEMBRE-2012

| CODIGO | CUENTA | MENSUAL | TOTAL |
|----------------|-------------------------------------|-----------|------------|
| 5.1.5.02.03 | Transporte | 140.890 | 814.370 |
| 5.1.5.03. | MANTENIMIENTO Y REPARACION | 0.000 | 3.260.200 |
| 5.1.5.03.01 | Edificios y locales | 0.000 | 732.160 |
| 5.1.5.03.02 | Muebles y enseres | 0.000 | 104.600 |
| 5.1.5.03.03 | Maquinaria y herramientas | 0.000 | 2.305.440 |
| 5.1.5.03.05 | Equipos especializados | 0.000 | 118.000 |
| 5.1.5.04. | SUMINISTROS | 378.690 | 4.059.060 |
| 5.1.5.04.01 | Útiles de oficina | 208.340 | 1.772.220 |
| 5.1.5.04.02 | Útiles de aseo y limpieza | 85.000 | 908.990 |
| 5.1.5.04.03 | Insumos médicos | 0.000 | 7.550 |
| 5.1.5.04.04 | Combustibles y lubricantes | 0.000 | 215.590 |
| 5.1.5.04.05 | Otros suministros | 85.350 | 1.154.710 |
| 5.1.5.05. | SISTEMAS TECNOLÓGICOS | 0.000 | 72.090 |
| 5.1.5.05.04 | Mantenimiento de equipos informatic | 0.000 | 72.090 |
| 5.1.5.07. | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS | 1.565.120 | 16.033.470 |
| 5.1.5.07.01 | Impuestos fiscales | 0.000 | 1.400.000 |
| 5.1.5.07.02 | Impuestos municipales | 0.000 | 5,120.160 |
| 5.1.5.07.03 | Multas | 1,460.000 | 1,988.000 |
| 5.1.5.07.04 | Otros imptos contribuciones y multa | 105.120 | 610.120 |
| 5.1.5.07.05 | IVA AL GASTO | 0.000 | 6,899.860 |
| 5.1.5.07.06 | RETENCIONES ASUMIDAS | 0.000 | 15.330 |
| 5.1.5.08. | SERVICIOS VARIOS | 24.010 | 2,286.060 |
| 5.1.5.08.06 | Donaciones a Instituciones | 0.000 | 270.000 |
| 5.1.5.08.09 | Otros servicios varios | 24.010 | 2,016.060 |
| 5.1.5.09. | DEPRECIACIONES | 1,629.600 | 19,534.150 |
| 5.1.5.09.01. | Edificios y locales | 1,090.960 | 13,091.470 |
| 5.1.5.09.01.01 | Edificio Estación de Servicio | 1,090.960 | 13,091.470 |
| 5.1.5.09.02. | Muebles y enseres | 16.030 | 173.790 |
| 5.1.5.09.02.01 | Muebles y Enseres Estación de Servi | 16.030 | 173.790 |
| 5.1.5.09.03. | Maquinaria y herramientas | 462.920 | 5,599.750 |
| 5.1.5.09.03.01 | Maquinarias Estación de Servicio | 462.920 | 5,599.750 |
| 5.1.5.09.04. | Equipos de oficina | 5.300 | 63.550 |
| 5.1.5.09.04.01 | Equipo de oficina Estación de Servi | 5.300 | 63.550 |
| 5.1.5.09.05. | Equipos especializados | 23.100 | 277.200 |
| 5.1.5.09.05.01 | Equipos especializados Estación de | 23.100 | 277.200 |

NOE CARDENAS

cnteresu.frx



**COOPERATIVA DE
TRANSPORTE DE
PASAJEROS
INTERPROVINCIAL
TRONCALEÑA**

Pág. 4
06/02/2013
17:17:27

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS: DICIEMBRE-2012

| CODIGO | CUENTA | MENSUAL | TOTAL |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------|----------------|
| 5.1.5.09.06. | Equipos de computación | 31.290 | 328.390 |
| 5.1.5.09.06.01 | Equipos de Computación Estación de | 31.290 | 328.390 |
| 5.2. | NO OPERACIONALES | 0.000 | 3,259.600 |
| 5.2.1. | PERDIDAS FINANCIERAS | 0.000 | 3,259.600 |
| 5.2.1.02. | EN VENTA DE ACTIVOS | 0.000 | 2,360.000 |
| 5.2.1.02.01 | Perdida en Venta de Generador Usado | 0.000 | 2,360.000 |
| 5.2.1.04. | OTRAS | 0.000 | 899.600 |
| 5.2.1.04.01 | Robo Gasolinera | 0.000 | 899.600 |
| TOTAL DE INGRESOS: | | -140,407.930 | -1,383,453.750 |
| TOTAL DE EGRESOS: | | 126,525.950 | 1,354,263.620 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO: | | -13,881.980 | -29,190.130 |

Aprobado

Revisado

Elaborado

NOE CARDENAS

cnteresu.frx