

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO  
DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**CUELLAR DE LEÓN, CLAUDIA VERÓNICA**

**GARCÍA VÁSQUEZ, EILEEN ASTRID ELIGIA**

**PÉREZ GONZÁLEZ, FÁTIMA LISSETH**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JUNIO DE 2012**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**



**RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO**

**SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO : MSc. ROGER ARMANDO ARIAS**

**SECRETARIO : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ**

**DOCENTE DIRECTOR : LIC. JOSÉ RICARDO CAMPOS**

**COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARISTIDES CAMPOS**

**JUNIO DE 2012**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente darle gracias a mi padre Dios Todopoderoso por siempre cuidarme y haberme permitido culminar mi carrera universitaria por haber pasado tantos obstáculos que sin su mano no habría podido lograrlo, a mi madre Lidia de León por ayudarme a seguir adelante y por todos sus sacrificios hasta llegar a la meta, a mi madrina Haydee Pinel de Escobar (Q.D.D.G) que se marchó antes de tiempo y a quien le dedico mi tesis por su apoyo a seguir adelante, sus consejos, por sus oraciones que me acompañaron siempre y que hoy he cumplido uno de sus deseos, a mis compañeras de tesis por su paciencia y apoyo en todo momento, a mi novio José Garay por brindarme su amor, comprensión y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

*Claudia Verónica Cuellar De León*

Dios Todopoderoso, a ti te digo: Muchas Gracias! ya que en tu infinita misericordia y amor, me has sostenido, y has colocando a mi lado personas de bendición que me apoyan y ayudan a comprender día con día tus planes para mí, gracias Espíritu Santo porque tu encabezas la lista de esas personas. A mi familia le digo: Misión Cumplida!, y les doy las gracias porque sé que con mucho esfuerzo y sin importar las circunstancias, hemos hecho realidad este sueño, gracias por permanecer siempre a mi lado y enseñarme a vivir una vida con propósito; a todos mis maestr@s, amig@s y compañer@s, también doy las gracias por su apoyo incondicional, principalmente a aquell@s que siempre me llevan en sus oraciones.

Solamente agregar que pongo este triunfo a los pies de nuestro Señor Jesucristo, lo dedico a mis padres y familia, lo comparto con mis amig@s; y declaro prosperidad en la vida de quienes me ayudaron en este triunfo y a l@s que seguirán ayudándome en la universidad de la vida.

*“Porque Jehová da la Sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia.”*

*Proverbios 2:6*

*Eileen Astrid Eligia García Vásquez.*

“Todo lo puedo en Cristo que fortalece”. Filipenses 4:13

Estas palabras fueron las que me inspiraron a culminar tan importante etapa de mi vida como lo fue la Tesis, Dios siempre está con migo y por eso de él es toda la gloria y la honra, ya que sin El no hubiera podido obtener este logro, no me alcanzan las palabras para agradecerle por todas sus misericordias de cada día.

Gracias a mi familia por darme la oportunidad de salir adelante, ya que me han brindado todo lo que he necesitado a lo largo de mi carrera, sobre todo a mi madre y mi abuelita, que siempre permanecieron pendientes de mi, bendigo sus vidas y agradezco a Dios por ellas.

A mis amigos y amigas que siempre estuvieron en los mejores y peores momentos de este proceso, gracias por darme ánimos y apoyarme cuando más lo necesite.

A mis profesores y mentores que siempre tienen un buen consejo para darme, y que lograron crear en mí una profesional diferente muchas gracias por esforzarse para ser un modelo a seguir.

*Fátima Lisseth Pérez González*

## INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

### **CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ASPECTOS GENERALES DEL COOPERATIVISMO, DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS EN EL SALVADOR Y CASO ILUSTRATIVO.**

A.	ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	1
1.	GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	1
1.1.	CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	1
1.2.	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	2
1.3.	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	5
2.	PROCESO ADMINISTRATIVO .....	6
3.	PLANEACIÓN ESTRATEGICA .....	8
3.1.	CONCEPTOS DE ESTRATEGIA.....	8
3.2.	IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS .....	9
3.3.	PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	9
3.4.	CONCEPTO DE GESTIÓN .....	11
B.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	12
1.	GENERALIDADES DEL “CMI” .....	12
1.1.	ANTECEDENTES DEL “CMI” .....	12
1.2.	CONCEPTO DE “CMI” .....	13
1.3.	IMPORTANCIA DEL “CMI” .....	14
2.	CARACTERISTICAS DEL “CMI”.....	15
3.	PERSPECTIVAS DEL CMI.....	15
3.1.	DESCRIPCIÓN DE MATRIZ “CMI” .....	17
C.	MAPAS ESTRATÉGICOS.....	21
1.	CONCEPTO DE MAPA ESTRATÉGICO.....	21
2.	PRINCIPIOS DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	21

3. PERSPECTIVAS DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS .....	23
D. DE LAS COOPERATIVAS.....	25
1. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS .....	25
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS COOPERATIVAS .....	25
1.2. INICIOS DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR. ....	26
1.3. CONCEPTOS.....	27
2. PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO .....	31
3. SIMBOLOGÍA DEL COOPERATIVISMO.....	32
4. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS .....	34
5. CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS .....	34
6. OBJETIVOS QUE PERSIGUEN LAS COOPERATIVAS.....	35
7. BENEFICIOS QUE OFRECEN LAS COOPERATIVAS.....	35
8. CLASIFICACIÓN DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR .....	36
8.1. COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN. ....	36
8.2. COOPERATIVAS DE SERVICIO.....	36
8.3. COOPERATIVAS DE VIVIENDA.....	37
9. MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.....	38
E. ASPECTOS GENERALES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR .....	39
F. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACACYA DE R.L., CASO ILUSTRATIVO .....	40
1. BREVE HISTORIA DE ACACYA DE R.L.....	40
2. IMPORTANCIA DE ACACYA DE R.L.....	41
3. TRILOGÍA ESTRATEGICA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACACYA DE R.L., CASO ILUSTRATIVO.....	42

4. CONFORMACIÓN ORGÁNICA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACACYA DE R.L.) .....	43
5. SERVICIOS QUE OFRECE ACACYA DE R.L.....	43

**CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	44
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	45
2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	47
4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA .....	48
4.1. DELIMITACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA .....	48
4.2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	49
4.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	49
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	53
B. SITUACION ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE SE EFECTUA EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....	67
1. ANÁLISIS FODA DE LAS COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....	67
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	77
CONCLUSIONES .....	77
RECOMENDACIONES .....	79

**CAPÍTULO III: ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.**

D. DISEÑO DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A NIVEL DE DIRECCIÓN .....	81
1. REFORMULACIÓN DE TRILOGÍA ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA ACACYA DE R.L.....	81
1.1. VISIÓN INTEGRADA .....	81
1.2. MISIÓN COMPARTIDA .....	83
1.3. DECLARATORIA DE VALORES .....	85
2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	87
2.1. ELABORACIÓN DE MATRIZ DE IMPACTO .....	87
3. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	93
E. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACACYA DE R.L., CASO ILUSTRATIVO .....	95
1. DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	95
1.1. PERSPECTIVAS DEL CMI .....	95
1.2. CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS POR PERSPECTIVA.....	96
1.3. ÁREAS Y CARGOS RESPONSABLES.....	98
1.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COOPERATIVA DE TAXIS ACACYA DE R.L.....	99
2. MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE TAXIS ACACYA DE R.L. ....	104
GLOSARIO.....	106
BIBLIOGRAFIA .....	108
ANEXOS.....	109

## RESUMEN

Dentro de El Salvador existen diversos medios de transporte, entre ellos se encuentra el sector de taxis, el cual ha tenido crecimiento en los últimos años, debido al surgimiento de diversos empresarios que se dedican a este rubro así como también han crecido las empresas ya existentes, entre ellas se pueden mencionar las Cooperativas de Taxis, y a pesar que este sector es de importancia en la economía del país no recibe el apoyo necesario para su crecimiento, al observar este fenómeno se decidió realizar una investigación que diera pie a fortalecer y desarrollar este sector, por lo tanto se tomó como sujeto de estudio la Cooperativa de Taxis ACACYA de R.L. (Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada), dentro de la cual se identificó como principal problema una débil gestión administrativa.

Por lo tanto se planteó como objetivo principal Obtener la información necesaria que permitiera determinar la situación actual de las Asociaciones Cooperativas de Taxis del Municipio de San Salvador, para diseñar en base a ello, una herramienta que contribuya a fortalecer la Gestión Administrativa. No obstante para obtener dicha información se aplicaron los principios del Método Científico, ya que se considera el más apropiado para investigaciones de tipo económico, aplicando métodos tales como: la observación directa, la encuesta y la entrevista. Habiendo obtenido la información necesaria se procedió a la construcción de un Diagnóstico del Sector de Taxis, para posteriormente llegar a la siguiente conclusión: el sector necesita de herramientas adecuadas para llevar a cabo la Gestión Administrativa, ya que es deficiente por no contar con los conocimientos adecuados ni herramientas especializadas para lograr la eficiencia en el funcionamiento de la misma. Finalmente se hace la propuesta de aplicar la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral, que tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de la Gestión Administrativa dentro de la Cooperativa de Taxis ACACYA de R.L., la cual es una herramienta de Gestión que permite comunicar la misión y visión de una organización en objetivos y estrategias, además de ser flexible en su aplicación.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada a diseñar un Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Administrativa, dicha herramienta pretende ser aplicada a cualquier cooperativa de taxis, para fines de dicho estudio se realizará un caso ilustrativo en la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada (ACACYA de R.L.)

El primer capítulo, tiene como fin conocer los antecedentes históricos de las Cooperativas y del sector de Transporte Selectivo en el país, por lo que se encuentran aspectos generales como son: los inicios del cooperativismo, importancia, objetivos que persiguen, beneficios que ofrecen, el marco legal que rige su funcionamiento y operación; además se detallan generalidades de la Cooperativa de Taxis ACACYA, como su importancia a nivel económico, del sector y la sociedad.

Posteriormente se toma en cuenta la importancia de la Gestión Administrativa que hoy en día toda empresa o institución debe poner en práctica para alcanzar sus metas, ya que el éxito que se obtenga dependerá de una efectividad en ésta, por tal razón se destacan los conceptos básicos de la Administración y su importancia, así como también se hace mención sobre los procesos administrativos y la planeación estratégica, que al final servirán como guía para la elaboración de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Consecutivamente se analizarán los principales conceptos, antecedentes, importancia, características y perspectivas del Cuadro de Mando Integral por lo que se espera que esta investigación sea de mucha ayuda para todas las Cooperativas de taxis en el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa.

En el segundo capítulo, se representa la investigación de campo realizada en las diferentes Cooperativas de Transporte Selectivo, específicamente del municipio de San Salvador, además de tomar en cuenta la opinión de los usuarios de dicho servicio con el fin de estudiar la situación actual y efectuar el respectivo diagnóstico.

Por consiguiente, el capítulo comprende la Metodología utilizada para recabar información, los objetivos que se persiguen con dicha investigación, determinación de la población y muestra, el análisis de datos; además de los resultados obtenidos a través de las encuestas dirigidas a los taxistas y usuarios.

Concluyendo éste capítulo con el análisis situacional, mediante el análisis FODA donde se estudia a nivel interno y externo los factores que influyen e inciden en el accionar de las Cooperativas de Taxis, es decir, se obtienen las Fortalezas y Debilidades (Variables Internas), así como también las Oportunidades y Amenazas existentes (Variables Externas).

Finalmente el tercer capítulo contiene la herramienta de Gestión *Cuadro de Mando Integral*, el cual es la propuesta de mejora a la Gestión Administrativa aplicada al Caso Ilustrativo, es decir, a la Cooperativa de Taxis ACACYA de R.L., para ello, el capítulo muestra en primer lugar una reformulación de la Trilogía Estratégica de la misma, consecutivamente la elaboración de las estrategias mediante el respectivo cruce de variables con la Matriz de Impacto, que luego servirán de insumo para la formulación de los respectivos objetivos estratégicos, concluyendo de esta manera con la elaboración del Cuadro de Mando Integral, y finalizando, con un valor agregado a este estudio, con el diseño de un Mapa Estratégico.

Esperamos este estudio sea de ayuda no sólo a las organizaciones en estudio, sino también a todo lector que desee ampliar sus conocimientos en el uso de las herramientas administrativas expuestas.

# **CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ASPECTOS GENERALES DEL COOPERATIVISMO, DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS EN EL SALVADOR Y CASO ILUSTRATIVO.**

## **A. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Para el desarrollo de esta investigación y para el Diseño de la herramienta “Cuadro de Mando Integral”, es necesario partir de las Generalidades de la Gestión Administrativa, por lo cual se detalla a continuación:

#### **1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

F. Morstein Marx la concibe como: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva. Es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.”<sup>1</sup>

Según W. Jiménez Castro la Administración es: Ciencia compuesta por principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales, se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.<sup>2</sup>

Habiendo definido qué es la Administración, se muestra a continuación una breve historia de la misma.

---

<sup>1</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionNaturalezaPopositoAdministracion>.

<sup>2</sup> Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce, México 2004, Limusa Editores.

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN<sup>3</sup>

La administración como toda ciencia desde sus inicios ha evolucionado grandemente y dos de los personajes que más han contribuido a esta evolución fueron: Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol.

Frederick Winslow Taylor fue un ingeniero Estadunidense que dio inicio a la escuela de la administración científica, al publicar su obra en 1911 llamada: “Principios de la Administración Científica”; esta escuela centraba su preocupación en aumentar la productividad de la empresa a través del aumento de la eficiencia del nivel operacional; debido a ello, se hace énfasis en el análisis de la división del trabajo. Por lo tanto el enfoque de la Administración Científica es de arriba hacia abajo, es decir de los niveles superiores a los niveles inferiores.

A continuación se presentan los cuatro principios que dieron vida a la escuela de la administración científica y que fueron aportados por Frederick Taylor:

- a. Organización Científica del Trabajo: Este principio hace referencia a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta: tiempos, demoras, movimientos, operaciones, responsables y herramientas.
- b. Selección y entrenamiento del trabajador: con la finalidad de ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.
- c. Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del empleado sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el empleado que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

---

<sup>3</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, Idalberto Chiavenato. (1986)

- d. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes, es decir el nivel superior se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

En esa misma época en Europa se gestaba otra corriente administrativa denominada: Teoría Clásica, la cual diverge de la Administración Científica, ya que centra su atención principalmente en aumentar la eficiencia de la organización, mediante la forma y disposición de las unidades orgánicas de la misma, y de sus relaciones estructurales. Fue una corriente eminentemente teórica orientada a la administración.

El principal fundador de esta teoría fue Henri Fayol, ingeniero y gerente general de una empresa minera en Paris, entre los años 1900 a 1918, por lo tanto es contemporánea de la Administración Científica y su evolución fue paralela.

Como legado Henri Fayol formuló los siguientes principios, que son la base fundamental de esta corriente administrativa:

- a. División del trabajo;
- b. Autoridad y responsabilidad;
- c. Disciplina;
- d. Unidad de mando;
- e. Unidad de dirección;
- f. Subordinación de los intereses individuales a los generales;
- g. Remuneración del personal;
- h. Centralización;
- i. Cadena escalar;
- j. Orden;
- k. Equidad;
- l. Estabilidad del personal;
- m. Iniciativa;
- n. Espíritu de equipo.

Se puede concluir que ambas corrientes administrativas han sido de gran utilidad para desarrollar a la Administración como ciencia. Sus principales fundadores han recibido los títulos de Padres de la Administración, siendo Frederick Taylor reconocido como el padre de la Administración Científica, y Henri Fayol como el Padre de la Administración Moderna. Luego, a lo largo del tiempo fueron surgiendo diversas teorías administrativas, destacándose entre ellas la Administración por Resultados (APR) o comúnmente denominada Administración por Objetivos (APO).

La Administración por Objetivo (APO): es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. También es considerado como un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluarán a ambos.

El origen de la administración por objetivos (APO) ocurrió en el año de 1954, década en que las empresas hacían fuertes controles y presiones sobre los gerentes a consecuencia de las constantes pérdidas de márgenes de ganancia y la necesidad de reducir gastos que se debían por la presión económica que se vivía en dicha época. Mismo año en que Peter F. Drucker considerado como padre de la Administración por objetivos publicó un libro llamado “Administración por Objetivos” en el cual se menciona que la administración debe realizarse por objetivos y no por control refiriéndose a lo importante que es para las organizaciones la misión y no los mecanismos administrativos.

En su obra Peter F. Drucker menciona: “La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es que hace posible que un colaborador controle sus propias realizaciones: el autocontrol significa mayor auto motivación: un deseo de hacerlo mejor, antes que lo suficiente para salir del paso y nada más. Significa metas de realización más elevadas y una visión más amplia”.

Finalmente la Administración por Objetivos es un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada periodo y en consonancia con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas a través de la dirección.

Actualmente la Administración por Objetivos es practicada en todo el mundo. Algunos administradores la usan como una herramienta de evaluación, otros como una técnica de motivación o para la planeación y control. Siendo así un sistema administrativo enfocado al logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Habiendo conocido un poco de los antecedentes y orígenes de la Administración, en los siguientes apartados se procede a ver con más claridad su importancia, y las etapas que constituyen el proceso administrativo.

### **1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Como se verá en el siguiente apartado, a través del tiempo la administración ha evolucionado y creado nuevas herramientas, técnicas y métodos, que se han vuelto indispensables para el funcionamiento de una organización, incrementando así la importancia que ésta tiene en el día a día empresarial, sin embargo, algunos autores describen la importancia que tiene la administración, de la siguiente manera:

Para Agustín Reyes Ponce la administración es importante porque "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."<sup>4</sup>

Según José Antonio Fernández Arenas la administración es importante porque es una "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano."

---

<sup>4</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, México 2004, Limusa Editores.

Para los autores, Heinz Wehrich y Harold Koontz. "La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Finalmente se concluye que la importancia de esta disciplina radica en que puede ser aplicada en todas las áreas que sea requerida, además de poseer una gran cantidad de herramientas para llevarla a cabo, a través de ella se puede lograr una coordinación efectiva de los recursos humanos y materiales que existen dentro de la organización, por lo tanto al llevar a cabo una buena administración se garantiza elevados niveles de productividad y eficiencia, pero para ello se debe guiar por el proceso administrativo, el cual se describe a continuación.

## 2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Para definir correctamente qué es el proceso administrativo, es necesario conocer dos conceptos básicos, los cuales son: 1) **Sistema:** conjunto de elementos interrelacionados entre sí, cuyo propósito es lograr un objetivo común; y 2) **Proceso:** forma sistemática de realizar alguna tarea; o un conjunto de actividades relacionadas entre sí.

Ahora bien, Proceso Administrativo se define así:

**a. Proceso Administrativo:** constituido por las etapas administrativas de: Planeación, Organización, Dirección y Control, las cuales se encuentran interrelacionadas entre sí, además de poseer las características de ser cíclico y dinámico.

Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Administración, Stoner James A.F, México 1996, Editorial Pearson Educación, 6° edición.

Dentro del proceso administrativo se tienen cuatro principales etapas, que son:

### ESQUEMA N° 1: PROCESO ADMINISTRATIVO.



Fuente: Elaboración Propia

**Planeación:** Etapa para establecer las metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, basan sus actos en algún método, plan o lógica. Los planes representan los objetivos de las organizaciones y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

**Organización:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos pueden alcanzar las metas o una serie de metas específicas de la organización.

**Dirección:** Proceso que implica orientar, mandar, motivar e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. Las relaciones y el tiempo son fundamentadas para las actividades de la dirección.

**Control:** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios.

Cabe señalar que dentro del Proceso de Planeación, es importante la elaboración de Estrategias, las cuales tienen participación en todo el Proceso Administrativo, por lo cual el siguiente apartado trata sobre la Planeación Estratégica y el Proceso de Elaboración de Estrategias.

### **3. PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

#### **3.1. CONCEPTOS DE ESTRATEGIA**

La palabra estrategia tiene sus orígenes en dos vocablos griegos que son: *stratos* (que significa ejército) y *agein* (que significa conducir y guiar), como se puede observar el término era aplicado al campo militar, sin embargo a lo largo del tiempo, se ha extendido su uso a otros campos de la ciencia, tal como la Administración de Empresas.

Estrategia:

- a. Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa; la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.<sup>6</sup>
- b. Patrón de acciones y de distribución de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.

En conclusión, se puede decir que, las estrategias son cursos de acción preparados para enfrentarse a situaciones cambiantes del medio interno y externo constituyendo así los lineamientos a seguir por cada empresa con el fin de alcanzar sus objetivos y metas.

---

<sup>6</sup> El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Henry Mintzberg y James Brian Quinn, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall.

### 3.2. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS

La estrategia es la que describe de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas, su importancia radica en que su objetivo principal es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo, adoptando para ello medidas y determinando la utilización de los recursos necesarios para lograr su objetivo.

Tal como puede observarse las Estrategias son parte fundamental de las organizaciones, constituyendo de esta manera los Planes Estratégicos de la organización, es por ello que a continuación se muestran una de las maneras para la elaboración de éstos.

### 3.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Como es de saberse, existen diversos métodos para elaborar estrategias, tal como lo son: El Cuadro de Jerarquización de Prioridades; Matriz de Áreas Problemáticas, y el FODA, entre otros. Sin embargo, para efectos de la presente investigación se utilizará como base el Análisis FODA junto a su Matriz de Impacto, por tanto a continuación detallaremos el proceso que se utilizará para la elaboración de estrategias que servirán de insumos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral:

- 1. Definición de Trilogía Organizacional:** Para definir la trilogía Organizacional se establecerá la visión, misión y valores lo cual se debe entender que cada una realiza un aporte para la realización de planes estratégicos de un negocio o una empresa;
- 2. Análisis FODA:** Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

3. **Elaboración de Matriz de Impacto:** herramienta que se puede definir como el enfrentamiento de los factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias. Mediante su aplicación se busca la mejor manera de aprovechar las oportunidades que se presenten, y al mismo tiempo minimizar el impacto de las debilidades y protegerse de las amenazas
4. **Elaboración de Estrategias:** Luego de hacer los enfrentamientos de los aspectos internos y externos, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión.
5. **Análisis de Factibilidad y Viabilidad de Estrategias:** Consiste en evaluar objetivamente si se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia, y si ésta es o no, posible de realizar.
6. **Presentación de Estrategias:** Se elabora un listado depurado de las Estrategias que son Factibles y Viables.
7. **Elaboración de Planes Estratégicos:** Documento que presenta de manera clara y ordenada las Estrategias de la organización.

A pesar que una organización tenga definidos sus Estrategias, es necesario gestionarlas para poder llevarlas a cabo, y como una herramienta de Gestión, se muestra el Cuadro de Mando Integral en los siguientes apartados, no sin antes dar a conocer el concepto de gestión.

### 3.4. CONCEPTO DE GESTIÓN

Dado que son varios los conceptos de gestión, como grupo, luego de haber leído algunos autores, se elaboró la siguiente aportación:

**CUADRO N° 1: CONCEPTO DE GESTIÓN.**

<b>Autor</b>	<b>Juan Carlos Ayala.</b>	<b>Gustavo Rebolledo Saavedra.</b>	<b>José Manuel Cansino Muñoz.</b>	<b>Aporte Grupal</b>
Concepto de Gestión	<p>Comprende una acción o serie de acciones que posibilitan la realización de lo planificado, o parte de ello.</p> <p>Consiste en utilizar el conjunto de medios disponibles para conseguir objetivos predeterminados.</p>	<p>Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.</p>	<p>Conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas.</p>	<p>Proceso que comprende la realización de las tareas encaminadas a cumplir con todas las actividades que hacen posible la realización del plan, a través de la coordinación y apoyo de clientes internos y externos de la organización.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se muestra en los conceptos anteriores, la Gestión se encuentra inmersa dentro de todo el proceso administrativo, con el único objetivo de que las actividades y tareas planeadas puedan ser ejecutadas, surgiendo de esta manera la necesidad de utilizar herramientas de Gestión Administrativas. Es por ello, que el siguiente apartado de esta investigación, trata sobre el Cuadro de Mando Integral, una herramienta de Gestión que surgió para traducir y poner en práctica la estrategia.

## **B. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)<sup>7</sup>**

### **1. GENERALIDADES DEL “CMI”**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL “CMI”**

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (*Balanced ScoreCard* en inglés) datan de 1990, cuando el *Nolan Norton Institute*, la división de investigación de KPMG (Opera como una red internacional de firmas que brindan servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría), patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera, estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas-fabricantes y de servicios de la industria pesada y de alta tecnología, se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Los descubrimientos del grupo de estudio fueron dados a conocer en un artículo, “El Cuadro de Mando Integral”, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992).

---

<sup>7</sup> Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan, David Norton, Barcelona España 1996, Editorial Gestión 2000, 2º Edición.

En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Los líderes empresariales vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones. Querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a la medida.

## **1.2. CONCEPTO DE “CMI”**

El CMI, es un sistema estratégico de gestión, que permite construir indicadores de gestión claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar. Dichos indicadores claves de desempeño se construyen balanceados en medidas de Costo, Calidad y Tiempo, permitiendo monitorear de manera continua y sinérgicamente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de roles definidos inicialmente. El CMI “llena un vacío que está presente en la mayoría de los sistemas de control de gestión existentes: procura un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia de la empresa”.

Tal como indican Kaplan y Norton (1997), la consultora *Renaissance Solutions, Inc.* - dirigida por el propio Norton- centraba uno de sus objetivos fundamentales en la asesoría de estrategias empresariales, empleando el CMI de forma que se colaborase con la empresa en la traducción y puesta en práctica de la estrategia.

### 1.3. IMPORTANCIA DEL “CMI”

El CMI “traduce la misión y estrategia de una Organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. Para esto se apoya en las cuatro perspectivas del CMI, que tienen el propósito de estudiar a profundidad las áreas básicas dentro de las cuales la organización se apoya para realizar sus operaciones.

Es necesario saber que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la visión. Indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se haya programado y planificado los procesos internos. Por último, el CMI plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa lógicamente por una formación de aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología. Se habla de un Sistema de gestión estratégica, más aún "de Implantación estratégica" útil para la gestión de la propia estrategia.

Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del CMI para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- a. Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- b. Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- c. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- d. Aumento del feedback y de la formación estratégica.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> (<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>)

## 2. CARACTERISTICAS DEL “CMI”

La naturaleza de las informaciones recogidas, dan cierto privilegio a las secciones operativas, para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.

- a. La rapidez de acceso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- b. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor tiempo posible.

## 3. PERSPECTIVAS DEL CMI

**Perspectiva Financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

A través de esta perspectiva se pretende vincular los objetivos financieros con la estrategia de la cooperación, dichos objetivos sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del CMI.

El CMI debe de presentar la historia de la estrategia, tomando como base los objetivos financieros a largo plazo, para posteriormente vincularlos a las acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes y los procesos internos, finalizando con los empleados y sistemas, para presentar la actuación económica a largo plazo.

Algunos de los objetivos financieros mencionados anteriormente se relacionan con rentabilidad, la cual es medida por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado, entre otros índices de rentabilidad financiera y económica.

**Perspectiva del Cliente:** Dentro de esta perspectiva la organización se encarga de identificar los segmentos de clientes y de mercado que se han seleccionado para competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran los ingresos de los objetivos financieros de la empresa. A través de esta perspectiva la organización identifica los indicadores clave, que son la base para identificar y medir el valor añadido que se proporcionará a los dos segmentos y el ingreso que ellos generan a la organización.

La perspectiva del cliente selecciona dos conjuntos de medidas, el primer conjunto se define como medidas genéricas o grupo central de indicadores, ya que éstas aparecen en la mayoría de CMI, entre ellas se pueden mencionar: la satisfacción del cliente, cuota de mercado y retención de clientes. El segundo conjunto de medidas se denominan indicadores de actuación de los resultados de los clientes, los cuales expresan lo que la empresa tiene que entregar a los clientes para obtener un alto grado de satisfacción en los mismos.

**Perspectiva de Procesos Internos:** Identifica los procesos que son más críticos y que tienen mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos de los accionistas y de los clientes.

Posteriormente de construir los objetivos e indicadores para las perspectivas financieras y de clientes, se procede a desarrollar los objetivos e indicadores de esta perspectiva, centrándolos en los procesos principales que coadyuvan a cumplir los objetivos de las dos perspectivas anteriores.

Para la realización del CMI es recomendable definir una cadena de valor de los procesos internos, la cual se inicia con la identificación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales, desarrollando soluciones a estas necesidades, continúa con los procesos operativos, y todos aquellos vinculados con la entrega de los productos y servicios existentes, finalizando con el valor agregado que reciben los clientes.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajadores (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requiere para apoyar los procesos de creación de valor.

Por medio de esta perspectiva el CMI pretende desarrollar objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de toda la organización, identificando a través de objetivos proporcionados por las perspectivas anteriores los puntos en los cuales se tiene que hacer énfasis, para lograr la excelencia.

Se puede mencionar que con la elaboración del Cuadro de mando Integral, se persigue obtener la medición de los objetivos estratégicos en cada una de las diferentes perspectivas, y en este caso para reforzar el CMI se vuelve necesario elaborar Mapas Estratégicos, que permiten una visión macro de los objetivos así como también ayudan a gestionar las estrategias que la organización haya adoptado.

### 3.1. DESCRIPCIÓN DE MATRIZ “CMI”

La Matriz del Cuadro de Mando Integral representa la relación entre los distintos temas estratégicos, describiendo las líneas de acción o procesos a seguir hasta lograr el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Organización. La matriz CMI posee los siguientes elementos:

- **Perspectiva:** Para efectos del CMI como perspectiva se entenderá el conjunto de operaciones que se realizan dentro de la organización y que están agrupadas de acuerdo al enfoque que estas presentan. Es decir son las diferentes divisiones que posee la gestión de una organización, también puede definirse como las áreas de desarrollo de la organización.
- **Objetivos Estratégicos:** Son cursos de acción provenientes de las Estrategias, son la finalidad a la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos.
- **KPI'S:** del inglés *Key Performance Indicators*, o Indicadores Clave de Desempeño, la palabra indicadores manifiesta que dichos elementos se utilizan para señalar e incluso medir, dependiendo de la naturaleza de los mismos, estos pueden: ser financieros o no financieros, y son utilizados para cuantificar los objetivos estratégicos que reflejan el rendimiento de la organización.

- **Indicadores:** Es el elemento clave que contribuirá a medir los Objetivos Estratégicos que se llevarán a cabo.
- **Unidad de Medida:** Hace referencia a la forma en que se medirá el indicador, como por ejemplo unidades monetarias, porcentajes y volumen.
- **Período:** Se refiere al tiempo en que se revisarán los indicadores para evaluar el avance de los Objetivos Estratégicos.
- **Dirección:** Identifica la orientación que lleva el Objetivo Estratégico, es decir, si éste tiene una tendencia de incremento, su valor es positivo (+), en cambio, si posee una tendencia a la disminución, entonces se considera negativa (-).
- **Metas:** Es el nivel de desempeño o nivel de mejora que se quiere alcanzar en determinado periodo.
- **Iniciativas:** Se refieren a los Programas de acción claves que se deben llevar a cabo para alcanzar los Objetivos Estratégicos.
- **Área(s) Responsable(s):** Hace referencia a la Unidad Orgánica responsable de garantizar la realización de las Iniciativas.
- **Metas Operativas:** Apartado del Cuadro de Mando Integral dentro del cual se detalla el Proceso a seguir para cumplir con las iniciativas:
  1. Las Actividades que se deben realizar.
  2. Los Cargos responsables de realizarlas.
  3. Los Resultados Esperados del cumplimiento de cada actividad.
  4. Los Medios que servirán para comprobar que las actividades fueron llevadas a cabo.

5. Las Fechas en las que deben ejecutarse, es decir de inicio y finalización de cada actividad.

6. Cronograma de Desempeño.

- **Actividades:** Menciona detalladamente todo el conjunto de acciones que son llevadas a cabo para cumplir con el objetivo estratégico.
- **Cargo(s) Responsable(s):** Indica el puesto de trabajo que posee la persona responsable de realizar determinadas acciones y actividades.
- **Resultado Esperado:** Indica el resultado que se espera obtener de la actividad antes mencionada.
- **Medio de Verificación:** Es la forma en la que se inspeccionará el cumplimiento o avance de las actividades.
- **Fecha de Inicio:** Indica el día, mes y año en el que se dará inicio a la actividad que contribuirá con el cumplimiento del objetivo estratégico.
- **Fecha de Finalización:** Indica el día, mes y año en el cual se pretende finalizar la actividad que contribuirá al cumplimiento del objetivo estratégico.
- **Cronograma:** Muestra el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades que se desarrollarán durante el primer año de gestión del CMI.

En la siguiente página, se presenta un Flujograma que contiene los pasos a seguir para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.

## ESQUEMA N°2 FLUJOGRAMA: PROCESO DE ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Elaboración Propia.

## C. MAPAS ESTRATÉGICOS<sup>9</sup>

### 1. CONCEPTO DE MAPA ESTRATÉGICO

Mapa Estratégico: Un mapa estratégico según los autores del mismo, Kaplan y Norton, la definen como la “representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa.”

Mapa Estratégico: Es una herramienta que proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

El Mapa Estratégico es una herramienta del Cuadro de Mando Integral que permite implementar y comunicar la estrategia, es decir, es una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia.

El Mapa de Estrategia de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. Es un diagrama que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

### 2. PRINCIPIOS DEL MAPA ESTRATÉGICO

Para que un Mapa Estratégico surta los efectos esperados en cuanto a la descripción de la estrategia, éste debe dirigirse por principios basados en sus perspectivas y las del CMI; principios que se muestran en la siguiente página.

---

<sup>9</sup> Mapas Estratégicos, Robert Kaplan, David Norton, Barcelona España 1996, Editorial Gestión 2000, 2º Edición.

**La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.**

La inversión en activos intangibles con vista a un rendimiento a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costes para obtener buenos resultados financieros a corto plazo. El objetivo de las empresas privadas es crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas, lo cual implica un compromiso a largo plazo; pero al mismo tiempo, debe mostrar resultados mejores a corto plazo, las cuales se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, por lo general de forma invisible. Es así que el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y articular el objetivo financiero a corto plazo de reducir costes y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

**La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente.**

La satisfacción de los clientes es la fuente de la creación sostenible de valor. Para lograr esto es necesario tener clara la proposición de valor que se necesita para satisfacer al cliente, para ello se han identificado cuatro grandes proposiciones de valor y estrategias, estas son:

- a. Coste total bajo;
- b. Liderazgo de producto;
- c. Soluciones completas para los clientes;
- d. Cierre del sistema.

**El valor se crea mediante procesos internos.**

La perspectiva financiera y la del cliente en los Mapas Estratégicos y los CMI describen los resultados, es decir, lo que la empresa quiere lograr, tal como el incremento de valor para los accionistas a través de incrementar los ingresos y la mejora de productividad. Sin embargo las perspectivas internas y de crecimiento y aprendizaje, impulsan la estrategia y describen de qué forma la empresa la pondrá en práctica, para crear y sostener el valor. Es por esto que se deben identificar que procesos son los más importantes para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la empresa para funcionar.

### **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.**

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Por lo general los *procesos operativos* proporcionan resultados a corto plazo; la mejora de la relación con los cliente se empieza a observar después de seis y doce meses luego de la mejora en los *procesos de gestión con los clientes*; los *procesos de innovación* requieren más tiempo para que se puede ver sus resultados; y los beneficios de mejorar los *procesos reguladores y sociales* pueden darse aún más adelante en el futuro, cuando la empresa mejora su reputación social. Al enfocarse en mejorar estos cuatro grupos de procesos, la empresa obtiene resultados que van apareciendo poco a poco con el tiempo, generando así, un crecimiento sostenible de valor para los accionistas.

### **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.**

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles pueden clasificarse en: a) Capital Humano; b) Capital de información y; c) Capital Organizativo. El valor de estos activos proviene de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia, sin embargo, la mayoría de las empresas no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de información, por lo cual, difícilmente generarán una rentabilidad positiva en relación a estos activos.

## **3. PERSPECTIVAS DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS**

Al igual que el Cuadro de Mando Integral los Mapas Estratégicos también cuentan con perspectivas, estas se detallan a continuación:

**Perspectiva Financiera:** “La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias: largo plazo en oposición a corto plazo.” Los indicadores financieros de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

**Perspectiva del Cliente:** “La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada.”

Los directivos deben identificar los segmentos de clientes por los que compite la unidad de negocio y los indicadores del rendimiento de la unidad en dichos segmentos, entre estos indicadores están: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición del cliente, rentabilidad del cliente, cuota de mercado (porcentaje de las ventas de la empresa en relación a las ventas totales del sector), cuota de cuenta (proporción de una empresa en las compras de un determinado cliente o grupo de clientes de una cierta categoría).

**Perspectiva de Procesos Internos:** “El valor se crea a través de los procesos empresariales internos.” Esta perspectiva al igual que la de Aprendizaje y Crecimiento, describe como se alcanzará la estrategia. Los procesos internos describen, producen y entregan la proposición de valor a sus cliente, a la vez que mejoran procesos y reducen costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** “Alineación estratégica de los activos intangibles.” Describe los activos intangibles de una empresa y su papel en la estrategia. Es muy común que las empresas traten de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, sin embargo, la mayoría de ellas no coordina sus activos intangibles con las estrategias, para lo cual esta perspectiva proporciona a los directivos la capacidad de determinar con detalle el capital humano, de información y organizativo que requiere la estrategia.

Como se puede observar, la Gestión Administrativa debe estar presente en todo tipo de organización, y siendo el CMI, una herramienta de Gestión, como grupo de investigación, se propone utilizar dicha herramienta en las Asociaciones Cooperativas de Taxis del Municipio de San Salvador, para ello se ha tomado como Caso Ilustrativo la Asociación Cooperativa de Aprovechamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios (ACACYA de R.L.) a quienes se les diseñará esta herramienta. Y para tener un mejor contexto de aplicación, se partirá dando a conocer las generalidades de las Cooperativas.

## **D. DE LAS COOPERATIVAS**

### **1. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS**

#### **1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS COOPERATIVAS**

La idea y la práctica de la cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecieron en las primeras etapas de la civilización, y a medida que la sociedad fue desarrollándose, se incrementaron las formas de aplicarla entre sus miembros.

Sin embargo, no fue hasta el siglo XIX en Gran Bretaña, en que el cooperativismo surge con más auge, para luego extenderse en casi todo el mundo. No obstante, la palabra cooperativismo fue usada por primera vez en 1821 por el inglés Robert Owen, siendo éste uno de los principales precursores del movimiento.

La fase precursora del cooperativismo se destaca de manera especial a dos ideólogos como lo son Robert Owen (1771-1858) y Carlos Fourier (1772-1837). Owen era un autodidacta, industrial, innovador en técnicas y sistemas sociales. Por otro lado Fourier francés, con concepciones geniales y ambiciosas pero no consiguió llevar a cabo su obra el "Falansterio" en donde deberían llevarse a cabo aquellos frutos de su pensamiento inquieto y profético.

Posteriormente, en Francia se originan las cooperativas de producción, y las de crédito en Alemania. Luego, a finales del siglo XIX, el cooperativismo llegó a Latinoamérica, y con los inmigrantes Europeos a Argentina, Uruguay y el Sur de Brasil, países considerados como los más desarrollados del cooperativismo.

En el proceso de desarrollo, desde el inicio del movimiento cooperativo, se establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza

Cooperativa Internacional (ACI) que en la actualidad es una organización mundial que incentiva el cooperativismo.<sup>10</sup>

Por lo tanto, el crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad que los iniciadores tuvieron para darles vida a estas.

## **1.2. INICIOS DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR.**

En El Salvador las Cooperativas surgieron a mitad del siglo XIX, iniciando como instituciones funcionales, debido a que la economía del país estaba basada en la exportación del añil, pero a finales de dicho siglo, aconteció una crisis mundial que trajo como consecuencia, la sustitución de este cultivo por el café como principal producto de exportación, siendo de esta manera, que el papel del estado en la vida económica, política y jurídica del país comienza a tomar fuerza.

Por lo tanto, era necesario promulgar nuevas normas y leyes que regularan la creación y funcionamiento de las Cooperativas, por consiguiente en el año de 1904, se institucionalizan por primera vez en un apartado llamado “De las Sociedades Cooperativas” del Código de Comercio.

Luego, en el año de 1905 se organizó la primera cooperativa en el lugar llamado “Cuesta del Palo Verde”, en la ciudad de San Salvador, federada con los únicos fines de ayuda mutua, de ahorro, de educación y beneficencia, la misma estaba organizada e integrada por un grupo de personas dedicadas a la fabricación de zapatos.

Posteriormente en el año de 1930, se llevó a cabo una Insurrección de obreros, campesinos e indígenas, que tuvo como resultado 32,000 fallecidos, quienes tenían como finalidad organizarse en Cooperativas para disminuir la pobreza y la falta de trabajo que existía. Dicho levantamiento quedó truncado debido a la intervención del

---

<sup>10</sup> [http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83&Itemid=141](http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=141)

Gobierno en turno, debilitando así, el movimiento cooperativo con la derrota de la insurrección y la posterior represión.

A pesar de todo, el pueblo salvadoreño continuó insistiendo en la creación y formación de Cooperativas, hasta que en 1938 apareció, tomando como base al Código de Comercio de 1904, la primera fundación de Cooperativa Algodonera de Responsabilidad Limitada, Cooperativa que estaba organizada por productores medianos y grandes cuyo fin era la obtención de lucro.

Sin embargo, el 25 de noviembre de 1969, la Asamblea Legislativa promulgó el decreto N° 560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día se promulgó la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas, diferenciando de esta manera las Asociaciones y las Sociedades Cooperativas, y así cada una de ellas queda regida por su correspondiente ley.

Las Asociaciones Cooperativas Salvadoreñas han sido de gran importancia y con el paso de los años han ido progresando, a pesar de los distintos factores que han limitado y frenado el cooperativismo en El Salvador.

Prueba de ello, tal como se verá en apartados posteriores, es la diversidad de Cooperativas que existen en El Salvador, pero antes, se procederá a conceptualizar algunos términos básicos relacionados con la Cooperativas.

### **1.3. CONCEPTOS**

#### **1.3.1. Cooperativa**

La palabra cooperativa ha sido definida por varios autores, a continuación se presentan algunas de las definiciones más sobresalientes:

- a) Cooperativa: Unión libre de personas que tienen necesidades económicas comunes y de igual forma en común tratan de solventarlas, estableciendo una empresa económica, de administración democrática y de beneficio común.
- b) Cooperativa: asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.<sup>11</sup>

Finalmente se pueden observar los puntos en común de los conceptos, los cuales consisten en que las cooperativas son empresas, cuyos miembros se proponen a realizar obras en común y mediante intermediarios, repartiéndose entre ellos de manera equitativa los excedentes que obtengan.

### **1.3.2. Cooperativismo**

El Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo proporciona dos definiciones principales de Cooperativismo:

- a) Cooperativismo es una forma organizada y sistematizada en donde grupos de personas aplican principios y valores, para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.<sup>12</sup>
- b) Es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales, que previamente han convenido asociarse solidariamente, fijando sus propias normas conforme a la ley, con la finalidad de generar empresa.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.insafocoop.gob.sv>

<sup>12</sup> *Ibíd*em

<sup>13</sup> *Ibíd*em

### **1.3.3. Asociación**

El concepto de Asociación menciona lo siguiente:

- Asociación: son las agrupaciones de personas independientes, que organizadas democráticamente y sin ánimo de lucro, se constituyen como instrumento de participación con el fin de realizar una actividad colectiva de forma estable.<sup>14</sup>

Es decir, una Asociación está definida como una agrupación que se constituye mediante acuerdos de tres o más personas, que se unen para alcanzar un fin común a las mismas.

### **1.3.4. Sociedad:**

El Código de Comercio en el artículo 17 párrafo segundo establece el concepto de sociedad de la siguiente manera:

- Sociedad: es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.<sup>15</sup>

### **1.3.5. Asociación Cooperativa:**

Una Asociación Cooperativa: es la unión de personas, que en ningún momento podrá ser menor de quince<sup>16</sup>, las cuales tratan de alcanzar objetivos comunes mediante la ayuda mutua, siendo responsables equitativamente del funcionamiento de la misma, y distribuyendo entre sus integrantes los excedentes obtenidos, si es que los hay, de manera proporcional a su participación en la generación de éstos.

---

<sup>14</sup> <http://www.sacu.us.es/doc/Ley24.pdf>

<sup>15</sup> Código de Comercio de El Salvador, Capítulo I artículo N° 17

<sup>16</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, art. 15

### 1.3.6. Sociedad Cooperativa:

Es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre diez o más personas<sup>17</sup>, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Para tener una mayor claridad entre la diferencia de las Sociedades Cooperativas y las Asociaciones Cooperativas que existen en El Salvador, se presenta la siguiente comparación:

#### CUADRO N° 2: DIFERENCIA ENTRE SOCIEDAD Y ASOCIACIÓN COOPERATIVA.

<b>Diferencias entre una Sociedad Cooperativa y una Asociación Cooperativa</b>	
<b>Sociedad Cooperativa</b>	<b>Asociación Cooperativa</b>
Se rigen por el Código de Comercio; Art. 19, Código de Comercio.	Se rigen por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley General de Asociaciones Cooperativas. Conforme al Art. 1, Ley General de Asociaciones Cooperativas.</li> <li>• Reglamento de Ley General de Asociaciones Cooperativas. Conforme Art. 1 Reglamento Ley General de Asociaciones Cooperativas.</li> </ul>
Se constituyen con un mínimo de 10 socios; Art. 19 inciso 1°, Código de Comercio.	Se constituyen con un número mínimo de asociados determinado según la naturaleza de la Cooperativa, el cual en ningún caso, podrá ser menor de quince. Art. 15 inciso 1° Ley General de Asociaciones Cooperativas.
Cada accionista pagará la parte convenida según la escritura de constitución, dependiendo de la modalidad de sociedad que se adopte, Código de Comercio.	Se pagará el 20% del capital suscrito. Art. 15 inciso 2° de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.
El capital es dividido en acciones; Art. 19, Código de Comercio.	El capital es dividido en aportaciones. Art. 51 inciso 1° Ley General de Asociaciones Cooperativas
Los libros Contables serán legalizados por contadores públicos o el registro de comercio; Art. 40 inciso final, Código de Comercio.	Los Libros Contables serán autorizados por el INSAFOCOOP. Art. 145 literal (a) del Reglamento General de Asociaciones Cooperativas.

Elaboración Propia

<sup>17</sup> Código de Comercio de El Salvador, Capítulo I, artículo N° 19

Teniendo clara la diferencia de las Asociaciones Cooperativas y las Sociedades Cooperativas, se procede a enunciar los Principios del Cooperativismo en El Salvador.

## **2. PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO<sup>18</sup>**

La Ley General de Asociaciones Cooperativas en su artículo N° 2, hace hincapié en que todas las Cooperativas deben ceñirse en principios, como los lineamientos o parámetros que califican el comportamiento de los que conforman las cooperativas y que pondrán en práctica sus valores y la toma de decisiones. Los seis principios que seguirán las Cooperativas son:

- a. Libre adhesión y retiro voluntario; indica que las Cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa;
- b. Organización y control democrático; las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones;
- c. Interés limitado al capital; para el funcionamiento de una Cooperativa se necesita un capital con un interés fijo independiente de la cantidad mayor o menor de los excedentes que si bien es una empresa sin fines de lucro ninguna empresa funciona sin capital;
- d. Distribución de los excedentes entre los Asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con las Asociaciones Cooperativas o a su participación en el trabajo común; sus miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la Cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membrecía.

---

<sup>18</sup> <http://www.aciamericas.coop/Simbolos-del-cooperativismo>

- e. Fomento de la educación cooperativa; brindar educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas;
- f. Fomento de la integración cooperativa; sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Cabe mencionar que además de los principios, las Cooperativas también poseen Símbolos con los cuales son identificados y representados, siendo éstas también de importancia para la sociedad, con singulares características, persiguiendo objetivos como Cooperativas, y ofreciendo beneficios tanto para la sociedad como para los asociados, lo cual se explica en los apartados siguientes.

### 3. SIMBOLOGÍA DEL COOPERATIVISMO

El sistema cooperativo a nivel general, se representan principalmente por los siguientes símbolos:

#### a. Bandera del Cooperativismo:



La representación de la bandera del cooperativismo posee su propia historia, la primera propuesta fue en el año 1896 por L. Bernardot iniciativa que no tuvo mayor trascendencia en dicho momento. Fue gracias a la iniciativa del cooperador francés Charles Gide; para la creación de una bandera con los siete colores del espectro. La idea que se mantuvo viva con la concepción original de la bandera con los siete colores del arcoíris emanada por el precursor de la cooperación Charles Fourier.

En ese momento la bandera se representaba por los colores: rojo, naranja, amarillo, verde, azul, índigo y violeta en bandas horizontales. Los colores del arco iris en la bandera de la Cooperación simbolizan los ideales y objetivos de paz universal, la unidad que supera las diferencias políticas, económicas, sociales, raciales o religiosas; la esperanza de

humanidad en un mundo mejor, donde reine la libertad, la dignidad personal, la justicia social y la solidaridad.

En abril del año 2001 en la ciudad de Roma El consejo de la ACI (Asociación de Cooperativa Internacional) acordó cambiar la bandera del cooperativismo con el fin de promover y consolidar la imagen cooperativa ya que otros grupos no-cooperativos utilizaban la misma bandera lo cual causaba confusión en los diferentes países. La bandera que sustituye la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva el logotipo de la ACI en el centro, del cual emergen palomas de la paz lo que rescata el concepto inicial del señor Charles Gide y representa a su vez la unidad de los diversos miembros de la ACI. El Arco Iris consta de seis colores y la sigla "ACI" está impresa en el séptimo color el violeta.

#### **b. Los Pinos**



Este segundo símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

Consiste en dos pinos unidos entre sí y encerrados en un círculo verde sobre fondo amarillo. Las figuras y los colores de este emblema tienen un significado especial, representan las ideas que dan razón de ser al cooperativismo como filosofía de vida en todo el mundo. El árbol del pino es el antiguo símbolo de inmortalidad, la perseverancia y la fecundidad, pilares sobre los cuales descansa el cooperativismo; el círculo representa además, el mundo que todo contiene y todo lo abarca, del mundo y de la vida, la cooperación es una parte esencial, no es posible concebir el mundo sin la existencia de la cooperación; el color de los pinos es el verde oscuro, el color de las plantas de las hojas donde está el principio vital de la naturaleza; El fondo del círculo es de color oro, simbolizando el sol fuente de luz y vida.

#### **4. IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS**

Con el paso de los años las Cooperativas han tomado una significativa importancia, con un rápido crecimiento cooperativo permitiendo en gran medida que las organizaciones se perfeccionen cada vez más, y así crear asociaciones de personas con el único fin de satisfacer necesidades comunes entre ellas; dicha importancia se puede medir desde dos puntos de vista:

- a. Desde el punto de vista individual: su importancia es el interés que resulta para que cada uno de sus asociados tenga una integración educativa, ya que las cooperativas tienen por fin la educación con un alto contenido moral.
- b. Desde el punto de vista de interés a la comunidad: Por medio de la creación de riqueza y el aprovechamiento de las condiciones existentes en el medio geográfico en que viven las comunidades; se hace una distribución equitativa de los excedentes entre los socios.<sup>19</sup>

#### **5. CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS**

Entre las características más sobresalientes de las Cooperativas en El Salvador se encuentran:

- a. Ser empresas asociativas y sin ánimo de lucro;
- b. Sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los aportantes y gestores de su empresa;
- c. Son creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general;
- d. El ingreso de los asociados así como su retiro es voluntario;
- e. Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática;
- f. Realizan permanentemente actividades de educación cooperativa;

---

<sup>19</sup> <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principiosadministrativos/empresa3.htm>

- g. Garantizan la igualdad de los derechos y obligaciones de los asociados sin consideración a sus aportes;
- h. Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales;
- i. Tienen una duración indefinida y un patrimonio variable e ilimitado.

## **6. OBJETIVOS QUE PERSIGUEN LAS COOPERATIVAS**

Las cooperativas formulan objetivos que son de carácter social y económico, siendo los principales los mencionados a continuación:

- a. Democratizar la economía;
- b. Equidad distributiva;
- c. Participación con mayor conciencia social;
- d. Generar estructuras asociativas;
- e. Fomento del desarrollo local;
- f. Ocupar todos los espacios posibles en la economía;
- g. Promover la educación y capacitación como motor de su propio desarrollo.<sup>20</sup>

En base a lo anterior se llega a la conclusión que las cooperativas persiguen objetivos que están encaminados al beneficio social y económico.

## **7. BENEFICIOS QUE OFRECEN LAS COOPERATIVAS**

Las Asociaciones Cooperativas ofrecen a sus asociados diversidad de beneficios, entre ellos se mencionan a continuación los más sobresalientes:

- a. Promueven la unidad y solidaridad entre sus miembros, buscando siempre el bien común de cada uno de ellos;
- b. Fomentan la educación y el bienestar social de sus miembros;
- c. Mejoran la calidad de vida que poseen sus miembros y sus familias;
- d. Generan fuentes de empleo en el área en la que se establecen;

---

<sup>20</sup> <http://ric10.fullblog.com.ar/que-es-una-cooperativa-definicion-y-valores.html>

- e. Se realiza una distribución equitativa de los excedentes;
- f. Poseen facilidades para acceder a créditos;
- g. Promueven el desarrollo sostenible de los miembros y sus familias.

Algo muy importante y que no se debe perder de vista, es que si bien todas las cooperativas se rigen por los mismos principios y son representadas por la misma simbología, teniendo objetivos y generando beneficios comunes, éstas se encuentran Clasificadas por la Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, lo cual se muestra en el siguiente apartado.

## **8. CLASIFICACIÓN DEL COOPERATIVISMO EN EL SALVADOR<sup>21</sup>**

En El Salvador las Asociaciones Cooperativas se encuentran clasificadas en:

### **8.1. COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN.**

Son aquellas que están integradas por productores que se asocian para producir, transformar, o vender en común sus productos. Estas se subdividen en Cooperativas de:

- 1) Producción Agrícola;
- 2) Producción Pecuaria;
- 3) Producción Pesquera;
- 4) Producción Agropecuaria;
- 5) Producción Artesanal;
- 6) Producción Industrial o Agro-Industrial.

### **8.2. COOPERATIVAS DE SERVICIO.**

Tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados con el propósito de mejorar las condiciones ambientales, y económicas, y así satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales. Y están subdivididas en Cooperativas:

---

<sup>21</sup> Ley General de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, arts. 7-12

- 1) De Ahorro y Crédito;
- 2) De Transporte;
- 3) De Consumo;
- 4) De Profesionales;
- 5) De Seguros;
- 6) De Educación;
- 7) De Aprovisionamiento;
- 8) De Comercialización;
- 9) De Escolares y Juveniles.

### **8.3. COOPERATIVAS DE VIVIENDA.**

Las Cooperativas de Vivienda son aquellas sociedades que regidas por los principios del cooperativismo, tienen por objetivo principal proveer de alojamiento adecuado y de establecer a sus asociados, mediante la construcción de viviendas por esfuerzo propio, ayuda mutua, administración directa o contratos con terceros, además de proporcionar servicios complementarios a la vivienda.

Las Cooperativas de Vivienda son empresas de bienestar social fundamentadas en principios y valores, que unen a personas por la necesidad de vivienda, a partir de las cuales las familias pertenecientes asumen obligaciones de autogestión, de financiamiento y ayuda mutua. A través de una buena administración pueden obtener la vivienda para sus asociados reduciendo costos. Además, la ayuda mutua fortalece la integración y la administración directa y se constituye en una verdadera práctica que los prepara para la autogestión.

Para concluir con las Generalidades de las Cooperativas, en el siguiente apartado se muestra el marco legal que rige a las Asociaciones Cooperativas en El Salvador.

## **9. MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.**

Actualmente el marco legal que rige el funcionamiento de las Cooperativas en El Salvador, depende del tipo de cada una de éstas, pero principalmente el marco legal que las rige de forma general es el siguiente:

### **a. Constitución de la República de El Salvador:**

Publicada el 16 de diciembre de 1983, Decreto Oficial N° 234, Tomo N° 281, que en su artículo N° 114, dice: el Estado protegerá y fomentará las Asociaciones Cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento.

Artículo que dio pie a la Creación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, en atención al rápido crecimiento del movimiento cooperativo en el país y a la necesidad que tienen las asociaciones cooperativas de contar con una legislación adecuada y dinámica que responda a las necesidades del Movimiento Cooperativo Salvadoreño, que le permita desarrollarse social, económico y administrativamente.

### **b. Ley General de Asociaciones Cooperativas:**

Emitida el 6 de mayo de 1986 decreto N° 86, tomo N° 291 con fecha de 14 de mayo del mismo año; tiene el único fin de regular toda actividad relacionada con las necesidades, movimientos, administración y organización de las Cooperativas Salvadoreñas la cual les permite el desarrollo social, económico y administrativo.

Esta Ley fue creada en base a la disposición Constitucional, en atención al crecimiento que el sector cooperativo ha tenido en el país y a las necesidades que tienen las Asociaciones Cooperativas de contar con una legislación que le de cumplimiento al precepto Constitucional.

En el Título I, Capítulos del I al III, artículos del 1 al 18 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, se establecen las disposiciones fundamentales que deben regir a éstas en lo referente a la constitución, inscripción y autorización oficial para

operar; del Título IV al IX contiene temas sobre el Régimen Administrativo, Económico y de Protección, Disolución, Liquidación, Suspensión, Cancelación y Sanciones.

**c. Reglamento General de Asociaciones Cooperativas:**

Tiene por objeto regular lo relativo a la constitución, organización, inscripción, funcionamiento, extinción y demás actos referentes a las Asociaciones Cooperativas dentro de los límites establecidos por la Ley General de Asociaciones Cooperativas; cabe mencionar que este reglamento no rige a las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares, para lo cual existe la Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias. Dicho reglamento fue emitido por el decreto ejecutivo N° 62 en el año de 1986.

Como pudo observarse, a pesar de que las Cooperativas tienen varios aspectos en común, también existen de diversos Tipos de ellas, de las cuales para el presente estudio, se han tomado las Asociaciones Cooperativas de Taxis del municipio de San Salvador, las cuales se encuentran dentro de la Clasificación de Cooperativas de Servicio, encargándose de brindar servicios de transporte selectivo de personas, siendo sus principales clientes o puntos donde ofrecen sus servicios, los hoteles del gran San Salvador.

## **E. ASPECTOS GENERALES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

Las Cooperativas de Taxis del municipio de San Salvador han experimentado diferentes periodos de transición a lo largo de su historia, tanto económica como política y social; y para poder superar esto, han tenido que mejorar la eficiencia en su desempeño, adaptándose así a cada uno de los cambios enfrentados, esto mediante la creación e implementación de planes estratégicos con el fin de mantenerse activos en el mercado.

A pesar de esto, dentro de las Cooperativas de Transporte Selectivo, en muchas ocasiones, luego de haber elaborado sus planes estratégicos, los dejan en el olvido, o no son implementados correctamente; siendo ello consecuencia de una débil gestión administrativa,

surgiendo la necesidad de implementar una herramienta que ayude a encaminar los esfuerzos de la organización hacia su ejecución, para dar cumplimiento a su misión, y alcanzar sus objetivos, con la flexibilidad para realizar las debidas correcciones cuando sea necesario.

Y como respuesta a la necesidad de medir los avances de la organización no solo en términos financieros, sino también en relación a los clientes, procesos internos y empleados de la misma, se ha determinado que la herramienta del Cuadro de Mando Integral, es adecuada para suplir dicha necesidad. Es por ello que se ha decidido diseñar un CMI que contribuya a fortalecer la Gestión Administrativa de las Cooperativas de Taxis del Municipio de San Salvador, mediante un Caso Ilustrativo, que será la Asociación Cooperativa de Aproveccionamiento de Empresarios Taxistas Aeroportuarios de Responsabilidad Limitada, ACACYA de R.L.

## **F. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACACYA DE R.L., CASO ILUSTRATIVO**

### **1. BREVE HISTORIA DE ACACYA DE R.L.**

Fue un pequeño grupo de 42 taxistas que hace 30 años hacían punto en el antiguo aeropuerto de Ilopango considerando necesidades, objetivos y oportunidades en común, decidieron asociarse y es así como nació: COOPERATIVA ACACYA DE R. L., hoy en día pionera del servicio de transporte de taxis y microbuses colectivos y expresos a nivel nacional.

Algunos compañeros desistieron del proyecto pero un promedio de 15 lucharon incansablemente contra muchas adversidades, entre ellas el conflicto armado, que cobró la vida de uno de ellos, fueron estas personas que con una gran visión de futuro cooperativo cimentaron las bases que hoy es el fruto de ese esfuerzo. Actualmente la cooperativa está formada por un personal de 32 socios que mantienen ese legado de mística patrimonial con el propósito de darle un buen servicio a los clientes.

Cada vez el esfuerzo es mayor tratando de satisfacer la demanda de los clientes, es por ello que de forma permanente hay un programa de renovación de unidades, logrando mantener una flota de vehículos Sedan, Wagon (camionetas) y microbuses de años recientes con todas las comodidades que el servicio demanda.

## **2. IMPORTANCIA DE ACACYA DE R.L.**

### **a. Importancia Económica**

El sector transporte es una de las principales divisiones dentro del informe anual del Producto Interno Bruto (PIB), rubro dentro del cual se encuentran las Cooperativas de Transporte Selectivo, entre ellas ACACYA de R.L., realizando de esta manera aportaciones financieras no solamente al Estado a través del pago de sus impuestos, sino también a la sociedad, proporcionando empleos e incluyendo al personal que labora en ésta, dentro de la Población Económicamente Activa del país.

### **b. Importancia para el Sector**

Siendo la Cooperativa de Taxis ACACYA de R.L. una organización que está legalmente constituida, además de poseer una estructura organizativa bien definida, dentro del sector de transporte selectivo, es una de las mejores en cuanto a organización se refiere, posicionándose así como un modelo a seguir por las demás Cooperativas que están en crecimiento, sobre todo en momentos de crisis económica, ya que ha sabido mantener siempre la calidad en el servicio que brinda y así lograr un posicionamiento dentro del mercado de transporte selectivo.

### **c. Importancia para la Sociedad**

Debido a que la Cooperativa posee alianzas con diferentes entidades dentro del país, ésta se vuelve de gran importancia, principalmente para las personas que necesitan sentirse seguras y que gustan de un buen servicio mientras se transportan de un lugar a otro, además, gracias a que cuenta con servicio de transporte ejecutivo, se vuelve importante

para las diferentes empresas y personas que laboran en áreas administrativa, ya que pueden transportarse en automóviles que, además de ofrecer seguridad y buen servicio, cuidan su imagen y la de la organización que representan. También la sociedad se beneficia con la obtención de empleo dentro de ésta, recibiendo las prestaciones de ley e incluso algunas extralegales.

### **3. TRILOGÍA ESTRATEGICA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACACYA DE R.L., CASO ILUSTRATIVO.**

#### **a. Visión Estratégica de ACACYA de R.L.**

“Somos una empresa de servicio de transporte individual en taxi, comprometida en buscar continuamente la excelencia en todas las actividades que realizamos, calor humano de una "GRAN FAMILIA". Queremos crear continuamente mejores estándares de excelencia en nuestro servicio.”

#### **b. Misión Corporativa de ACACYA de R.L.**

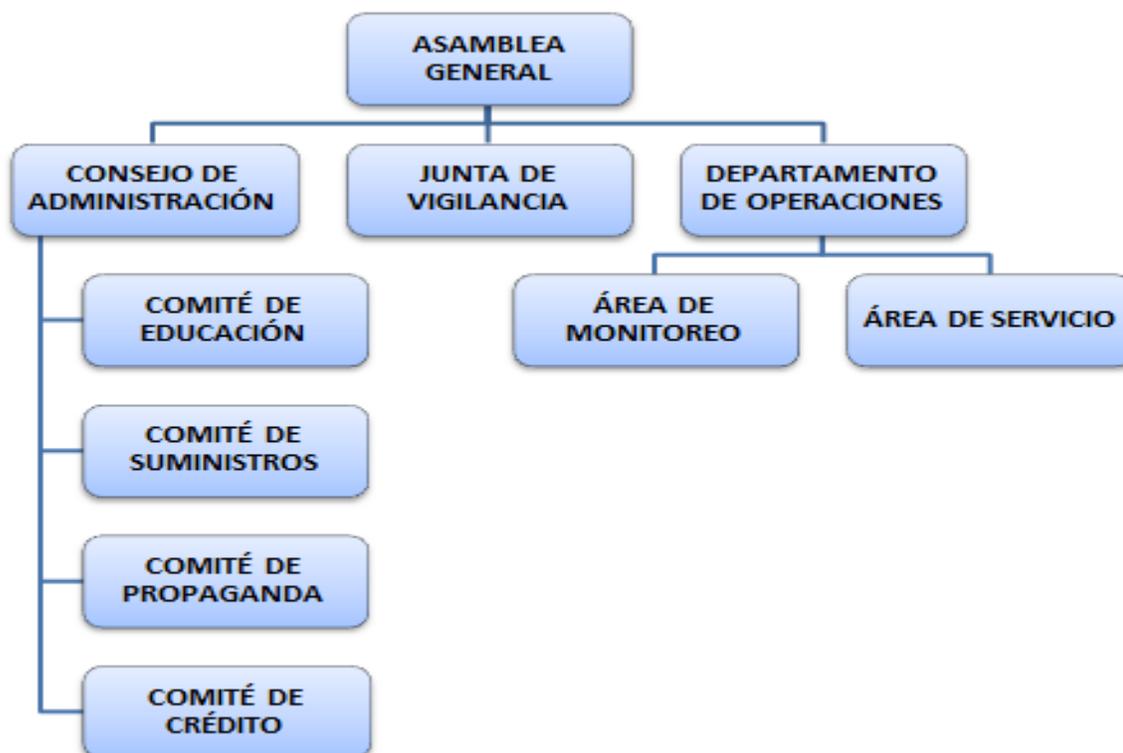
“Somos considerados por nuestros clientes como la mejor empresa de taxis de El Salvador. Hoy en día debemos tener en mente, como principal objetivo, la satisfacción de nuestros clientes, que nos permite crear principios y valores para servir con honestidad, confiabilidad y responsabilidad, social y ética. Nuestro comportamiento nos ayuda hacer de **TAXIS ACACYA** cada día una empresa grande a nivel internacional.”

#### **c. Valores de ACACYA de R.L.**

Dentro de la Cooperativa, se puede observar que cada persona que forma parte de ella pone en práctica una amplia diversidad de valores tanto éticos como morales, sin embargo, actualmente no existe un documento que respalde esto, o en el que se encuentren escritos los valores de la Cooperativa.

#### 4. CONFORMACIÓN ORGÁNICA DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACACYA DE R.L.)

ESQUEMA N° 3: ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Asociación Cooperativa de Taxis ACACYA de R.L.

#### 5. SERVICIOS QUE OFRECE ACACYA DE R.L.

La cooperativa ha diversificado sus servicios de transporte ofreciendo así una mejor comodidad a sus clientes, según las necesidades de cada uno de ellos, ofreciéndoles: Servicio de Transporte Selectivo de Taxis y Microbuses, y Servicio de Transporte Ejecutivo.

Todas las flotas de vehículos, son renovadas cada año, para cumplir con los estándares de calidad que los clientes merecen, ofrecer seguridad y comodidad a cada uno de ellos.

## **CAPITULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo contiene la investigación de campo realizada en el Sector Transporte Selectivo, con el propósito de recopilar la información necesaria para elaborar el diagnóstico sobre la actual Gestión Administrativa en dicho sector.

La investigación se realizó con la finalidad de conocer la situación actual que presentan las cooperativas de transporte selectivo en el Municipio de San Salvador, por lo que se plantea el objetivo general y específico que sirven como guía para la realización de ésta, además de explicar su importancia, y la metodología a utilizar, con el fin de recopilar toda la información necesaria a través de los métodos y técnicas científicas, dando a conocer los resultados obtenidos por medio de un análisis e interpretación de los datos obtenidos.

### **1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Obtener la información necesaria que permita determinar la situación actual de las Asociaciones Cooperativas de Taxis del Municipio de San Salvador, para el diseño de un Cuadro de Mando Integral que contribuya el fortalecimiento de la Gestión Administrativa.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la situación actual de las Asociaciones de Transporte Selectivo, mediante la aplicación de herramientas de Diagnóstico.
- Proveer al sector de Transporte Selectivo de información sobre la Situación Actual del Sector.
- Determinar los Insumos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

## **2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es necesario destacar la importancia de la investigación, ya que con la información recopilada se determinó la situación actual de las Cooperativas de Taxis en el Municipio de San Salvador sirviendo como insumo para la situación propuesta. Cabe mencionar que éstas han experimentado diferentes periodos de transición a lo largo de su historia, tanto económica, política y social. Dicho sector ha venido enfrentándose a diferentes problemáticas tales como: competencia desleal, falta de liquidez en el país, delincuencia e inseguridad, dificultad de obtener permisos de línea, entre otros; ocasionando un fuerte impacto en el sector produciendo una débil Gestión Administrativa.

Por consiguiente la importancia de esta investigación radica en que la información obtenida de ella será el insumo principal para realizar, el diseño de un Cuadro de Mando Integral del cual se obtendrán múltiples beneficios, ya que este se convertirá en herramienta administrativa enfocada a una cooperativa del sector de taxis, que en un futuro será un modelo a seguir por otras cooperativas, contribuyendo a la efectividad y fortalecimiento de la Gestión Administrativa cumpliendo así con el principal objetivo de esta investigación.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en la realización de la presente investigación es el método científico, ya que éste permite realizar una investigación de manera sistemática a través de una serie de etapas y procesos ordenados, además es el método más adecuado para realizar investigaciones de tipo económico.<sup>22</sup>

Sin embargo es necesario realizar una aclaración al respecto según Hernández Sampieri los pasos del Método Científico son los Siguietes:

- Paso 1: Concebir la idea de investigación
- Paso 2: Plantear el problema de investigación
- Paso 3: Elaborar el Marco Teórico
- Paso 4: Definir el tipo de investigación
- Paso 5: Establecer la Hipótesis
- Paso 6: Seleccionar el diseño apropiado de investigación
- Paso 7: Determinar la población y la muestra
- Paso 8: Recolección de datos
- Paso 9: Analizar los datos
- Paso 10: Presentar los resultados.

En el presente estudio, así como lo establece el método científico de investigación, se establecieron las respectivas hipótesis, no obstante, tal como se explica en el siguiente apartado, siendo esta investigación de tipo Descriptiva-Exploratoria, no necesita que las hipótesis se comprueben, ya que es un tema poco conocido, y el objetivo es describir y dar a conocer el uso de la herramienta CMI, desde su elaboración hasta su aplicación;

---

<sup>22</sup> Bernal Augusto Cesar, Metodología de la investigación para administración y economía primera edición, Prentice Hall, Colombia, 2000.

además por el tiempo de aplicación de la herramienta (tres años), no será posible comprobar las hipótesis, limitando esta investigación al diseño de ésta.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En cuanto al Tipo de investigación que se llevó a cabo, ésta es Descriptiva-Exploratoria. Es Descriptiva porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice por medio de la medición y recolección de información sobre los conceptos o variables a los que se refiere. Y es Exploratoria porque consiste en una exploración inicial de una variable o un conjunto de variables, que por lo general se aplica a problemas de investigación nuevos o poco conocidos y se utiliza con mayor frecuencia dentro del enfoque cualitativo<sup>23</sup>

Para obtener los datos fue necesario apoyarse en fuentes de información las cuales se mencionan continuación.

### **3.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.3.1. FUENTES PRIMARIAS**

La información primaria se obtuvo mediante la investigación de campo, utilizando métodos y apoyándose en técnicas como la observación directa la cual se realizó a través de visitas programadas, las cuales se llevaron a cabo en las bases centrales de las Cooperativas de Taxis con el objetivo de profundizar y validar la información obtenida, lo que permitió conocer la Gestión Administrativa que se lleva a cabo dentro de éstas.

También se recurrió a la encuesta, y para la aplicación de ésta técnica fue necesario apoyarse en el diseño del instrumento denominado “Cuestionario”, el cual contenía una serie de preguntas que permitió comparar opiniones y así obtener la información necesaria sobre el funcionamiento, de las organizaciones. En esta investigación se construyeron dos cuestionarios, uno dirigido al personal operativo y otro a los clientes,

---

<sup>23</sup> Sampieri Hernández Roberto y otros, Metodología de la investigación Tercera Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.

para conocer la Gestión Administrativa que se lleva a cabo actualmente dentro de las Cooperativas de Taxis.

Además se realizaron talleres participativos con grupos del personal administrativo y operativo donde los participantes pudieron expresar sus ideas y sugerencias, las que sirvieron para determinar con claridad la situación actual referente a la Gestión Administrativa del sector del transporte selectivo.

### **3.3.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Con el propósito de obtener información teórica se utilizaron fuentes secundarias que sirvieron como referencia para el desarrollo de la investigación tales como: libros, revistas, páginas Web, Leyes y Reglamento concernientes a las Asociaciones Cooperativas, así como también libros, revistas y publicaciones referentes a la aplicación del Método Científico, a la Administración de Empresas, al Diseño y elaboración del Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos.

## **4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **4.1. DELIMITACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA**

El área geográfica dentro de la cual se desarrolló la investigación, fue delimitada en el municipio de San Salvador, en todas aquellas Cooperativas de Taxis dentro del mismo, cabe mencionar que debido a la disposición e interés mostrados en participar en el presente estudio, se tomará como caso ilustrativo la Cooperativa de Taxis ACACYA de R.L. ubicada en 3° Calle Poniente y 19° Av. Norte N° 1107 Esquina Opuesta a Puerto Bus, San Salvador, El Salvador, C.A.

## 4.2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

La Población es el grupo de elementos para los que serán generalizados los hallazgos Para el desarrollo de la investigación<sup>24</sup>, para efectos de la presente investigación se determinaron dos poblaciones, las cuales se detallan a continuación:

### **Población 1: Usuarios de Taxis**

Esta población fue determinada mediante la selección de personas entre las edades de 18 y 59 años, ambas inclusive, esto debido a que son personas que en más de alguna ocasión han utilizado el servicio de taxis, principalmente por las diferentes actividades y tareas que realizan.

### **Población 2: Personal Operativo**

La población del Personal Operativo del Sector de Taxis del municipio de San Salvador, según datos proporcionados por el Vice-Ministerio de Transporte, es de 3,697 taxistas.

Habiendo conocido estos datos, a continuación se procede a realizar los cálculos para la obtención de las muestras correspondientes.

## 4.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra de las dos poblaciones en estudio, se empleará el método de muestreo mediante el empleo de las fórmulas estadísticas según corresponda:

Fórmula para Poblaciones Finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) e^2 + Z^2 P Q}$$

---

<sup>24</sup>Guías técnicas para la elaboración de proyectos de investigación. <http://ssj.jalisco.gob.mx/pdf/ProgGuiaTec.pdf>

Fórmula para Poblaciones Infinitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{e^2}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Población en estudio

$P$  = Probabilidad de éxito

$Q$  = Probabilidad de fracaso

$e$  = Error de Estimación

$Z$  = Nivel de Confianza

### Muestra Clientes:

Habiendo identificado los individuos que conforman la población de clientes, se detalla a continuación la muestra correspondiente:

Debido a que la población de los clientes se considera una población infinita por ser mayor a 5000 personas, se vuelve necesaria la búsqueda de una muestra representativa, la cual se determinará a través del método de Muestreo, utilizando la fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{e^2}$$

Datos:

$P$  = 0.75

$Q$  = 0.25

$e$  = 0.07

$Z$  = 1.96

Sustituyendo datos en fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.75 * 0.25}{0.07^2}$$

$$n = \frac{0.7203}{0.0049}$$

$$n = 147$$

La muestra a tomar es de 147 personas, las cuales deberán ser usuarias del servicio de taxis, a quienes se les entregará un cuestionario, el cual estará diseñado específicamente para conocer aspectos importantes sobre sus gustos y preferencias en cuanto a servicio de transporte selectivo se refiere, y para ello se enlistará una serie de preguntas, las cuales serán procesadas hasta obtener un análisis e interpretación de las mismas, obteniendo así un insumo para el posterior análisis FODA.

### **Muestra Personal Operativo:**

Habiendo identificado los individuos que conforman la población del personal operativo, la cual se solicitó al Vice-Ministerio de Transporte, se detalla a continuación la muestra correspondiente:

Considerándose una población finita de 3,697 taxistas, según los datos obtenidos por el VMT, se procede a calcular una muestra representativa, la cual se determinará a través del método de Muestreo, empleando para ello la fórmula de Población Finita.

Formula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) e^2 + Z^2 P Q}$$

Datos:

$$N = 3,697$$

$$P = 0.75$$

$$Q = 0.25$$

$$e = 0.0584$$

$$Z = 1.96$$

Sustituyendo datos en fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.75 * 0.25 * 3,697}{(3,697 - 1) 0.0584^2 + 1.96^2 * 0.75 * 0.25}$$

$$n = \frac{2,662.9491}{13.3223192}$$

$$n = 199.89$$

$$n = 200$$

La muestra a tomar es de 200 taxistas, los cuales serán tomados en un 40% del personal de ACACYA de R.L., ya que es el Caso Ilustrativo de ésta investigación, y los demás serán tomados al azar, para que colaboren en el llenado de un cuestionario, el cual estará diseñado específicamente para conocer aspectos importantes sobre el servicio de transporte que ellos brindan, y para ello se enlistará una serie de preguntas, las cuales serán procesadas hasta obtener un análisis e interpretación de las mismas, que servirá como insumo para la elaboración de un Análisis FODA sobre el sector.

## 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### **Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas para conocer la situación actual de las Cooperativas de Taxis del Municipio de San Salvador.<sup>25</sup>**

El Sector de taxis a pesar de ser una fuente de ingresos dentro de la economía nacional, está siendo afectado por diversos factores internos y externos, para conocerlos se realizó la investigación antes mencionada obteniendo el siguiente análisis:

El sector de taxis es uno de los más afectados por los incrementos en el precio del combustible ya que no cuentan con ningún tipo de subsidio de parte del gobierno, recordando que el combustible es uno de los insumos básicos para prestar el servicio de transporte. Teniendo así que incrementar el precio del mismo perdiendo muchas veces clientes. Sin embargo se debe mencionar que no existe ningún mecanismo que regule los precios del servicio. Debido a esto existen taxistas que elevan o disminuyen los precios inescrupulosamente según sea su conveniencia, afectando grandemente al sector. Como se puede apreciar en esta situación y en muchas otras no existe una organización de parte del mismo, ya que no son capaces de buscar el bien común, es necesario recalcar que esta división existe incluso dentro de las cooperativas y sus miembros a pesar que dentro de las mismas se fomenta la unión y la búsqueda del bien común. (Ver anexo 3, gráfica N° 20)

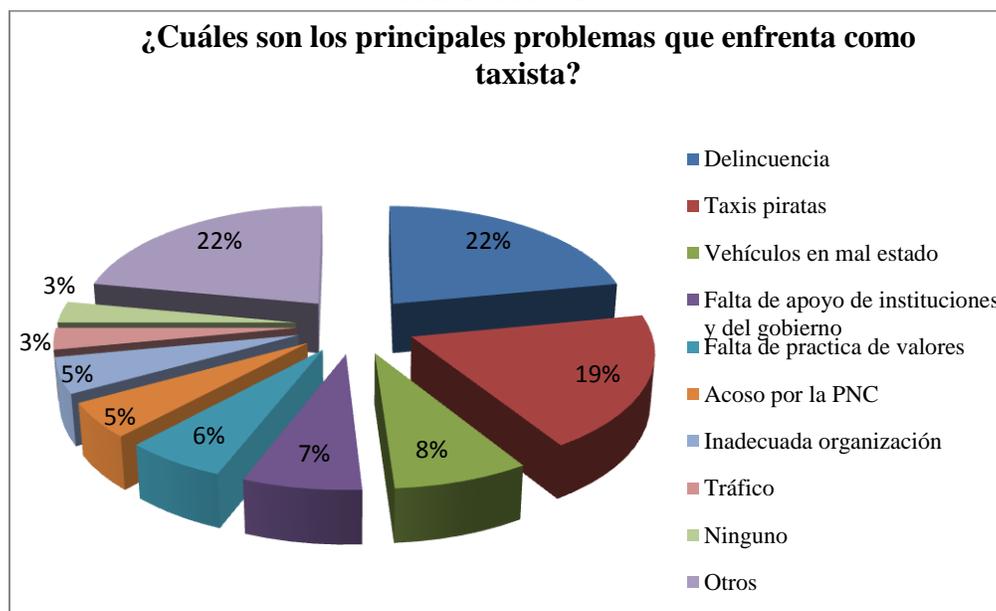
Otros fenómenos que afectan directamente al sector (como se puede visualizar en la gráfica siguiente) son los horarios de trabajo extensos haciendo que la calidad del servicio no sea la mejor, así como también el acoso policial que sufren los taxistas que según ellos lo manifiestan, muchas veces es por los documentos que no se encuentran de acuerdo a la ley, ya que el gobierno no les proporciona la facilidad para acceder a ellos a pesar de poseer todo el deseo de sujetarse a las leyes, reduciendo así la cantidad de taxistas que poseen permiso de línea y el seguro contra daño a terceros, e incrementando así los taxis piratas (competencia desleal) o ruleteros como se conoce dentro del lenguaje popular. Además algunos de estos taxistas piratas poseen unidades en

---

<sup>25</sup> Para mayor detalle de los resultados, ver anexos 3 y 4.

mal estado desprestigiando al sector, debido a que no se posee un registro de los mismos, se contribuye a la inseguridad de los pasajeros. Dentro de las Cooperativas este fenómeno en raras ocasiones se presenta ya que la mayoría posee estrictas políticas y una de ellas es el cambio de unidades constantemente con la finalidad de prestar un buen servicio a los clientes, sin embargo si se ven directamente afectados por la competencia desleal y la delincuencia que se vive en la sociedad. (Ver anexo 3 y gráfica 22)

**GRÁFICA N° 1**



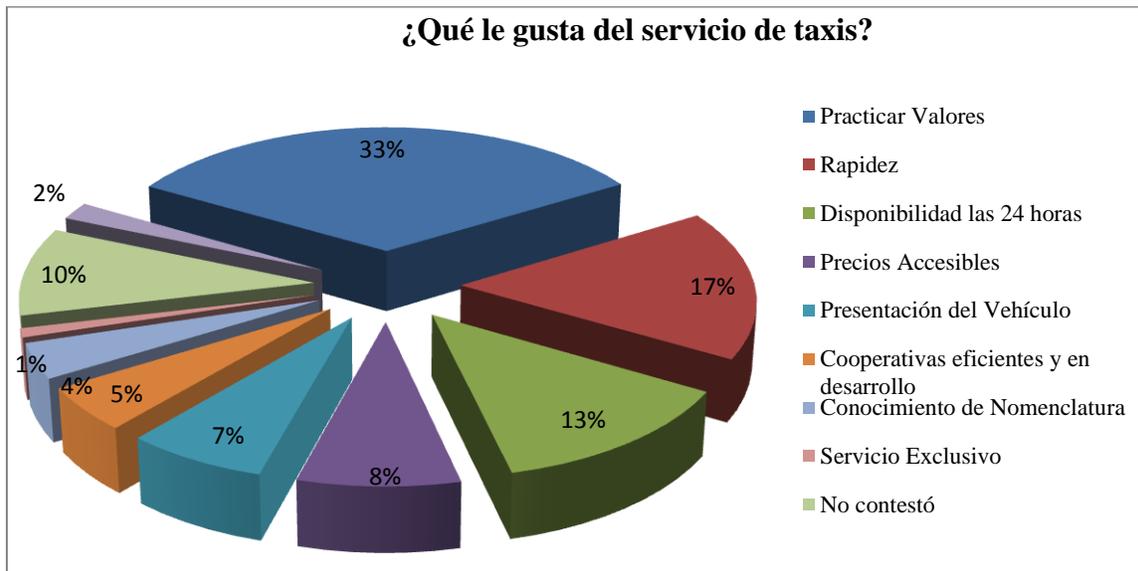
Fuente: Elaboración propia

No obstante dentro de este sector se pueden visualizar aspectos que son muy beneficiosos para su desarrollo entre ello se encuentran (según lo manifiestan los usuarios y como se puede visualizar en la gráfica N° 2)

El servicio está disponible siempre que se le necesita, es un medio de transporte muy rápido y en ocasiones de bajo costo, que es brindado por personas amables con valores muy bien cimentados, que conocen muy bien la nomenclatura de las calles.

GRÁFICA N° 2

## ¿Qué le gusta del servicio de taxis?

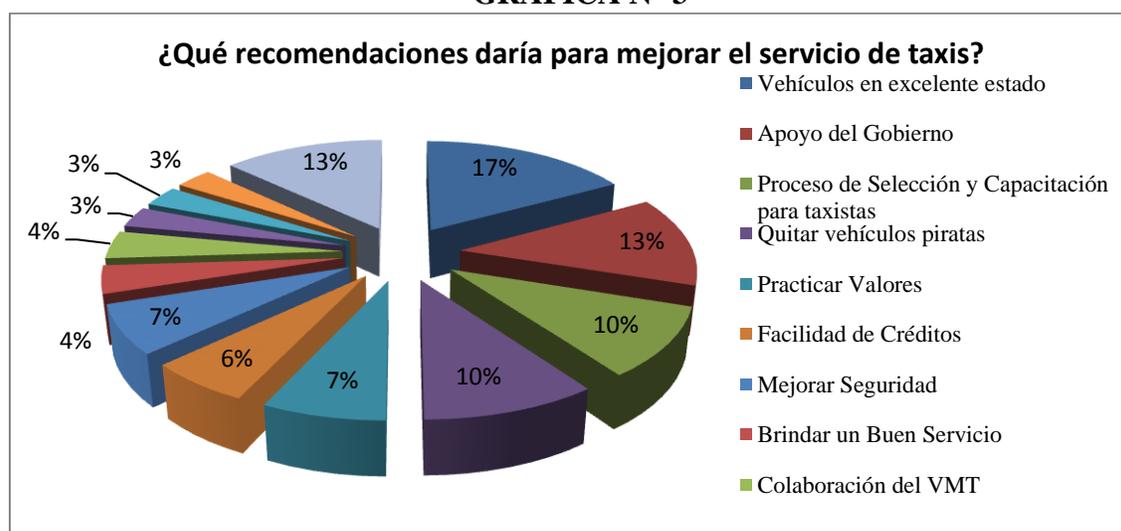


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las oportunidades de mejoras visualizadas dentro del sector se encuentran las siguientes: tienen la capacidad de unirse en cooperativas (para los que no están asociados a ninguna) con el apoyo del INSAFOCOOP y de solicitar capacitaciones para desarrollarse dentro del sector, así como también fomentar la publicidad que se le da al sector, incluso buscando nuevos clientes y creando diferentes tipos de servicio como lo son el ejecutivo y el de turismo. (Gráfica N° 3)

GRÁFICA N° 3

## ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el servicio de taxis?



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado se realiza una recopilación e interpretación de la información obtenida en los métodos e instrumentos mencionados anteriormente como lo son: la encuesta, talleres y la observación directa.

### **Resultados obtenidos por las encuestas realizadas a los taxistas**

#### **Perfil de Taxista.**

La mayor parte de las personas que laboran como conductores de taxis, poseen edades entre 31 y 51 años de edad, esto se debe a que poseen la capacidad, responsabilidad y experiencia para desempeñar eficientemente su trabajo; así como también existen personas mayores de 51 años de edad, la mayoría de ellos fundadores de algunas cooperativas, con una vasta experiencia dentro este campo de trabajo. Cabe mencionar que un mínimo de encuestado posee edades entre 18 y 30 años, siendo personas con poca experiencia dentro del sector. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 1)

En cuanto al lugar de residencia de los taxistas, la mayoría indicó que residen en San Salvador, ya que las cooperativas tienen mayores solicitudes de empleo de personas que viven a sus alrededores, haciendo más fácil el acceso a su lugar de trabajo; sin embargo, existen personas que residen afuera de San Salvador, a ellos no les importa la distancia que recorren para asistir a su lugar de trabajo, ya que lo importante para ellos es obtener ingresos. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 2)

Con respecto a los ingresos económicos que obtienen los empleados de las cooperativas, la mayoría manifestó que este es variable y oscila entre el salario mínimo (\$224.71) y \$500.00, esta variación depende de la temporada del año y la demanda que posea el servicio. Sin embargo, una parte de los taxistas encuestados dio a conocer que sus ingresos económicos oscilan entre \$500.00 y \$1,000.00, ya que además de trabajar en la cooperativa son socios de ésta, y ello les confiere la oportunidad de tener más vehículos trabajando dentro de la misma. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 3)

Respecto al grado académico de los taxistas, un número significativo de ellos indicó que poseen Educación Básica, debido a que años atrás no era tan necesario e importante poseer un alto grado académico para poder optar a un buen trabajo, las personas que indicaron esto son las mayores a 40 años. Aunque también existe un buen número de taxistas que poseen títulos de bachiller e incluso algunos poseen materias cursadas en la universidad, expresando que no pudieron continuar sus estudios por falta de ingresos; viéndose en la necesidad de emplearse como taxistas. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 4)

La mayoría de los taxistas encuestados manifestó que poseen menos de tres años de laborar dentro del sector, esto es causa del alto grado de desempleo que hay en el país, haciendo que muchas personas se avoquen a buscar medios de subsistencia que no exigen muchos requisitos. No obstante, existen personas que laboran en el sector desde hace más de tres años e incluso algunos superan los doce años de trabajar como taxistas, entre los cuales se encuentran socios y fundadores de cooperativas, este grado de antigüedad se debe a que al laborar dentro de ellas, adquieren beneficios como las prestaciones extralegales, y principalmente que después de cierto tiempo se les da la oportunidad de ser socios. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 5)

### **Diagnóstico del sector hecho por los taxistas:**

En referencia a los datos proporcionados en los cuestionarios sobre el comportamiento del taxista se puede decir que:

Primero: La mayoría de los taxistas indicó que el vehículo que utiliza para laborar es propio, ya que estos son socios de la cooperativa, indicando que dentro de la misma existen oportunidades de crecimiento y progreso; ya que los no socios pueden llegar a serlo, y siendo socios pueden llegar a tener hasta cinco unidades dentro de la cooperativa, brindando empleo a otras personas. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 6)

Segundo: La mayoría de los taxistas encuestados dentro la cooperativa manifestó que sí posee prestaciones legales, tales como AFP, ISSS y Renta; además de las prestaciones extralegales que se les brindan, tales como: clínica médica para ellos y su familia, sistemas de créditos y ahorro. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 7)

Tercero: La mayoría de taxistas no consideran necesario el pagar seguros contra daños a terceros, algunos debido a que ya han tenido accidentes estando asegurados y las empresas aseguradoras no han respondido, otros debido a que manifiestan que las aseguradoras no otorgan seguros a taxistas, mientras que cierto grupo (los que no poseen vehículo propio para laborar) dicen que el dueño del vehículo no quiere pagar el seguro; sin embargo, existe un determinado número de taxistas que si pagan este tipo de seguros, principalmente porque la consideran como una opción en algún percance, y como una medida de responsabilidad social y laboral, cabe mencionar que en algunas cooperativas es obligación que los vehículos estén asegurados. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 8)

Cuarto: Todos los taxis utilizados por los empleados de las cooperativas poseen permiso de línea, ya que por mandato de ley deben cumplir este requisito, sin embargo, una mínima cantidad de taxistas manifestó trabajar sin permiso de línea, esto debido a que sus documentos aún están en trámite, así como también que algunos vehículos de la línea ejecutiva tiene ese inconveniente de no poseer permiso de línea y el trámite que corresponde para este vehículo es gestionar un permiso como automóvil de turismo, lo cual también aplica para los microbuses de transporte selectivo. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 9)

Quinto: La mayoría de taxistas manifestó tener conocimientos en mecánica, esto debido a que es de suma importancia en situaciones de emergencia, aplicándolos para reparar el vehículo si el desperfecto es leve, de lo contrario se comunican con la cooperativa para que envíen otro taxi que garantice al cliente que llegará a su destino, mientras tanto el vehículo con el desperfecto es transportado al taller por una grúa, cabe mencionar que la mayoría de taxistas han obtenido estos conocimientos mediante las diferentes situaciones y percances en los que se han visto obligados a intentar de alguna manera arreglar el vehículo. Sin embargo,

hay quienes expresan tener un conocimiento más avanzado, esto debido a que en algún momento han estado como ayudantes de algún taller, e incluso hay quienes que poseen un estudio Técnico en Mecánica Automotriz. (Ver anexo N° 3, gráficas 10 y 11)

Sexto: La mayor parte de los vehículos utilizados para prestar el servicio de Transporte Selectivo son Toyota Corolla de entre años de 1996 y 1999, ya que este modelo y marca es el más apto para ser utilizado con el fin de brindar servicios de transporte, porque sus repuestos son accesibles y con precios cómodos, además de brindar un alto grado de rendimiento por galón de combustible, cabe mencionar que en algunas Cooperativas es una política el cambiar cada cierto tiempo la flota de vehículos, esto debido a que es importante cuidar la presentación, comodidad y seguridad en el servicio que brindan, ya que es parte de la imagen de la organización. (Ver anexo N° 3, gráficas 12, 13 y 14)

Séptimo: Los empleados de las cooperativas de taxis consideran más importante la presentación personal que tienen ante el cliente, en este sentido algunas cooperativas de taxis han decidido uniformar a todo el personal, para que de esta manera puedan proyectar no solamente una buena presentación personal, sino también una excelente imagen de la cooperativa, además de esto algunos de ellos consideran que la presentación del vehículo es de suma importancia, ya que está directamente relacionada con la comodidad que se le brinda al cliente, mas sin embargo, una parte de los taxistas consideran que la atención y el buen trato que le brindan al cliente es lo más importante y que deben de cuidar y tratar cumplir con esto siempre, para mantener la satisfacción y preferencia del mismo. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 15)

Octavo: La mayoría de empleados de las cooperativas de taxis laboran durante el día, y los demás en turnos de 24 horas, esto es turnos rotativos en los que trabajan un turno de 24 y así mismo descansan 24 horas. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 16)

Noveno: La mayoría de taxistas laboran en horas del día, según manifestaron entre 10 y 12 horas, coincidiendo con las horas que tienen mayor demanda del servicio, aunque también existe un buen número de personas que dicen laborar turnos hasta de 24 horas, razón por la

cual muchos de ellos se quejan del horario que tienen, expresando que los turnos son muy cansados y que es necesario un sistema que permita la rotación de horarios, estos turnos extensos pueden afectar directamente el desempeño de los taxistas y por ende la calidad del servicio que proporcionan al cliente, dando la oportunidad a que se le dé un mal trato al cliente. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 17)

Décimo: Los empleados de las cooperativas de taxis consideran que el brindar un servicio turístico sería de mucho beneficio, ya que propiciaría la apertura de nuevas oportunidades de trabajo y mayores ingresos económicos; sin embargo, se lamentan que las autoridades por razones injustificadas les dificultan el obtener permisos de línea especiales para brindar este servicio. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 18)

Undécimo: Los empleados de las cooperativas de taxis consideran que hoy en día es de suma importancia el aprendizaje del idioma inglés, y estarían dispuestos a aprender por lo menos lo básico, principalmente, porque la mayoría de los clientes de hoteles son extranjeros, (cabe mencionar que las cooperativas poseen alianzas, con Hoteles de prestigio de El Salvador, otras con instituciones de Gobierno, Hospitales e Incluso con el Aeropuerto de El Salvador), siendo de gran ayuda recibir de forma gratuita cursos básicos del idioma inglés; en cambio un pequeño porcentaje no está dispuesto a aprender otro idioma, ya que lo consideran innecesario, o se sienten incapaces de aprender por la edad que tienen. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 19)

Duodécimo: Siendo los taxistas los principales personajes que interfieren en el Sector de Transporte Selectivo, son los más indicados para realizar observaciones que permitan mejorar el servicio que cada uno de ellos proporciona; y en efecto las principales recomendaciones que efectúan son: que los vehículos se mantengan en buenas condiciones, brindándoles mantenimiento o renovándolos de ser necesario, manteniendo siempre una buena imagen de la cooperativa a través de la buena presentación del vehículo y la presentación personal; otra de las recomendaciones más sobresalientes, no por la cantidad de personas que lo mencionaron sino porque es realmente importante, es que las autoridades

hagan el esfuerzo por eliminar los vehículos piratas, para lo cual mencionaban la opción de involucrarlos en las cooperativas ya existentes, o que se creara una nueva para agrupar a todos los que actualmente laboran sin permiso de línea, así como también que el Gobierno en alianza con el Vice-Ministerio de Transporte, asigne lugares estratégicos como puntos de taxis, ya que según mencionaron, los pocos que existían han comenzado a quitarlos, perdiendo así clientela y oportunidades de trabajo. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 20)

Décimo Tercero: Siendo las cooperativas un ente económico que por naturaleza tiene que estar constituido legalmente, poseen diferentes aspectos positivos entre ellos y se pueden mencionar: la disponibilidad, comodidad, rapidez y práctica de valores que la mayor parte de taxistas poseen, esto como resultado de la persona misma o como una influencia que ya ha ejercido el ambiente de la cooperativa en la que trabajan. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 21)

Décimo Cuarto: Los empleados de las cooperativas de taxis enfrentan diferentes problemas, entre ellos los más cotidianos son: la delincuencia, el tráfico, la competencia desleal y el acoso por parte de las autoridades, sin embargo, también manifestaron que muchas veces son menospreciados por el simple hecho de ser taxistas, esto lo evidencian algunas instituciones al cerrar sus puertas al sector cuando éste solicita de algún servicio, por ejemplo el sector bancario, ya que no da créditos a los taxistas, aunque sí a la cooperativa. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 22)

Décimo Quinto: Siendo la delincuencia lo que atormenta a toda la población Salvadoreña en el día a día, los taxistas no son la excepción, y para no ser víctimas de ello, deben tomar medidas de seguridad, en este aspecto, existen ciertas cooperativas que solamente trabajan con una cartera de clientes ya establecida, o con personas que solicitan el servicio a la base directamente, y nunca con personas que realizan paradas en la calle; sin embargo, hay cooperativas que no tienen normado este aspecto, y que le brindan servicio aún a las personas que solicitan ese servicio desde la vía pública, pero para ello, seleccionan el tipo de personas que van a transportar, es decir, observan desde su vestimenta hasta la forma de hablar y ver, evitando así personas sospechosas de querer cometer algún acto delictivo; otros

taxistas seleccionan la carrera, es decir, solicitan la dirección a la que se dirige el cliente, y si la zona es muy peligrosa se abstienen de ir, en todo caso si aceptan la carrera, según manifestaron, lo hacen con mucha precaución, evitando calles congestionadas y si es un pasaje colocándose en posición de salida antes de bajar al cliente. (Ver anexo N° 3, gráfica N° 23)

## **Resultados Obtenidos por las encuestas realizadas a los usuarios de taxis**

### **Perfil del usuario**

Según los datos obtenidos en la investigación realizada, la mayoría de las personas encuestadas pertenecía al sexo femenino, esto se debe a que ellas son quienes utilizan más el servicio de taxis, ya que buscan tener seguridad y comodidad al momento de transportarse, observando así que las personas del género masculino utilizan en menor proporción el servicio de taxis. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 24)

Otra característica importante del perfil del usuario de taxis es, que la mayoría se encuentran entre edades de 18 a 40 años, siendo este el mayor nicho de mercado que posee el sector de transporte selectivo, esto debido a que esta población no posee una situación económica que les permita la adquisición de vehículo propio, ya que sus ingresos económicos oscilan entre el salario mínimo legal (\$224.21) y los \$500.00 lo que no les da opción para adquirir e incurrir en los gastos de un vehículo propio. En cuanto al lugar de residencia la mayoría pertenece al municipio de San Salvador. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 27)

Referente al grado académico de los usuarios de taxis, se llegó a la conclusión que las personas que más lo utilizan son Profesionales y Técnicos, debido a que poseen los ingresos necesarios para costear dicho servicio con más frecuencia que otras personas con un nivel de ingresos inferiores. Además, manifestaron que utilizan este servicio en ocasiones que el horario de trabajo se extiende hasta altas horas de la noche, sobre todo en temporada de cierres contables. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 28)

### **Comportamiento del usuario de Taxis.**

En referencia a los datos proporcionados en los cuestionarios sobre el comportamiento del usuario de taxis se puede decir que:

Primero: La mayoría de usuarios manifestó que utiliza el servicio con poca frecuencia, seguido por los usuarios que utilizan el servicio al menos de 1 a 3 veces por semana o en su defecto una vez cada 15 días. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 29)

Segundo: Gran parte de los usuarios manifestó que utiliza el servicio de taxis cuando visita el médico o se le presenta un inconveniente o imprevisto y necesitan transportarse con rapidez hacia algún lugar, cabe mencionar que una parte significativa expresó que utiliza el servicio de taxis cuando va de compras o transporta algún insumo para su negocio o trabajo. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 30)

Tercero: La razón principal por la que las personas utilizan el servicio de taxis es que no poseen vehículo propio, otra parte mencionó que poseen acceso a uno, pero no pueden conducir. Se identificó también que las personas utilizan el servicio por razones diferentes a las expresadas anteriormente entre ellas se pueden mencionar: cuando no están en condiciones de conducir, porque no conocen la zona a la que se dirigen, o porque no hay otro medio de transporte disponible; perteneciendo esta opinión a la minoría de usuarios. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 31)

Cuarto: Con respecto a la forma en que los usuarios abordan el taxi, la mayoría contestó que prefieren abordarlo en el lugar en el que se encuentran, porque es más factible para ellos, sin embargo, otra gran parte de los usuarios prefiere solicitar el servicio a una cooperativa o en su defecto a un taxista de confianza, siendo así la minoría de usuarios los que se dirigen al punto de taxis más cercano.

Quinto: Los usuarios poseen cierto grado de fidelidad hacia la cooperativa o al taxista de confianza, ya que la mitad de los encuestados manifestaron que poseen una cooperativa o taxista, de los que son clientes frecuentes. (Ver anexo N° 4, gráficas N° 32 y 33)

Sexto: Entre las variables que los usuarios consideran más importantes cuando seleccionan un taxi, se encuentra: la seguridad y confiabilidad que les brinda la cooperativa, radiotaxis o taxista que los transporta, seguida por la rapidez con la cual es transportado, así mismo, la moderna flota de vehículos que poseen. A pesar de haber obtenido las menores frecuencias es necesario mencionar que los usuarios también toman en cuenta: la presentación personal de su conductor, los precios bajos que proporcionan, la edad del conductor, entre otros. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 34)

Séptimo: En cuanto a los aspectos que los usuarios consideran importantes sobre el personal que los transporta (taxistas), la mayoría mencionó que lo más importante es la amabilidad y la responsabilidad que posee el conductor, así como también la eficiencia con que realiza su trabajo, y siendo no menos importante la presentación personal. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 35)

Octavo: La mayoría de los usuarios expresó no conocer ninguna promoción que se brinde de parte del sector Taxista, esto se debe a que solamente una cooperativa de taxis tiene la promoción de proporcionar un viaje gratis cuando acumula 8 viajes, los usuarios que proporcionaron estos datos fueron muy pocos. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 36)

Noveno: En referencia a la utilización del servicio de taxis con fines turísticos, la mayoría dice no estar de acuerdo con utilizar el servicio con tales fines, es decir que no contratarían este servicio para ir de paseo; solamente para movilizarse dentro de la ciudad, esto se debe a que los usuarios consideran que el precio sería muy elevado, el resto de los usuarios, que si está de acuerdo en utilizar este servicio para tales propósitos, dio a conocer las razones por las que contrataría el servicio en esta modalidad, y estas son: comodidad, seguridad y rapidez. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 37)

En cuanto a los lugares que visitarían, la mayoría mencionó que visitaría la playa, además de pueblos y centros turísticos, esto se debe a que resulta más cómodo que utilizar el transporte público. Mientras que una parte de los encuestados visitaría lugares diferentes a los mencionados en apartados anteriores, y finalmente solo unos pocos utilizarían el servicio para visitar museos, ya que esos están más accesibles y las distancias a recorrer son mínimas dentro de la ciudad.

Decimo: Gran parte de las personas dicen que lo que más les agrada del servicio de los taxis es que se practican valores, esto se debe a que un número significativo de taxistas es amable con sus clientes y tiene cimentados valores y el buen trato al cliente; otro aspecto mencionado y que agrada al cliente es la rapidez con la que es transportado de un lugar a otro, siendo una de estas las razones principales por la que las personas utilizan este servicio. Sin embargo, otra variable importante y de su agrado es: que el servicio está disponible en cualquier lugar y a cualquier hora, y para solicitarlo no se necesita nada más que llamar por teléfono o en su defecto salir a la calle y abordar el taxi. Otra variable importante que también agrada a los usuarios es: que los vehículos poseen buena presentación; ya que algunos son modelos recientes y en buen estado. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 39)

Undécimo: un número significativo de usuarios expresó que lo no agradable del servicio de taxis son los precios altos que se cobran por carrera, porque que no existe ningún mecanismo que regule la tarifa exacta; por otra parte, la población considera que existen muchos taxis en mal estado; así mismo consideran que existe falta de valores en ciertos conductores, además de la falta de identificación, así como ciertos usuarios manifestaron que no les agrada nada del servicio de taxis que se presta actualmente. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 40)

Duodécimo: una parte significativa de la población encuestada considera importante cambiar las unidades en mal estado que circulan a diario ya que éstas resultan incómodas y pueden ocasionar accidentes automovilísticos, otra variable muy importante que mencionaron es reducir los precios ya que éstos varían demasiado, esto dependerá del taxista y/o la cooperativa, además, no se tiene un estándar y ningún mecanismo que regule el costo del servicio. Por otro lado se considera importante realizar un proceso de selección para contratar taxistas, ya que muchos laboran sin poseer la facultad suficiente y experiencia necesaria, así como muchos lo hacen con un vehículo sin permiso de línea, lo que es importante que sea regulado y se dé seguimiento para una mayor seguridad, esto ayudará a eliminar los taxis piratas que desprestigian al sector. Cabe mencionar que otro cambio importante que harían los usuarios es que los taxistas sean capacitados en servicio al cliente para que desempeñen mejor su trabajo y mejoren la calidad del servicio que brindan al usuario, finalmente sugirieron que se deberían de asignar nuevos puntos de taxis para

cubrir aquellos lugares donde no existe un lugar específico para que éstos sean abordados. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 41)

Decimotercero: Más del 90% de los usuarios son transportados en vehículos color amarillo (taxi tradicional), sin embargo, se puede decir que algunos de estos vehículos son piratas porque a pesar de ser amarillos no poseen placas de alquiler que los caracteriza de ser taxis legales. El taxi tipo ejecutivo consiste en un vehículo particular que posee permiso para transportar pasajeros, por lo general los usuarios de este tipo de taxi son los usuarios más exigentes, tales como viajeros por negocios. (Ver anexo N° 4, gráfica N° 42)

Decimocuarto: La mayoría de los usuarios dijo que no está de acuerdo en realizar los pagos por medios electrónicos, ésta situación se debe a que las personas desconfían de realizar negocios a través de este sistema electrónico, ya que no pueden utilizar este tipo de tecnología (cajeros e internet), incluso algunos no tienen acceso a ella. Mientras que unos pocos si está de acuerdo en realizar este tipo de pago por medios electrónicos, por la experiencia que poseen en estos medios, e incluso a realizar el pago por adelantado, esto se debe a que son personas ocupadas y este método les ahorraría tiempo y dinero. (Ver anexo N° 4, gráficas N° 43 y 44)

A continuación se realiza una clasificación de todos los aspectos mencionados anteriormente, para esto se utilizó la herramienta administrativa FODA.

## **B. SITUACION ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE SE EFECTUA EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

### **1. ANÁLISIS FODA DE LAS COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

A continuación se muestra la Situación Actual del Sector Taxista del Municipio de San Salvador, en cuanto a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; esto mediante la identificación de los principales aspectos que influyen e inciden en la Gestión Administrativa del sector, los cuales fueron tomados de la interpretación de los resultados de las encuestas, para luego, proceder a asignar valores que permitan la identificación de variables FODA.

**1. Identificación de Aspectos Internos y Externos que influyen e Inciden en la Gestión Administrativa de las Cooperativas de Taxis del Municipio de San Salvador:** Dado los resultados del análisis y la interpretación de datos recopilados, se procedió a enlistar una serie de aspectos importantes, los cuales se convirtieron en insumos para poder identificar las posibles variables FODA existentes en el sector taxista, los cuales se detallan a continuación:

**CUADRO N° 3: ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS**

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización</li> <li>▪ Disponibilidad de Servicio</li> <li>▪ Eficiencia</li> <li>▪ Comodidad</li> <li>▪ Tarifas de Precios</li> <li>▪ Horarios de Trabajo</li> <li>▪ Seguridad</li> <li>▪ Documentos en Orden según Ley</li> <li>▪ Práctica de Valores</li> <li>▪ Estado de Unidades (Vehículos)</li> <li>▪ Identificación de Taxistas</li> <li>▪ Conocimientos en Nomenclatura</li> <li>▪ Conocimientos en Mecánica</li> <li>▪ Presentación Personal</li> <li>▪ Publicidad y Promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delincuencia</li> <li>▪ Calles en Mal Estado</li> <li>▪ Proveedores de Vehículos</li> <li>▪ Burocracia en el VMT</li> <li>▪ Acoso Policial</li> <li>▪ Sistemas de Pago Electrónicos</li> <li>▪ Competencia Desleal</li> <li>▪ Turismo</li> <li>▪ Capacitaciones de INSAFOCOOP y MITUR</li> <li>▪ Variaciones en el Precio del Combustible</li> <li>▪ Asignación de Puntos de Taxis en Lugares Estratégicos</li> <li>▪ Apoyo del Gobierno</li> <li>▪ Créditos de la Banca Financiera</li> </ul>

Elaboración Propia

**2. Identificación de Fortalezas y Debilidades:** Enlistados y separados los aspectos internos y externos, se procede a la asignación de valores para determinar si en efecto son Fortalezas o Debilidades dentro del Sector. Para ello se presenta el Cuadro-1 (Tabla de Asignación de Valores para Identificar Variables FODA), en donde:

- Peso** = Valor que posee el aspecto evaluado en comparación a los demás, cuidando que éste no se repita. Este peso fue asignado conforme a la interpretación de los datos obtenidos de las encuestas.
- Valor de la escala** = Muestra la situación actual del aspecto, calificándolos en una escala de -2 a 2, siendo: -2 muy malo, -1 malo, 0 regular, 1 bueno, 2 muy bueno; cabe mencionar que las calificaciones se otorgaron en respuesta de la interpretación obtenida de los datos recolectados.
- Resultado** = Se obtiene multiplicando el Peso con el Valor de la Escala
- F (Fortaleza)** = Si en los Aspectos Internos el “Resultado” es Positivo (1 o 2), se coloca una “F” lo que indica que es una Fortaleza.
- D (Debilidad)** = Si en los Aspectos Internos el “Resultado” es Negativo o Cero (-1, -2 o 0), se coloca una “D” lo que indica que es una Debilidad.
- O (Oportunidad)** = Si en los Aspectos Externos el “Resultado” es Positivo (1 o 2), se coloca una “O” lo que indica que es una Oportunidad.
- A (Amenaza)** = Si en los Aspectos Externos el “Resultado” es Negativo o Cero (-1, -2 o 0), se coloca una “A” lo que indica que es una Amenaza.

**CUADRO N° 4: TABLA DE ASIGNACIÓN DE VALORES DE ASPECTOS INTERNOS**

<b>ASPECTO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR ESCALA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>F/D</b>
Organización	10	0	0	D
Disponibilidad de servicio	5	1	5	F
Eficiencia	5.5	1	5.5	F
Comodidad	6	1	6	F
Tarifas de Precios	7	0	0	D
Horarios de Trabajo	4.5	0	0	D
Seguridad	9.5	1	9.5	F
Documentos en Orden según Ley	8.5	0	0	D
Práctica de Valores	9	2	18	F
Estado de Unidades (Vehículos)	8	0	0	D
Identificación de Taxistas	4	-1	-4	D
Conocimientos en Nomenclatura	7.5	2	15	F
Conocimientos en Mecánica	3.5	1	3.5	F
Presentación Personal	6.5	2	13	F
Publicidad y Promoción	3	-1	-3	D

Fuente: Elaboración Propia



**CUADRO N° 5: TABLA DE ASIGNACIÓN DE VALORES DE ASPECTOS EXTERNOS**

<b>ASPECTO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR ESCALA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>O/A</b>
Delincuencia	9	-2	-18	A
Calles en Mal estado	4.5	-1	-4.5	A
Proveedores de Vehículos	6	1	6	O
Burocracia en el VMT	5	-1	-5	A
Acoso Policial	5.5	-1	-5.5	A
Sistemas de pago electrónicos	4	1	4	O
Competencia Desleal	8.5	-2	-17	A
Turismo	9.5	2	19	O
Capacitaciones de INSAFOCOOP y MITUR	8	1	8	O
Variaciones en el precio del combustible	10	-1	-10	A
Asignación de Puntos de Taxis en lugares estratégicos	7	1	7	O
Apoyo del Gobierno	7.5	1	7.5	O
Créditos de la Banca Financiera	6.5	1	6.5	O

Fuente: Elaboración Propia

**3. Agrupación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:** Habiendo obtenido los resultados de la Tabla de Asignación de Valores, e identificado las Variables, se procede a enlistarlas de manera separada, agrupándolas según corresponda.

#### ESQUEMA N° 4: VARIABLES FODA



Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Descripción de Variables:

##### Descripción del Listado de Fortalezas

- **Seguridad:** Actualmente según los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes, estos confían en las cooperativas de taxis, ya que muestran buen conocimiento en nomenclatura, por lo que evitan el transitar calles y zonas peligrosas o con mucho tráfico, evitando así que sean detenidos por delincuentes; además, son respetuosos de las señales y leyes de tránsito, por lo cual la probabilidad de sufrir algún percance por imprudencia al volante es extremadamente mínima, convirtiéndose así en Cooperativas que brindan seguridad al cliente.
- **Eficiencia:** Las Cooperativas utilizan el mínimo de recursos para poder lograr sus objetivos, como por ejemplo, para llevar a los clientes hasta su destino, lo hacen gastando lo menos posible de combustible, esto con la ayuda de conocimientos de nomenclatura y de zonas con embotellamiento vehicular, además de caracterizarse por transportar de manera rápida al cliente, esto sin violar los reglamentos de tránsito.
- **Comodidad:** Los vehículos que utilizan los taxistas son cómodos y confortables, aún cuando su modelo no sea muy reciente, es decir, las unidades permanecen limpias, en buen estado mecánico, e incluso con aire acondicionado.
- **Práctica de Valores:** Actualmente los taxistas de las Cooperativas, se distinguen por la práctica de valores con que atienden a sus clientes, principalmente la amabilidad, responsabilidad, honestidad y bondad, entre otros.
- **Presentación Personal:** En las Cooperativas de Taxis, actualmente se hace uso de un uniforme, lo cual contribuye a que los empleados den una buena imagen de la organización, a la vez que cumplen con la debida Presentación Personal, caben mencionar que incluso estas medidas para tener una buena presentación son mencionadas en los reglamentos internos que cada Cooperativa posee.

- **Disponibilidad de servicio:** Este aspecto es un punto a favor de las cooperativas, ya que cuentan con un servicio de 24 horas, e incluso si algún cliente desea, tiene la opción de programar de manera anticipada el día y la hora a la que necesitará el servicio respectivo.
- **Conocimientos en Mecánica:** Según los datos recopilados por medio de las encuestas, los taxistas poseen por lo menos lo básico en conocimientos de mecánica, esto es una fortaleza, debido a que si el vehículo presenta alguna falla mientras llevan alguna carrera, ellos pueden solucionarlo, siempre y cuando no sea tan grave, sin embargo existen taxistas que poseen conocimientos intermedios e incluso avanzados en esta área
- **Conocimientos en Nomenclatura:** Todos los taxistas poseen conocimientos en nomenclatura, siendo esto de vital importancia ya que en esto se basa su trabajo.

### **Descripción del Listado de Debilidades**

- **Organización:** A pesar de ser instituciones con una estructura orgánica definida por la ley, la organización interna de algunas falla, perdiendo de esta manera muchas oportunidades para crecer dentro del mercado.
- **Tarifas de Precios:** Según expresaron muchos de los usuarios una de las cosas que el sector taxista debe modificar son las tarifas de precios, ya que a su parecer el costo por carrera es alto, y por ello muchas veces prefieren el servicio de taxis piratas.
- **Horarios de trabajo:** Conforme a los datos recabados en la investigación de campo, la mayoría de empleados se queja de los horarios que existen actualmente en las Cooperativas, ya que según manifiestan estos son muy extensos y por ende cansados.
- **Publicidad y Promoción:** El sector Transporte Selectivo carece de publicidad, además que no posee paquetes especiales o promocionales, los cuales podrían ser una estrategia de la organización para llamar la atención de los clientes potenciales y convertirlos en usuarios.

- **Identificación de Taxistas:** Actualmente los conductores de taxis no poseen identificación, esto a pesar que es exigido por el Vice-Ministerio de Transporte, volviéndose así una debilidad para el sector.
- **Estado de Unidades (Vehículos):** La mayoría de vehículos se encuentra en buen estado, sin embargo, las unidades no son modelos recientes, lo cual opaca un poco la imagen de la organización, volviéndose necesaria la renovación vehicular de éstas.
- **Unidades sin seguro contra daños a terceros:** Siendo una exigencia legal, al menos la mitad de los taxis en circulación no poseen seguro contra daños a terceros.

#### **Descripción del Listado de Oportunidades**

- **Capacitaciones de INSAFOCOOP y MITUR:** Estas instituciones brindan capacitaciones sobre diversidad de temas relevantes en el área de Gestión Administrativa, siendo así una excelente oportunidad para solicitarlas y recibirlas como cooperativas.
- **Proveedores de vehículos:** Muchas instituciones brindan facilidades de crédito para la adquisición de vehículos, aunque para tener acceso a ellos deben cumplir ciertos requisitos, que si las cooperativas se los proponen pueden cumplirlos.
- **Sistemas de pago electrónicos:** Existen sistemas automatizados para realizar pagos de manera electrónica, ya sea vía tarjetas de débito, crédito o a través de internet.
- **Turismo:** El Salvador es catalogado como un país turístico, siendo visitado muchas veces por personas extranjeras para disfrutar sus vacaciones, aunque también existen visitantes por razones de trabajo, a quienes se les puede brindar el servicio de taxis.
- **Asignación de Puntos de Taxis (por parte de la alcaldía):** Con el reciente cambio de rutas de Autobuses en el país y la liberación de espacios en la vía pública, existe suficiente lugar para convertirlos en puntos de taxis.

- **Apoyo del gobierno para el sector taxista:** Cuenta con los recursos necesarios y sistemas para brindar apoyo en el sentido de otorgar permisos de línea, y permisos turísticos.
- **Créditos de la Banca Financiera:** Actualmente la Banca posee sistemas de préstamos para ampliar negocios, y que incluso están orientados a la pequeña y mediana empresa.

### **Descripción del Listado de Amenazas**

- **Delincuencia:** La situación actual en el país está muy difícil en cuanto a la delincuencia, ya que las pandillas se han proliferado mucho, y están cobrando renta a los pequeños negocios e incluso a las personas que acceden a la zona que consideran de ellos.
- **Calles en Mal estado:** Por los tiempos muy copiosos debido al sistema climático en nuestro país, las calles actualmente se encuentran en un mal estado.
- **Competencia Desleal (Taxis Piratas):** Debido al alto índice de desempleo en nuestro país a causa de la recién pasada crisis económica, muchas personas con conocimientos de nomenclatura, y con vehículo propio, han decidido poner a disposición un servicio de “taxis” de manera ilegal, sin contar con un debido permiso de línea, e incluso con un vehículo de color.
- **Acoso Policial:** Para cumplir los reglamentos de tránsito la policía se encuentra en diferentes puntos estratégicos del país, principalmente en la capital, lo cual está bien, sin embargo, muchas veces abusan de la autoridad que poseen.
- **Variaciones en el precio del combustible:** Ya que nuestro país no es productor de combustible, debe traerlo desde otros países, para lo cual las empresas distribuidoras de este servicio deben pagar diversos costos de transporte, y cabe mencionar que el valor del petróleo que es la materia principal tiende a variar mucho.
- **Burocracia en el VMT:** El Vice-Ministerio de Transporte es el encargado de emitir permisos vehiculares e inscripción de estos, para lo cual solicitan demasiada información.

## **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES**

1. A través de las encuestas realizadas a las personas del sector de taxis, se ha podido visualizar que posee muy poca organización y unión entre cooperativas y empleados de las mismas, desaprovechando los beneficios que una buena organización podría traer al sector.
2. Entre los factores que amenazan la estabilidad del sector se puede mencionar la competencia desleal, es decir, los vehículos piratas que prestan el servicio con un precio menor al que ofrecen las cooperativas, haciendo que estas pierdan clientes.
3. Los conductores de taxis no reciben ninguna instrucción para realizar eficientemente su trabajo ni para protegerse contra la delincuencia; sin embargo, la mayoría de ellos son eficientes en el trabajo que realizan, y han descubierto ciertas medidas de seguridad para protegerse de los delincuentes.
4. El sector de taxis no utiliza medios de comunicación electrónicas disponibles, para realizar publicidad.
5. Por lo general los empleados de las cooperativas más destacadas poseen uniforme, sin embargo, existen algunas en las que sus empleados no poseen ningún distintivo que los identifique con la cooperativa para la cual trabajan.
6. Un factor que afecta directamente el precio del servicio es la variación en el precio del combustible, por lo tanto cuando éste se incrementa la demanda del servicio disminuye; para dicha problemática los taxistas manifiestan que, necesitan que el gobierno les brinde subsidio para la compra de combustible, y también que los haga sujetos exentos de IVA, ya que al realizar compras de repuestos ellos tienen que cancelar dicho impuesto.

7. La mayoría de cooperativas de taxis no cuenta con formas de pago que faciliten al usuario la cancelación del servicio de manera eficiente y segura.
8. Algunas unidades de taxis no cuentan con mecanismos que permitan garantizar la seguridad de sus conductores y pasajeros, tales como Sistemas de Posicionamiento Global (GPS por sus siglas en inglés), cámaras y micrófonos ocultos, que faciliten la intervención policial en caso de emergencia.
9. Por parte del Vice-Ministerio de Transporte (VMT) existe muy poca disposición de refrendar y otorgar nuevos permisos de línea, provocando un aumento de los vehículos que prestan el servicio de taxis de forma ilegal.
10. El Sector de Taxis necesita ser provisto de una herramienta Administrativa que contribuya a Gestionar de manera efectiva los planes del mismo.

## RECOMENDACIONES

1. Para darle solución a la inexistente organización dentro del sector se recomienda crear alianzas estratégicas que les permita brindarse apoyo mutuo; así como también en un futuro crear una Federación de Cooperativas de Taxis.
2. Para disminuir la pérdida de clientes debido a la competencia desleal, es necesario posicionarse dentro del mercado utilizando una campaña publicitaria que dé a conocer los beneficios que tiene los clientes al utilizar un taxi legal.
3. Como herramienta para aumentar la calidad del servicio es necesario realizar capacitaciones a los empleados de las cooperativas, en las temáticas de: servicio al cliente, educación vial, mecánica, nomenclatura departamental, entre otros, que contribuyan a incrementar los conocimientos y competencias del personal.
4. Para incrementar la publicidad de las cooperativas se recomienda utilizar los medios electrónicos y redes sociales para promover sus servicios y crear planes promocionales y de publicidad.
5. Para garantizar aun más la seguridad y la confiabilidad que poseen las cooperativas se recomienda que provean de uniformes a todos sus empleados, además de obligarlos a portar un carnet de identificación en un lugar visible.
6. Para evitar los efectos negativos de las fluctuaciones en los precios del combustible, es necesario que las cooperativas busquen alianzas estratégicas con las empresas distribuidoras, para poder obtener precios más bajos y créditos a corto plazo. Así como también la creación de alianzas con empresas distribuidoras de repuestos que permitan obtener descuentos y créditos a corto plazo.
7. La comodidad y seguridad a la hora de realizar cualquier pago es primordial para cualquier cliente, por lo tanto para garantizar esos dos factores es necesario que las cooperativas utilicen tecnología adquiriendo los recursos necesarios para que sus

clientes puedan cancelar con tarjetas prepago e incluso en línea (internet), o con tarjetas de crédito y débito.

8. Debido al incremento de la delincuencia es necesario tomar medidas de que garanticen la seguridad en el transporte, y para ello existe tecnología de punta, como cámaras de video, Sistema de Posicionamiento Global (GPS, por sus siglas en inglés), entre otros.
9. Se recomienda al sector organizarse y entablar conversaciones con las autoridades encargadas de brindar dichos permisos para poder optar a ellos, además de ser flexibles y respetuosos a lo que las autoridades soliciten para legalizar dichos permisos, evitando la violencia entre las dos partes.
10. Se recomienda elaborar un Cuadro de Mando Integral para gestionar efectivamente cada uno de los planes elaborados por el sector, el cual deberá ser diseñado por Cooperativas

## **CAPÍTULO III: ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE TAXIS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO.**

### **D. DISEÑO DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A NIVEL DE DIRECCIÓN**

#### **1. REFORMULACIÓN DE TRILOGÍA ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA ACACYA DE R.L.**

##### **1.1. VISIÓN INTEGRADA**

A continuación se detalla la visión que posee actualmente la Cooperativa y la propuesta recomendada por el grupo de Tesis, la cual surgió debido a algunas inconsistencias encontradas en la declaración elaborada por la Cooperativa:

##### **Visión Actual:**

“Somos una empresa de servicio de transporte individual en taxi, comprometida en buscar continuamente la excelencia en todas las actividades que realizamos, calor humano de una "GRAN FAMILIA". Queremos crear continuamente mejores estándares de excelencia en nuestro servicio”

A continuación se presentan las razones que justifican la reformulación de la Visión:

“**Somos** una empresa de servicio de **transporte individual** en taxi...”: Dado que la Visión es la representación de lo que se quiere llegar a ser, no puede declararse como “Somos”, sino ésta debe ser redactada a futuro. Además, el servicio que prestan no es de transporte individual, sino de Transporte Selectivo.

“...comprometida en buscar continuamente la excelencia en **todas las actividades** que realizamos, calor humano de una "GRAN FAMILIA". Queremos crear continuamente mejores estándares de excelencia en nuestro servicio” no menciona las actividades que realizan dentro de la cooperativa.

### **Visión Propuesta:**

“Convertirnos en la Cooperativa líder en el servicio de logística; comprometidos con la innovación, calidad y tecnología; practicando valores éticos, morales y de responsabilidad social, que permitan el desarrollo integral de nuestros clientes, proveedores y capital humano”

### Justificación de Visión propuesta:

“Convertirnos en la Cooperativa líder en el servicio de logística..”: Inicia con un verbo redactado a futuro, y menciona lo que se quiere llegar a ser, lo cual corresponde a ampliar el giro de la organización.

“...comprometidos con la innovación, calidad y tecnología...”: Se declara una organización comprometida con la sociedad en cuanto a los procesos internos que desarrolla.

“...practicando valores éticos, morales y de responsabilidad social, que permitan el desarrollo integral de nuestros clientes, proveedores y capital humano”: Al practicar valores realiza un compromiso con la sociedad en general, y los actores que intervienen en el funcionamiento y gestión de la organización.

Así mismo, se realizó una reformulación de la Misión que posee actualmente la cooperativa, la cual se detalla a continuación.

## 1.2. MISIÓN COMPARTIDA

La Misión de una empresa debe responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, y ¿a quién nos dirigimos?, por lo cual a continuación se presenta la Misión que posee la cooperativa, la cual también fue reformulada por presentar inconsistencias en su declaratoria.

### **Misión Actual:**

“Somos considerados por nuestros clientes como la mejor empresa de taxis de El Salvador. Hoy en día debemos tener en mente, como principal objetivo, la satisfacción de nuestros clientes, que nos permite crear principios y valores para servir con honestidad, confiabilidad y responsabilidad, social y ética. Nuestro comportamiento nos ayuda hacer de **TAXIS ACACYA** cada día una empresa grande a nivel internacional.”

Inconsistencias encontradas en la Misión:

“Somos **considerados por nuestros clientes** como la mejor empresa de taxis de El Salvador.”...: Para que la Misión de la organización pueda responder a la pregunta de ¿quiénes somos?, ésta se debe responder desde el punto de vista que tiene la organización de sí misma, y no de cómo es percibida por la sociedad o clientes en general.

“... que nos permite **crear principios y valores...**”: los principios y valores ya se encuentran definidos, por lo cual no pueden ser creados sino puestos en práctica.

“... Nuestro comportamiento nos ayuda hacer de **TAXIS ACACYA** cada día una **empresa grande a nivel internacional.**”: La cooperativa actualmente sólo presta servicios dentro de El Salvador y los países vecinos, es decir, Guatemala, Honduras y Nicaragua, por lo cual la declaración de ser una empresa grande a nivel internacional en realidad sólo es a nivel regional.

Debido a las inconsistencias anteriores, se presenta a continuación la propuesta elaborada por el grupo.

### **Misión Propuesta:**

“Somos una Cooperativa de servicio de transporte, selectivo y exclusivo, de taxis, microbuses y automóviles ejecutivos; con el propósito de asistir a personas y empresas que requieran cubrir sus necesidades logísticas, a través de servicios personalizados de calidad, con el fin de satisfacer las expectativas de nuestros clientes”

### Justificación de Misión Propuesta:

“Somos una Cooperativa de servicio de transporte, selectivo y exclusivo, de taxis, microbuses y automóviles ejecutivos;...”: Hace una declaración de lo que es la Cooperativa, respondiendo así la pregunta ¿quiénes somos?, por lo tanto al expresar que es una Cooperativa que brinda un servicio de transporte selectivo, se hace referencia en que es un transporte especial que moviliza personas en rutas y horarios muy particulares, ya que los usuarios establecen a conveniencia los mismos. Por otra parte se considera exclusivo, debido a que no toda la población tiene la capacidad económica para contratar este servicio.

Consecutivamente responde ¿a quién nos dirigimos?: “con el propósito de asistir a **personas y empresas...**”, representando diferentes nichos de clientes, los cuales están configurados por personas o usuarios individuales e independientes, además de empresas que a su vez pueden ser usuarios colectivos.

Además responde a una tercer pregunta ¿a qué nos dedicamos?: que requieran **cubrir sus necesidades logísticas, a través de servicios personalizados de calidad**, con el fin de satisfacer las expectativas de nuestros clientes”.

Así mismo para concluir con el diseño de la Trilogía Estratégica, se procede a continuación a elaborar una declaratoria de Valores.

### **1.3. DECLARATORIA DE VALORES**

Actualmente como se dio a conocer en el capítulo uno, dentro de la Cooperativa, no existe una declaratoria de Valores en general, sin embargo, se puede observar que los socios y empleados de ésta ponen en práctica una diversidad de valores éticos, por lo tanto, se propone una declaración de Valores para la Cooperativa ACACYA:

**Honradez:** Es una característica que las personas muestran en su proceder; integridad y respeto por los principios que se consideran correctos y adecuados. Es el resultado del esfuerzo propio del individuo, no apropiándose o valiéndose de logros ajenos.

**Responsabilidad:** Es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido. Consiste en realizar a tiempo los deberes o tareas asignadas en los periodos establecidos con las características dadas. Además, las personas responsables toman sus decisiones conscientemente y aceptan las consecuencias de sus actos.

**Respeto:** Logra el reconocimiento, aceptación, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento o experiencia; implica reconocer y valorar a las personas y sus capacidades diferentes; es el reconocimiento del significado propio y los derechos de los individuos y de la sociedad.

**Disciplina:** Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para lograr un propósito. Exige orden y dirección para lograr los objetivos deseados, superando las dificultades que esto pudiese ocasionar.

**Solidaridad:** Se define como la colaboración mutua en las personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se viven experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

**Compromiso:** Es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es hacerse el tiempo cuando no lo hay, es cumplir aún cuando las circunstancias se ponen adversas, es el material con que se forma el carácter para poder cambiar las cosas.

### ESQUEMA N° 5: TRILOGÍA ESTRATÉGICA PROPUESTA A ACACYA DE R.L.

#### VISIÓN

- *“Convertirnos en la Cooperativa líder en el servicio de logística; comprometidos con la innovación, calidad y tecnología; practicando valores éticos, morales y de responsabilidad social, que permitan el desarrollo integral de nuestros clientes, proveedores y capital humano”.*

#### MISIÓN

- *Somos una Cooperativa de servicio de transporte, selectivo y exclusivo, de taxis, microbuses y automóviles ejecutivos; con el propósito de asistir a personas y empresas que requieran cubrir sus necesidades logísticas, a través de servicios personalizados de calidad, con el fin de satisfacer las expectativas de nuestros clientes”.*

#### VALORES

- *Honradez*
- *Respeto*
- *Solidaridad*
- *Responsabilidad*
- *Disciplina*
- *Compromiso*

Luego de presentar la Cédula Sumaria de la Trilogía Estratégica propuesta a ACACYA de R.L., se procede a la formulación de Estrategias de esta Cooperativa.

## **2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Habiendo obtenido en el Capítulo 2 las variables necesarias para elaborar el Análisis FODA de la Cooperativa, a continuación se formula una Matriz de Impacto, de la cual se obtendrán Estrategias Potenciales, Riesgosas, Desafiantes y Limitantes, que posteriormente serán el principal insumo para la correspondiente elaboración de Objetivos Estratégicos.

### **2.1. ELABORACIÓN DE MATRIZ DE IMPACTO**

La Matriz de Impacto es el cruce de las variables internas de la organización (Fortalezas y Debilidades), con variables externas que inciden en ésta (Oportunidades y Amenazas), resultando cuatro tipos de estrategias:

1. Potenciales: Pretende utilizar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades (Cruce FO).
2. Desafiantes: Estrategias que esperan contrarrestar las Amenazas haciendo uso de Fortalezas (Cruce FA).
3. Riesgosas: Estas aprovechan las Oportunidades para eliminar las Debilidades (Cruce DO).
4. Limitantes: Consisten en eliminar Debilidades para poder contrarrestar las Amenazas (Cruce DA).

Habiendo mencionado en qué consiste la Matriz de Impacto, se presenta a continuación la construcción, de manera objetiva, de la Matriz de Impacto de ACACYA, la cual dará como resultado estrategias factibles que servirán de insumo para la respectiva elaboración de los Objetivos Estratégicos de ésta.

### ESQUEMA N° 6: MATRIZ DE IMPACTO



Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO N°6: MATRIZ DE IMPACTO: ESTRATEGIAS POTENCIALES**

ORIGEN	ESTRATEGIAS
F <sub>1</sub> F <sub>2</sub> F <sub>5</sub> O <sub>1</sub>	Carnetizar al personal de las Cooperativas de taxis, para mejorar la imagen y confianza que brindan las Cooperativas.
F <sub>6</sub> F <sub>8</sub> O <sub>1</sub> O <sub>5</sub> O <sub>6</sub>	Solicitar el apoyo del Ministerio de Turismo ( MITUR) y el Gobierno para capacitar al personal taxista de las Cooperativas sobre rutas y lugares turísticos de El Salvador
F <sub>4</sub> O <sub>1</sub> O <sub>6</sub>	Llevar a cabo capacitaciones impartidas y gestionadas por medio del Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sobre diversos temas, tales como: calidad de servicio al cliente; inglés básico y rutas turísticas.

Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO N°7: MATRIZ DE IMPACTO: ESTRATEGIAS DESAFIANTES**

ORIGEN	ESTRATEGIAS
F <sub>1</sub> F <sub>4</sub> A <sub>2</sub>	Elaborar e implementar un Plan de Capacitación sobre Leyes de Tránsito.
F <sub>4</sub> A <sub>2</sub>	Desarrollar una campaña de concientización sobre el cumplimiento de las Leyes de Tránsito.
F <sub>8</sub> A <sub>5</sub>	Que ACACYA elabore una propuesta con puntos de taxis en lugares estratégicos a fin de que sean aprobados por las autoridades correspondientes.

Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO N° 8: MATRIZ DE IMPACTO: ESTRATEGIAS RIESGOSAS**

ORIGEN	ESTRATEGIAS
D <sub>1</sub> D <sub>3</sub> O <sub>6</sub>	Llevar a cabo capacitaciones gestionadas e importadas por el Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), que se orienten a fortalecer la organización de las Cooperativas.
D <sub>6</sub> O <sub>2</sub>	Crear alianzas estratégicas con empresas que sirvan de apoyo para la reducción de costos en el mantenimiento de las unidades.
D <sub>6</sub> O <sub>6</sub>	Solicitar al Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) el impartir capacitaciones sobre mecánica básica.
D <sub>1</sub> D <sub>4</sub> D <sub>5</sub> O <sub>1</sub>	Carnetizar al personal de la Cooperativa, para mejorar la imagen y confianza que brindan los taxistas y el personal de planta.
D <sub>6</sub> O <sub>1</sub>	Crear e implementar programas de mantenimiento preventivo vehicular.
D <sub>1</sub> O <sub>1</sub>	Crear una unidad orgánica que se encargue de ofrecer servicio turístico.
D <sub>2</sub> O <sub>3</sub>	Colocar un taxímetro en las unidades de transporte.
D <sub>5</sub> O <sub>1</sub>	Creación e implementación de un Plan Publicitario.
D <sub>6</sub> O <sub>1</sub> O <sub>2</sub>	Poseer en buen estado las unidades.
D <sub>6</sub> O <sub>4</sub> O <sub>5</sub>	Creación de alianzas estratégicas con distribuidoras de vehículos y el sector financiero.

Fuente: Elaboración Propia

### CUADRO N° 9: MATRIZ DE IMPACTO SOBRE ESTRATEGIAS LIMITANTES

ORIGEN	ESTRATEGIAS
D <sub>2</sub> A <sub>1</sub>	Implementar un sistema de tarjetas prepago.
D <sub>4</sub> A <sub>5</sub>	Crear e implementar un Plan Promocional.
D <sub>5</sub> A <sub>5</sub>	Carnetizar al personal de las Cooperativas de taxis, para mejorar la imagen y confianza que brindan las Cooperativas.
D <sub>6</sub> A <sub>3</sub>	Crear e implementar programas de mantenimiento preventivo vehicular.

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.1.1. LISTADO DE ESTRATEGIAS

A continuación se muestra el listado de las estrategias obtenidas de cada uno de los cruces de variables del análisis FODA, las cuales servirán de base para la respectiva elaboración de los Objetivos Estratégicos de la Organización:

1. Carnetizar al personal de las Cooperativas de taxis, para mejorar la imagen y confianza que brindan las Cooperativas.
2. Solicitar el apoyo del Ministerio de Turismo (MITUR) y el Gobierno para capacitar al personal taxista de las Cooperativas sobre rutas y lugares turísticos de El Salvador.
3. Llevar a cabo capacitaciones impartidas y gestionadas por medio del Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sobre diversos temas, tales como: calidad de servicio al cliente; inglés básico y rutas turísticas.
4. Elaborar e implementar un Plan de Capacitación sobre Leyes de Tránsito.
5. Desarrollar una campaña de concientización sobre el cumplimiento de las Leyes de Tránsito.

6. Que ACACYA elabore una propuesta con puntos de taxis en lugares estratégicos para que sean aprobados por autoridades correspondientes.
7. Llevar a cabo capacitaciones gestionadas e importadas por el Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), que se orienten a fortalecer la organización de las Cooperativas.
8. Crear alianzas estratégicas con empresas que sirvan de apoyo para la reducción de costos en el mantenimiento de las unidades.
9. Solicitar al Instituto Salvadoreño para el Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) el impartir capacitaciones sobre mecánica básica.
10. Carnetizar al personal de la Cooperativa, para mejorar la imagen y confianza que brindan los taxistas y el personal de planta.
11. Crear e implementar programas de mantenimiento preventivo vehicular.
12. Crear una unidad orgánica que se encargue de atender el servicio turístico.
13. Colocar un taxímetro en las unidades de transporte.
14. Creación e implementación de un Plan Publicitario.
15. Poseer en buen estado las unidades.
16. Creación de alianzas estratégicas con distribuidoras de vehículos y el sector financiero.
17. Implementar un sistema de tarjetas prepago.
18. Crear e implementar un Plan de Promociones.
19. Carnetizar al personal de las Cooperativas de taxis, para mejorar la imagen y confianza que brindan las Cooperativas.
20. Crear e implementar programas de mantenimiento preventivo vehicular.

Cabe mencionar que en el proceso de elaboración del CMI, las estrategias descritas anteriormente, solamente son hipótesis que servirán de insumo para formular los Objetivos Estratégicos, los que estarán orientados al cumplimiento de la Visión Integrada de la organización, para maximizar la posibilidad de su éxito futuro, y no líneas a seguir por ésta.

### **3. ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los Objetivos Estratégicos son el principal pilar dentro del proceso de elaboración del CMI, convirtiéndose en las líneas de acción a seguir por la organización, ya que provienen de las Estrategias resultantes de la Matriz de Impacto, análisis y cruce de variables FODA, y dado que algunas de las estrategias coinciden en su esencia, y están orientadas a desarrollar actividades similares fueron agrupadas, resultando los siguientes Objetivos Estratégicos:

1. Lograr que en el plazo de seis meses, el 100% de empleados de la cooperativa porten su respectiva identificación.
2. Diversificar los Ingresos, mediante la creación de una Línea de Servicio Turística, para incrementar los ingresos en un 4.5%, en un periodo de un año.
3. Incrementar como mínimo, en el plazo de un año, un 15% los usuarios de taxis de la cooperativa.
4. Desarrollar las competencias que posee el personal de la cooperativa.
5. Obtener en el plazo de un año autorizaciones de parte de la alcaldía y el VMT, para instalar cinco puntos de taxis en el centro de San Salvador.
6. Realizar anualmente una alianza estratégica con al menos una empresas distribuidoras de repuestos e insumos para el mantenimiento de vehículos.
7. Reducir en el plazo de tres años, en un 10% los costos generados por reparaciones correctivas de vehículos, implementando un programa de mantenimiento preventivo.
8. Dar a conocer, los tres tipos de servicio de transporte que ofrece la cooperativa.
9. Incrementar en el plazo de un año, en un 10% como mínimo la cantidad de unidades renovadas, con respecto al año anterior.

10. Incrementar en el plazo de un año la cantidad de unidades que poseen seguro contra daños a terceros.
11. Implementar en el plazo de un año un sistema de tarjetas prepago.
12. Crear en el plazo de un año un Plan Promocional, para incrementar en un 10% la cantidad de clientes frecuentes.
13. Crear en el plazo de seis meses una Unidad Orgánica encargada de recibir quejas de los clientes.
14. Disminuir en un plazo de tres años un 20% el número de esquelas o infracciones de tránsito.
15. Mejorar la seguridad y confianza que se ofrece al cliente, mediante la contratación de personal calificado y sin antecedentes penales.
16. Diseñar e implementar en el plazo de un año un sistema de incentivos para lograr la motivación y satisfacción del personal.

## **E. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE APROVISIONAMIENTO DE EMPRESARIOS TAXISTAS AEROPORTUARIOS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACACYA DE R.L., CASO ILUSTRATIVO**

### **1. DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **1.1. PERSPECTIVAS DEL CMI**

Tal como se menciona en el libro “Cuadro de Mando Integral” escrito por Robert Kaplan y David Norton, en su segunda edición, es necesario que los objetivos sean clasificados en Perspectivas, también llamadas Áreas de Trabajo de Desarrollo Institucional, a través de las cuales se logrará la maximización del desarrollo de la Organización, por tanto, para el presente caso ilustrativo se modificó un poco el nombre de las perspectivas, que corresponden a las áreas de trabajo que se desarrollaran, quedando de la siguiente manera:

**Desarrollo del Capital Humano:** Busca incrementar las capacidades, habilidades, conocimientos y satisfacción del Personal de la Cooperativa, para que puedan desarrollar los Objetivos Estratégicos planteados, impactando de esta manera en las actividades internas de la organización, y en el servicio brindado a los clientes.

**Procesos Internos:** Pretende que la Cooperativa identifique y busque la excelencia en las tareas y actividades críticas que desarrolla, y de ser necesario que diseñe e implemente nuevos métodos de realizar éstas, de tal manera que influyan positivamente en el servicio al cliente y en las Finanzas de la organización.

**Servicio al Cliente:** Identifica los factores claves de satisfacción a los usuarios potenciales y actuales, produciendo una mejora en éstos, a través del mantenimiento y ampliación de su cartera de clientes, con el fin de impactar positivamente en las Finanzas de la Cooperativa.

**Financiera:** Se orienta a desarrollar acciones que permitan incrementar directamente los ingresos de la Cooperativa, produciendo así mayores excedentes en el crecimiento empresarial e incremento en la calidad de vida de los socios y empleados de la misma.

Habiendo determinado las Perspectivas en las que se dividirá el CMI, se procede a continuación a clasificar cada uno de los Objetivos Estratégicos que se obtuvieron en apartados anteriores.

## **1.2. CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS POR PERSPECTIVA**

### **Perspectiva 1: Desarrollo del Capital Humano**

Objetivo Estratégico 1.1: Desarrollar las competencias que posee el personal de la cooperativa.

Objetivo Estratégico 1.2: Disminuir en un plazo de tres años un 20% el número de esquelas o infracciones de tránsito.

Objetivo Estratégico 1.3: Diseñar e implementar en el plazo de un año un sistema de incentivos para lograr la motivación y satisfacción del personal.

### **Perspectiva 2: Procesos Internos**

Objetivo Estratégico 2.1: Implementar en el plazo de un año un sistema de tarjetas prepago.

Objetivo Estratégico 2.2: Crear en el plazo de un año un Plan Promocional, para incrementar en un 10% la cantidad de clientes frecuentes.

Objetivo Estratégico 2.3: Obtener en el plazo de un año autorizaciones de parte de la alcaldía y el VMT, para instalar cinco puntos de taxis en el centro de San Salvador.

Objetivo Estratégico 2.4: Mejorar la seguridad y confianza que se ofrece al cliente, mediante la contratación de personal calificado y sin antecedentes penales.

**Perspectiva 3: Servicio al Cliente.**

Objetivo Estratégico 3.1: Lograr que en el plazo de seis meses, el 100% de empleados de la cooperativa porten su respectiva identificación.

Objetivo Estratégico 3.2: Crear en el plazo de seis meses una Unidad Orgánica encargada de recibir quejas de los clientes.

Objetivo Estratégico 3.3: Dar a conocer, los tres tipos de servicio de transporte que ofrece la cooperativa.

Objetivo Estratégico 3.4: Incrementar en el plazo de un año la cantidad de unidades que poseen seguro contra daños a terceros.

Objetivo Estratégico 3.5: Incrementar como mínimo, en el plazo de un año, un 15% los usuarios de taxis de la cooperativa.

**Perspectiva 4: Financiera.**

Objetivo Estratégico 4.1: Reducir en el plazo de tres años, en un 10% los costos generados por reparaciones correctivas de vehículos, implementando un programa de mantenimiento preventivo.

Objetivo Estratégico 4.2: Realizar anualmente una alianza estratégica con al menos una empresa distribuidoras de repuestos e insumos para el mantenimiento de vehículos.

Objetivo Estratégico 4.3: Incrementar en el plazo de un año, en un 10% como mínimo la cantidad de unidades renovadas, con respecto al año anterior.

Objetivo Estratégico 4.4: Diversificar los Ingresos, mediante la creación de una Línea de Servicio Turística, para incrementar los ingresos en un 4.5%, en un periodo de un año.

Tal como se muestra en los pasos a seguir para la elaboración del CMI, es necesario tener identificadas las áreas y cargos responsables dentro de la organización, es por ello que a continuación se muestra la estructura funcional de la Cooperativa en estudio.

### 1.3. ÁREAS Y CARGOS RESPONSABLES

ACACYA de R.L., posee una estructura organizativa<sup>26</sup> constituida de acuerdo al Reglamento General de Asociaciones Cooperativas, por lo cual las áreas y cargos responsables que se tomarán en cuenta para el diseño del respectivo CMI serán los siguientes:

- **Área:** Asamblea General de Socios  
**Cargos:** Socios (Conformado por los 32 socios de la Cooperativa.)
- **Área:** Consejo de Administración  
**Cargos:** Presidente, Vice-Presidente, Tesorero, Secretario, 1<sup>er</sup> Vocal y 2<sup>o</sup> Vocal.
- **Área:** Comité de Educación  
**Cargos:** Presidente, Secretario, Tesorero, 1<sup>er</sup> Vocal y 2<sup>o</sup> Vocal.
- **Área:** Comité de Suministros  
**Cargos:** Presidente, Secretario, Tesorero, 1<sup>er</sup> Vocal y 2<sup>o</sup> Vocal.
- **Área:** Comité de Propaganda  
**Cargos:** Presidente, Secretario, Tesorero, 1<sup>er</sup> Vocal y 2<sup>o</sup> Vocal.
- **Área:** Comité de Crédito  
**Cargos:** Presidente, Secretario, Tesorero, 1<sup>er</sup> Vocal y 2<sup>o</sup> Vocal.
- **Área:** Junta de Vigilancia  
**Cargos:** Presidente, Secretario, 1er Vocal, 2o Vocal y 3er Vocal.
- **Área:** Departamento de Operaciones:  
**Cargos:** En Área de Monitoreo: 4 Operadores Telefónicos; en Área de Servicio: 2 Secretarías y 47 empleados (aparte de los 32 socios, los cuales también laboran como taxistas); en Taller: Jefe y dos mecánicos.

---

<sup>26</sup> Ver esquema N° 1, Capítulo 1, pág. 19

**1.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COOPERATIVA DE TAXIS  
ACACYA DE R.L.**



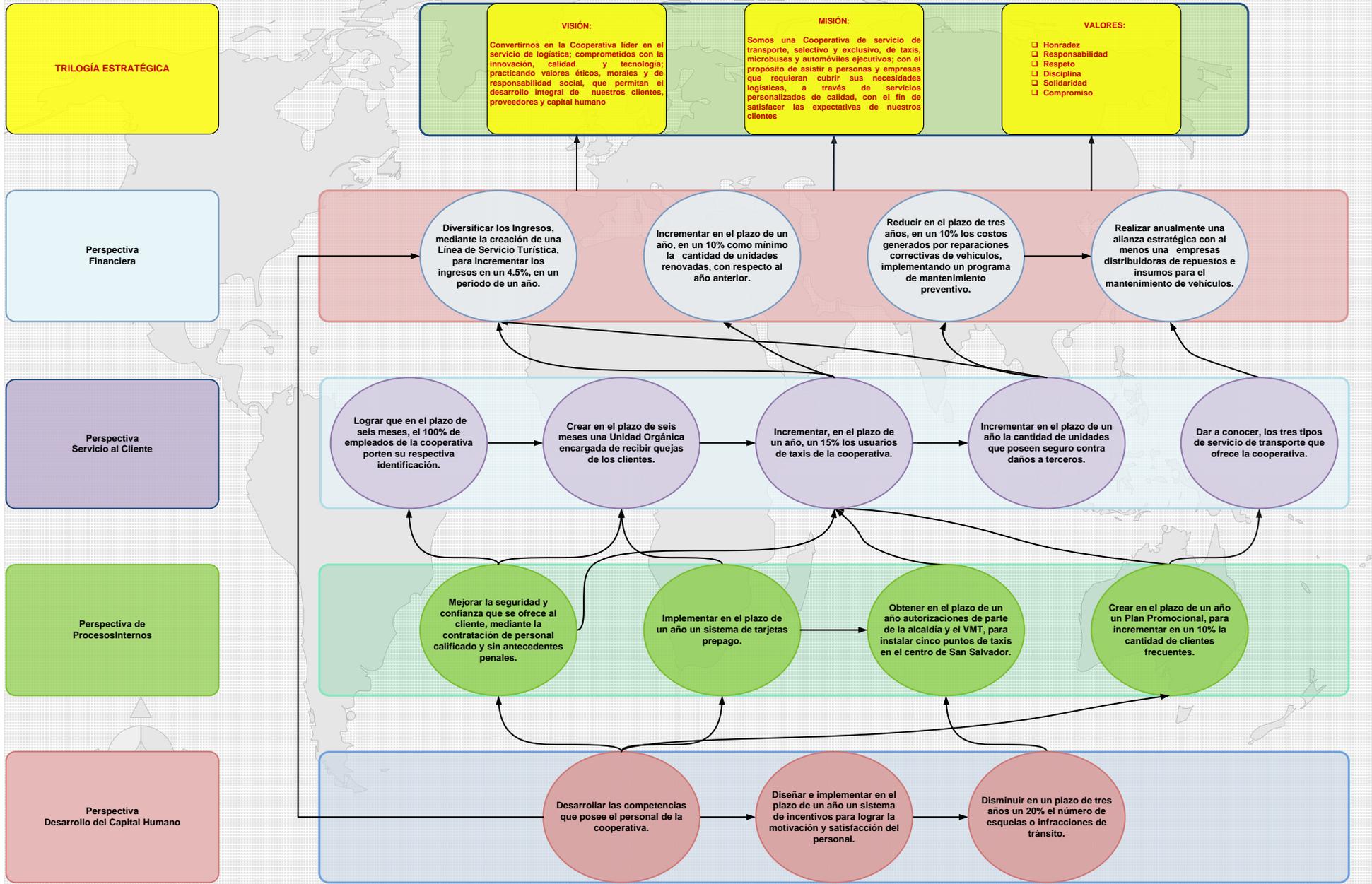






**2. MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE TAXIS ACACYA DE  
R.L.**

# MAPA ESTRATEGICO DE COOPERATIVA DE TAXIS ACACYA DE R.L.



## GLOSARIO

**Alianza Cooperativa Internacional (ACI):** Organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo.

**Beneficio:** Pagos financieros no monetarios ofrecidos por la organización a sus empleados, para garantizarle una mejor calidad de vida y motivación en el trabajo.

**Disolución:** Acto jurídico que abre el proceso de liquidación que dará lugar a la extinción de la sociedad como contrato y como persona jurídica.

**Falansterios:** Comunidades teorizadas por el socialista utópico francés Charles Fourier. Se fundaban en la idea de que cada individuo trabajaría de acuerdo con sus pasiones y no existiría un concepto abstracto y artificial de propiedad, privada o común.

**Feedback o retroalimentación:** Proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes.

**KPMG:** Red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio es una de las cuatro firmas más importantes del mundo. El nombre de la empresa es el acrónimo formado a partir de las iniciales de sus fundadores: Piet Klynveld, William Barclay Peat, James Marwic y Reinhard Goerdeler.

**Lucro:** Ganancia, beneficio o provecho que se consigue en un asunto o negocio

**Liquidación:** Terminación de los negocios de la empresa, el pago de sus obligaciones y si hubiere algún remanente de sus activos, se distribuirán entre los socios.

**Matriz de Impacto:** Cruce de las variables internas de una organización (Fortalezas y Debilidades), con las variables externas que inciden es esta (Oportunidades y Amenazas).

**Muestra:** Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.

**Organigrama:** Representación gráfica de las relaciones de dependencia y jerárquicas existentes entre los diferentes cargos y unidades de una organización.

**Plan:** Es la formulación ordenada, coherente y sistemática de los diferentes medios de acción que coadyuvarán al eficaz logro de los objetivos propuestos.

**Planeación Estratégica:** Herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

**Proceso:** Es el conjunto de procedimientos coordinados para el logro de determinados objetivos.

**Programas:** Es la formulación cronológica y anticipada de los diferentes trabajos que se desarrollarán en el futuro, a fin de alcanzar una meta o un objetivo determinado.

**Principio:** Regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito.

**Producto Interno Bruto (PIB):** Valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado.

**Responsabilidad Limitada:** En caso de que la empresa contraiga deudas, el socio o socios sólo responderán por ella en relación con la cantidad de dinero que aportaron a la sociedad.

**Sin fines de lucro:** Entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico. Suelen tener la figura jurídica de asociación, fundación, mutualidad o cooperativa (las cooperativas pueden tener o carecer de ánimo de lucro), y por lo general reinvierten el excedente de su actividad en obra social.

**Técnica:** es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros.**

1. Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna, México 2004, Limusa Editores.
2. Henry Mitzber y James Brian Quin, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall.
3. Robert S. Kaplan y David P Norton. (2002). Cuadro de Mando Integral, 2ª Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
4. Robert S. Kaplan y David P Norton. (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles, 1ª Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
5. Antonio Sánchez. (2006). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, 1ª Edición Pearson Educación de México S.A. de C.V.

### **Leyes**

6. Constitución de la República de El Salvador, 1983.
7. Código de Comercio de El Salvador.
8. Ley de Asociaciones Cooperativas de El Salvador, 1986.
9. Reglamento de las Asociaciones Cooperativas de El Salvador.

### **Internet**

10. Página de ACACYA de R. L. [en línea]  
<<http://www.taxisacacya.com/home.htm>> [consultado el 2 de mayo de 2011]
11. Página de INSAFOCOOP, Cooperativismo [ en línea]  
<[http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=section&id=20&Itemid=139](http://www.insafocoop.gob.sv/index.php?option=com_content&view=section&id=20&Itemid=139)> [consultado 5 mayo de 2011]
12. <http://www.aciamericas.coop/Simbolos-del-cooperativismo>
13. < <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>>
14. [http://www.fundasal.org.sv/documentos/cartas\\_urbanas/carta\\_urbana\\_152.pdf](http://www.fundasal.org.sv/documentos/cartas_urbanas/carta_urbana_152.pdf)
15. <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionNaturalezaPpositoAdministracion>.

# **ANEXOS**

## **INDICE DE ANEXOS:**

**Anexo 1:** Cuestionario dirigido a los taxistas del área de san salvador

**Anexo 2:** Cuestionario dirigido a usuarios de taxis

**Anexo 3:** Tabulación de encuestas dirigidas a taxistas

**Anexo 4:** Tabulación de encuestas dirigidas a usuarios de taxis

## ANEXO 1: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TAXISTAS DEL ÁREA DE SAN SALVADOR



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TAXISTAS DEL ÁREA DE SAN SALVADOR

**Objetivo:** Recolectar la información necesaria sobre el personal encargado de brindar el servicio de transporte selectivo (Taxistas), para el desarrollo del Trabajo de Graduación.

**Indicaciones:** El presente instrumento de recopilación de información contiene dos clases de preguntas: abiertas y semicerradas; para el caso de las primeras por favor contestar acorde a su criterio y para el caso de las segundas marque con una "X" los elementos que considere convenientes.

#### I. DATOS DE IDENTIFICACION

1) Edad:

Entre 18 y 30 años  Entre 31 y 40 años.  Entre 41 y 50 años.  Mayor de 51 años.

2) Lugar de residencia:

San Salvador  Afueras de San Salvador

3) Ingresos Económicos:

Entre \$224.21 y \$500.00  Entre \$500.00 y \$1000.00  Mayor de \$1000.00

4) Grado Académico

Profesional  Técnico  Bachiller  Educación Básica

#### II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

5) ¿Cuánto tiempo lleva como taxista?

Menos de 3 años  Entre 3 y 6 años  Entre 6 y 9 años   
Entre 10 y 12 años  Más de 12 años

6) El vehículo que utiliza para laborar es:

Vehículo Propio   
Vehículo rentado   
Propiedad mi jefe (si es contratado por otra persona para conducirlo)

7) Si en el numeral anterior su respuesta fue "Propiedad mi jefe" ¿Su empleador (Jefe) le brinda las prestaciones de acuerdo a la ley? (Seguro Social, AFP, etc.)

Si  No

8) El vehículo que usted conduce, ¿tiene seguro contra daños a terceros?

Si  No

¿Por qué?

---

---

9) El vehículo que usted conduce, ¿posee permiso de línea?

Si  No

¿Por qué?

---

---

10) ¿Posee conocimientos en mecánica?

Si  No

11) Si en el numeral anterior su respuesta fue "Si" ¿En qué nivel ubicaría sus conocimientos sobre Mecánica? En caso que su respuesta fue "No" pasar a la siguiente pregunta.

Nivel Básico  Nivel Intermedio  Nivel Superior

12) ¿Qué tipo de vehículo conduce? Mencione marca, modelo y año

---

---

13) ¿Qué aspectos considera más importantes para realizar su trabajo?

Presentación personal.  Amabilidad y responsabilidad.

Nivel académico.  Eficiencia con que realiza su trabajo.

Otros: \_\_\_\_\_

14) ¿En qué turno trabaja?

Diurno (día)  Nocturno (noche)  Turnos de 24h

15) ¿Cuántas horas labora diariamente? \_\_\_\_\_

16) ¿Está de acuerdo usted con la utilización del servicio de taxis y/o microbuses con fines turísticos?

Si  No

17) ¿Estaría dispuesto a recibir cursos de inglés?

Si  No

18) ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el servicio de taxis?

---

---

19) ¿Qué aspectos positivos cree usted que posee actualmente el servicio de taxis?

---

---

20) ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta como taxista?

---

---

21) Ante el fenómeno de la delincuencia ¿Qué medidas de seguridad toma para protegerse usted y a sus clientes?

---

---

### III. Datos del Investigador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Día: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2: CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE TAXIS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA USUARIOS DE TAXIS DEL AREA DE SAN SALVADOR

**Objetivo:** Recolectar información de parte de los usuarios del Sector Transporte Selectivo (Taxis) sobre los beneficios y debilidades que éste posee, a fin de utilizarla en el Trabajo de Graduación.

**Indicaciones:** El presente instrumento de recopilación de información contiene dos clases de preguntas: abiertas y semicerradas; para el caso de las primeras por favor contestar acorde a su criterio y para el caso de las segundas marque con una "X" los elementos que considere convenientes.

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1) Género:

Masculino  Femenino

2) Edad:

Entre 18 y 30 años  Entre 31 y 40 años.  Entre 41 y 50 años.  Mayor de 51 años.

3) Lugar de residencia:

San Salvador  Afueras de San Salvador  En el extranjero

4) Ingresos Económicos:

Entre \$224.21 y \$500.00  Entre \$500.00 y \$1000.00  Mayor de \$1000.00

5) Grado Académico

Profesional  Técnico  Bachiller  Educación Básica

#### II. DATOS DE INVESTIGACIÓN

6) ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de taxis?

Diariamente  De una a 3 veces por semana   
Una vez cada quince días  1 vez al Mes  Otros. \_\_\_\_\_

7) ¿En qué ocasiones utiliza el servicio de Taxi?

Cuando va de paseo con familia y amigos  Cuando va de viaje.   
Cuando va de compras  Cuando visita al médico (de emergencia)   
Cuando transporta carga o insumo  Otro: \_\_\_\_\_

8) ¿Por qué razón utiliza el servicio de taxis?

Porque no posee vehículo  Posee vehículo pero no le agrada conducir   
No puede conducir  Otro: \_\_\_\_\_

9) Cuando utiliza el servicio de taxis usted:

Lo aborda en el lugar que se encuentra   
Se comunica con la Cooperativa para solicitar el servicio   
Se comunica directamente con el taxista   
Se dirige al punto de taxis más cercano

10) Cuando selecciona un taxi usted:

Es Indiferente si este es ilegal (pirata) o legal.   
Posee un taxista de confianza que lo transporta siempre.   
Prefiere determinadas cooperativas o radio taxis

11) ¿Qué variables considera más importantes al momento de seleccionar un taxi?

Seguridad y confiabilidad que brinda la empresa   
La moderna flota de vehículos que posee   
La rapidez con que lo transporta   
Precios bajos   
La presentación personal de su conductor   
Otros: \_\_\_\_\_

12) ¿Qué aspecto considera más importante sobre el personal que lo transporta?

Presentación personal  Amabilidad y responsabilidad   
Eficiencia con que realiza su trabajo  Otro: \_\_\_\_\_

13) ¿Conoce de algún paquete especial o promocional que brinden las Cooperativas de Taxis, Radiotaxis o Taxistas independientes por la contratación del servicio de transporte?

Si  No

Si su respuesta es "SI", mencione en qué consiste y quien brinda dicho paquete.

14) ¿Utilizaría un servicio de taxis y/o microbuses con fines turísticos, paseos familiares o excursiones?

Si  No

¿Por qué?

15) Si su respuesta a la interrogante anterior es positiva mencione que lugares visitaría.

Playa  Museos  Centros turísticos  Pueblos

Otros: \_\_\_\_\_

16) ¿Qué le gusta del servicio de Taxis?

---

---

---

17) ¿Qué no le gusta del servicio de Taxis?

---

---

---

18) En el servicio de taxis que existe actualmente ¿Qué cambios realizaría? ¿Por qué?

---

---

---

19) Cuando utiliza el servicio de taxis ¿En qué tipo de vehículo es transportado?

Taxi Tradicional (modelo de 4 puertas color amarillo)

Modelo tipo ejecutivo (Un vehículo de color)

Microbús.

Otros: \_\_\_\_\_

20) ¿Estaría de acuerdo en pagar de manera electrónica (Tarjetas de Crédito, Débito, Prepago, Internet)?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

21) ¿Qué opina sobre solicitar el servicio de taxis por internet y realizar el pago por anticipado de la misma forma?

---

---

---

### III. Datos del Investigador:

Nombre: \_\_\_\_\_

Día: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

### ANEXO 3: Tabulación de Encuestas Dirigidas a Taxistas

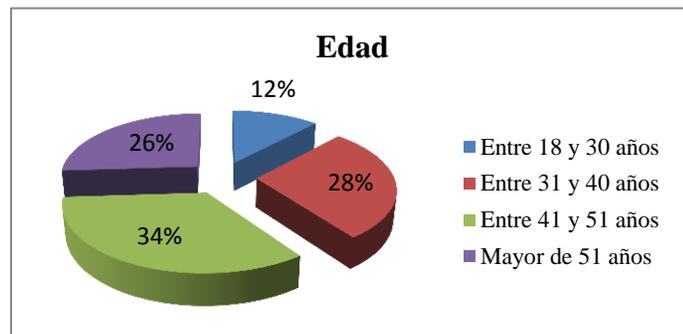
#### 1) Pregunta: Edad

**Objetivo:** Conocer la edad de los taxistas encuestados.

**Matriz N° 1**

Edad	Frecuencia	%
Entre 18 y 30 años	23	12%
Entre 31 y 40 años	55	28%
Entre 41 y 51 años	69	34%
Mayor de 51 años	53	26%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 1**



**Análisis:** El 12% de los taxistas encuestados tienen edades entre 18 y 30 años; el 28% tiene edades entre los 31 y 40 años; un 34% expresó tener edades entre los 41 y 51 años, siendo este el mayor porcentaje de los encuestados, y un 26% posee más de 51 años.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados de las cooperativas de taxis tiene edades entre 31 y 51 años, debido a que las cooperativas las consideran personas maduras emocionalmente y por lo tanto más responsables en su trabajo.

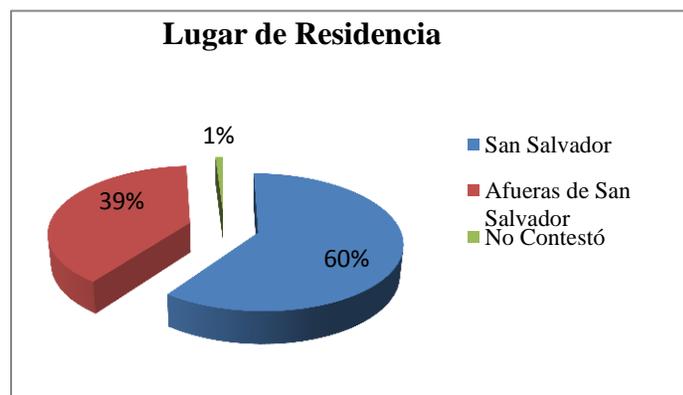
#### 2) Pregunta: Lugar de Residencia

**Objetivo:** Conocer si los taxistas que laboran en el área de San Salvador residen dentro de la zona o fuera del municipio de San Salvador.

**Matriz N° 2**

Lugar de Residencia	Frecuencia	%
San Salvador	121	60%
Afuera de San Salvador	77	39%
No Contestó	2	1%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 2**



**Análisis:** El 60% de los taxistas encuestados reside en San Salvador, mientras un 39% vive fuera de San Salvador, y un 3% no contestó.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados de las cooperativas de taxis residen dentro de San Salvador, sin embargo un buen número de taxistas residen fuera de San Salvador, esto según manifestaron, se debe a que en la zona metropolitana de el gran San Salvador existe más demanda, principalmente por la cantidad de hoteles que existen dentro de la capital.

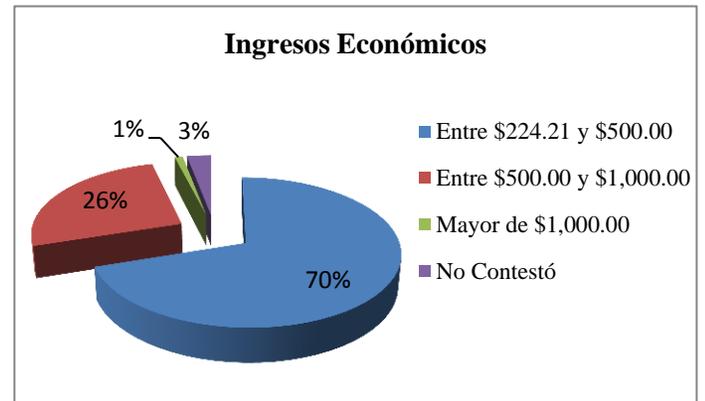
### 3) Pregunta: Ingresos Económicos

**Objetivo:** Conocer el nivel de ingresos mensuales que reciben los taxistas que fueron encuestados.

**Matriz N° 3**

Ingresos	Frecuencia	%
Entre \$224.21 y \$500.00	141	70%
Entre \$500.00 y \$1,000.00	51	26%
Mayor de \$1,000.00	2	1%
No Contestó	6	3%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 3**



**Análisis:** El 70% de los taxistas encuestados recibe un salario mensual de entre \$ 224.21 y \$500.00, un 26% recibe entre \$500.00 y \$1000.00, y sólo un 1% tiene ingresos mayores de \$1000.00, mientras que un 3% de los taxistas encuestados no contestó.

**Interpretación:** Los empleados de las cooperativas de taxis manifestaron tener ingresos variables, sin embargo, los datos presentados son un promedio mensual de lo que reciben en concepto de salario, además expresaron que en períodos de temporada o festejos, es decir, mayo, agosto y diciembre, sus ingresos son relativamente mayores al promedio mensual.

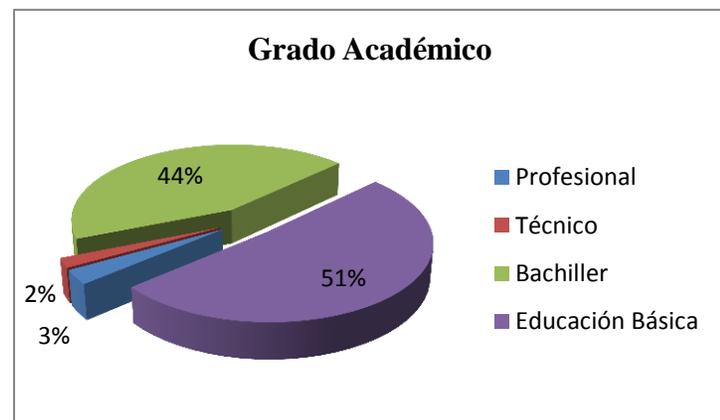
### 4) Pregunta: Grado Académico

**Objetivo:** Conocer la preparación académica que poseen los empleados del transporte selectivo.

**Matriz N° 4**

Nivel	Frecuencia	%
Profesional	5	3%
Técnico	4	2%
Bachiller	89	44%
Educación Básica	102	51%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 4**



**Análisis:** El 51% de los taxistas encuestados expreso tener un nivel académico de Educación básica, un 42% ser Bachilleres, un 2% Técnicos, y un 3% Profesionales.

**Interpretación:** Todos los encuestados manifestaron haber cursado al menos un nivel académico, según manifestaron esto se debe a que dentro de las cooperativas es requisito que posean cierto grado académico, esto obedece a que los socios relacionan el nivel académico con el nivel de responsabilidad y buen servicio.

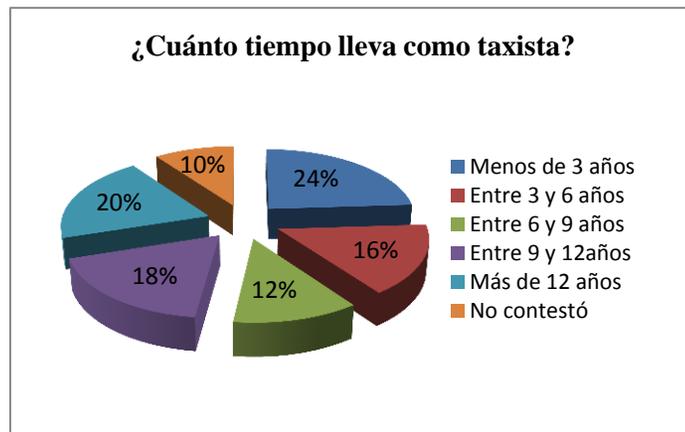
5) **Pregunta:** ¿Cuánto tiempo lleva como taxista?

**Objetivo:** Conocer el tiempo que los encuestados llevan laborando como taxistas.

**Matriz N° 5**

Tiempo	Frecuencia	%
Menos de 3 años	47	24%
Entre 3 y 6 años	31	16%
Entre 6 y 9 años	25	12%
Entre 9 y 12 años	36	18%
Más de 12 años	40	20%
No contestó	21	10%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 5**



**Análisis:** Un 24% de los taxistas encuestados tiene menos de 3 años de estar trabajando como tales, un 16% tiene entre 3 y 6 años, un 12% tiene entre 6 y 9 años, un 18% manifestó tener entre 9 y 12 años de trabajar como taxistas, un 20% tiene más de 12 años trabajando en el sector de transporte selectivo, mientras un 10% de los encuestados no contestó la pregunta.

**Interpretación:** Según expresaron algunos de los empleados de las cooperativas de taxis este empleo tiene muchas ventajas, entre ellas, las prestaciones que les da la cooperativa, y principalmente que después de cierto tiempo se les da la oportunidad de ser socios, es por ello que deciden mantenerse por largo tiempo laborando como taxistas.

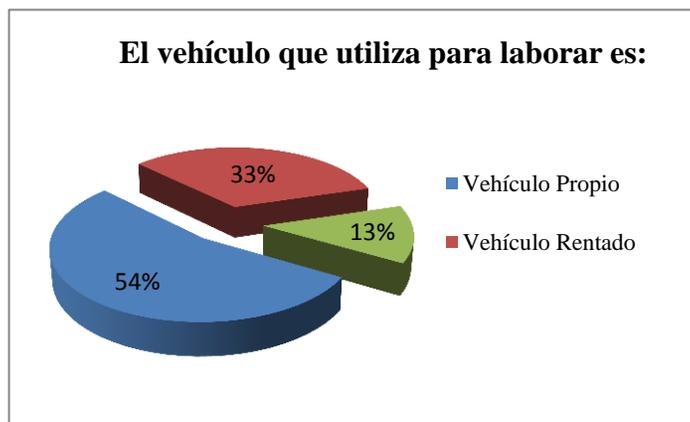
6) **Pregunta:** El vehículo que utiliza para laborar es

**Objetivo:** Conocer si el vehículo que los taxista utilizan para laborar es propiedad de cada uno de ellos, es rentado o es de su jefe o en todo caso de la cooperativa en la que trabajan.

**Matriz N° 6**

Tipo	Frecuencia	%
Vehículo Propio	107	54%
Vehículo Rentado	65	33%
Propiedad de mi jefe	28	13%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 6**



**Análisis:** El 54% de los taxistas que colaboraron en llenar las encuestas labora con vehículo propio, mientras un 33% debe rentar un taxi para laborar con este, y un 13% trabaja con vehículo que es propiedad de cierto socio dentro de alguna cooperativa, o directamente de la cooperativa.

**Interpretación:** Los empleados de las cooperativas de taxis que poseen vehículo propio es debido a que son socios de éstas, y que incluso como socios tienen derecho de poner a trabajar, en algunos casos, hasta cinco vehículos más, es aquí donde entran a laborar los que manifestaron que trabajan con el vehículo del jefe o que rentan el vehículo para poder laborar.

**7) Pregunta:** ¿Recibe prestaciones de ley?

**Objetivo:** Verificar si el sector de Transporte Selectivo tiene las prestaciones de ley, es decir, cotizaciones de ISSS, AFP y Renta.

**Matriz N° 7**

Respuesta	Frecuencia	%
Si	124	62%
No	76	38%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 7**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados un 62% recibe prestaciones de acuerdo a la ley, mientras un 38% manifestó no recibir ninguna prestación legal.

**Interpretación:** Ciertos empleados de las cooperativas de taxis reciben todas las prestaciones de ley, sin embargo, las cooperativas también dan la opción de renunciar a las prestaciones legales, ofreciendo a cambio de éstas otro tipo de prestaciones, prestaciones que prefieren otro grupo de empleados.

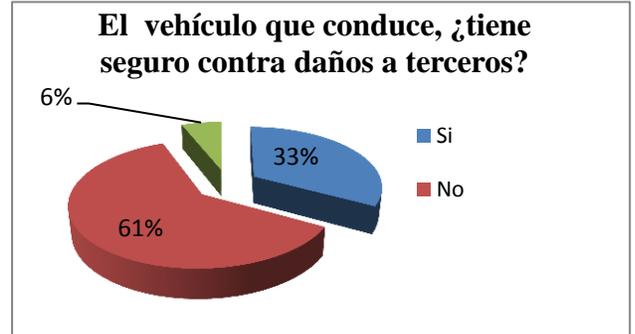
**8) Pregunta:** El vehículo que usted conduce, ¿tiene seguro contra daños a terceros?

**Objetivo:** Conocer la capacidad de respuesta que tienen los taxistas ante daños ocasionados a terceros, en caso de algún accidente.

**Matriz N° 8**

Respuesta	Frecuencia	%
Si	66	33%
No	122	61%
No Contestó	12	6%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 8**



**Análisis:** El 61% de los taxistas encuestados no posee seguro contra daños a terceros, en cambio el 33% si posee, como medidas de seguridad, y un 6% no contestó.

**Interpretación:** La mayoría de taxistas no consideran necesario el pagar seguros contra daños a terceros, algunos debido a que ya han tenido accidentes estando asegurados y las empresas aseguradoras no han respondido, otros debido a que manifiestan que las aseguradoras no otorgan seguros a taxistas, mientras que cierto grupo (los que no poseen vehículo propio para laborar) dicen que el dueño del vehículo no quiere pagar el seguro; sin embargo, existe un determinado número de taxistas si pagan este tipo de seguros, principalmente porque la consideran como una opción en algún percance, y como una medida responsabilidad social y laboral, cabe mencionar que en algunas cooperativas es obligación que los vehículos estén asegurados.

**9) Pregunta:** El vehículo que usted conduce, ¿posee permiso de línea?

**Objetivo:** Verificar la legalidad de línea con que trabajan las cooperativas.

**Matriz N° 9**

Respuesta	Frecuencia	%
Si	193	96%
No	7	4%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 9**



**Análisis:** El 96% de los encuestados manifestó que el vehículo con que trabajan posee permiso de línea, y un 4% labora actualmente sin permiso de línea.

**Interpretación:** Todos los taxis utilizados por los empleados de las cooperativas poseen permiso de línea, ya que por ley deben cumplir este requisito, una mínima cantidad de taxistas manifestó trabajar sin permiso de línea es debido a que sus documentos aún estaban en trámite.

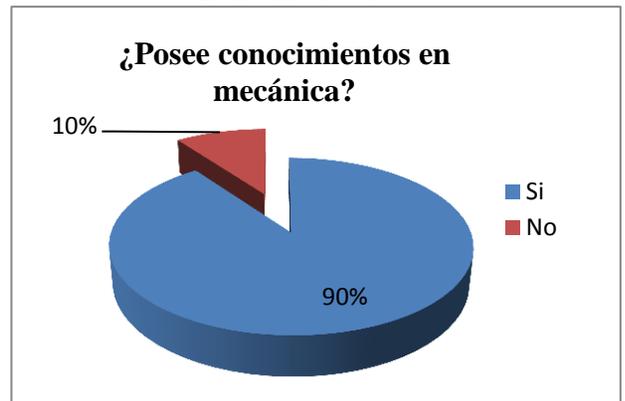
**10)Pregunta:** ¿Posee conocimientos en mecánica?

**Objetivo:** Conocer si los taxistas tienen conocimientos de mecánica para poder solucionar algún desperfecto mecánico que les acontezca mientras llevan algún pasajero.

**Matriz N° 10**

Respuesta	Frecuencia	%
Si	181	90%
No	19	10%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 10**



**Análisis:** El 90% de los taxistas expresó poseer conocimientos en mecánica, y solo un 10% dijo no tener conocimiento alguno en mecánica.

**Interpretación:** La mayoría de taxistas manifestó tener conocimientos en mecánica, esto debido a que es de suma importancia en situaciones de emergencia, aplicándolos para reparar el vehículo si el desperfecto es leve, y si en caso no pueden solucionarlo en el lugar que se encuentran,; de lo contrario se comunican con la cooperativa para que envíen otro taxi que garantice al cliente que llegara a su destino, mientras tanto el vehículo es transportado al taller por una grúa, cabe mencionar que la mayoría de taxistas han obtenido estos conocimientos mediante las diferentes situaciones y percances en los que se han visto obligados a intentar de alguna manera arreglar el vehículo.

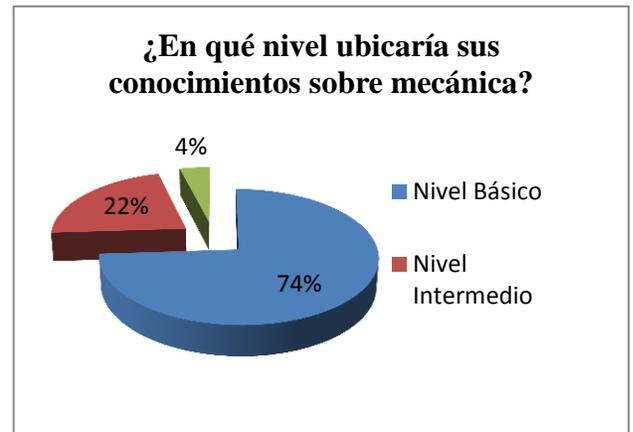
**11)Pregunta:** Si en el numeral anterior su respuesta fue “Si” ¿En qué nivel ubicaría sus conocimientos sobre Mecánica?

**Objetivo:** Identificar el nivel de conocimientos que poseen los taxistas encuestados que expresaron tener conocimientos en mecánica.

**Matriz N° 11**

Respuesta	Frecuencia	%
Nivel Básico	134	74%
Nivel Intermedio	39	22%
Nivel Superior	8	4%
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 11**



**Análisis:** El 74% de los taxistas encuestados considera que sus conocimientos en mecánica están en un nivel básico mientras que un 22% en un nivel intermedio, y el restante 4% los ubican en un nivel superior.

**Interpretación:** La mayoría de empleados de las cooperativas de taxis consideran necesario tener conocimientos en mecánica principalmente para poder realizar ajustes y lograr llegar al taller para una revisión completa, es por esto que casi todos poseen al menos un conocimiento básico sobre mecánica automotriz, sin embargo hay quienes expresan tener un conocimiento más avanzado, esto debido a que en algún momento han estado como ayudantes de algún talles, e incluso hay quienes que poseen un estudio Técnico en Mecánica Automotriz.

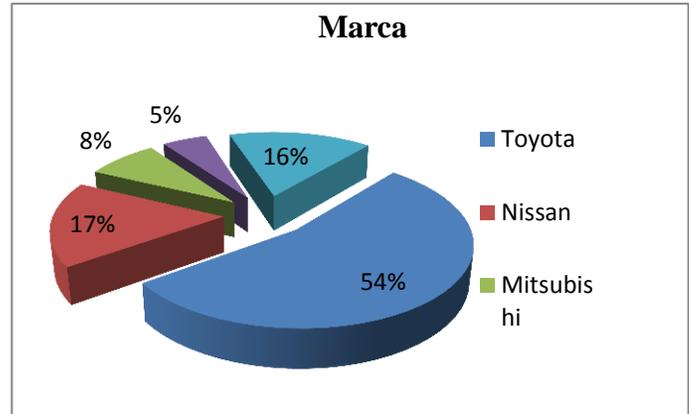
**12)Pregunta:** ¿Qué tipo de vehículo conduce? Mencione marca, modelo y año

**Objetivo:** Conocer el tipo de vehículo que se utiliza para prestar el servicio de Transporte selectivo.

**Matriz N° 12**

Marca	Frecuencia	%
Toyota	110	54%
Nissan	33	17%
Mitsubishi	16	8%
Chevrolet	9	5%
Otros	32	16%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

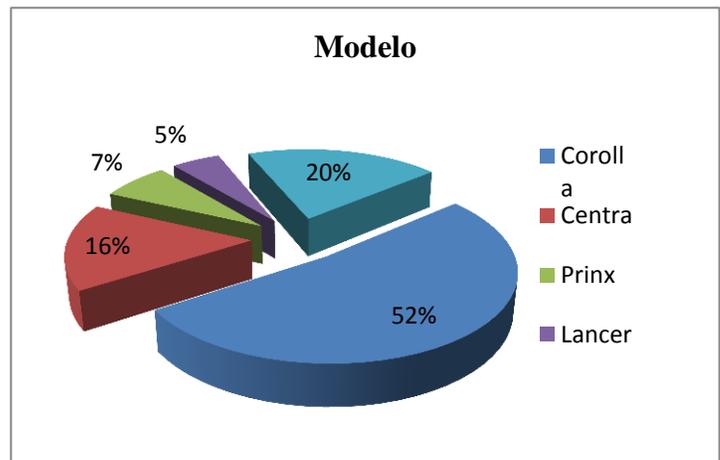
**Gráfica N° 12**



**Matriz N° 13**

Modelo	Frecuencia	%
Corolla	106	52%
Centra	31	16%
Prinx	13	7%
Lancer	11	5%
Otros	39	20%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

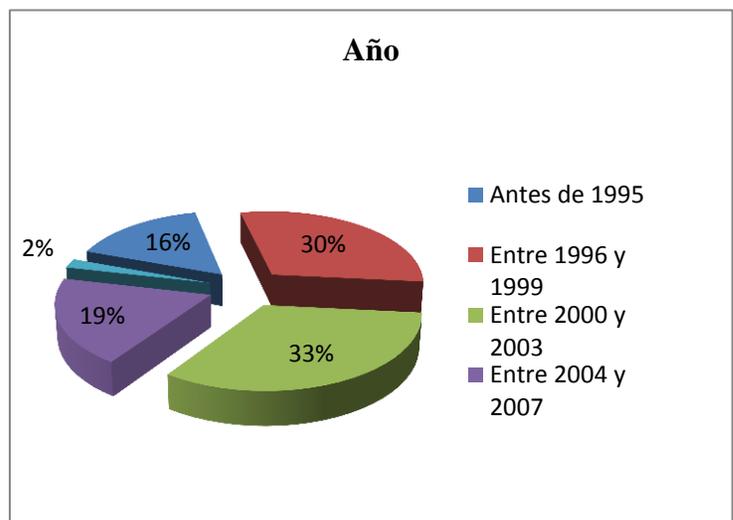
**Gráfica N° 13**



**Matriz N° 14**

Año	Frecuencia	%
Antes de 1995	31	16%
Entre 1996 y 1999	62	30%
Entre 2000 y 2003	66	33%
Entre 2004 y 2007	37	19%
De 2008 y 2011	4	2%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 14**



**Análisis:** El 54% de los taxistas encuestados utiliza un vehículo marca Toyota, un 17% Nissan, un 9% Mitsubishi, un 6% Chevrolet y un 17% otro tipo de Marcas; además el 52% utiliza un Modelo Corolla, un 16% es Centra, un 7% Prinx, un 5% Lancer y un 21% otros modelos; cabe mencionar que los porcentajes de los años de los vehículos son: un 15% de años anteriores o de 1995, un 30% de entre 1996 y 1999, un 33% entre 2000 y 2003, un 19% de entre 2004 y 2007, y finalmente un 2% de entre 2008 y 2011.

**Interpretación:** La mayor parte de los vehículos utilizados para prestar el servicio de Transporte Selectivo son Toyota Corolla de entre años de 1996 y 1999, cabe mencionar que en algunas Cooperativas es una política el cambiar cada cierto tiempo la flota de vehículos, esto debido a que deben cuidar la presentación, comodidad y seguridad en el servicio que brindan, ya que es parte de la imagen de la organización.

**13)Pregunta:** ¿Qué aspectos considera más importantes para realizar su trabajo?

**Objetivo:** Identificar los principales aspectos que los taxistas toman en cuenta a la hora de realizar su trabajo.

**Matriz N° 15**

Respuesta	Frecuencia	%
Presentación Personal	63	32%
Amabilidad y Responsabilidad	66	33%
Nivel Académico	6	3%
Eficiencia	47	24%
Otro	18	8%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 15**



**Análisis:** De los taxistas encuestados un 33% expresó que lo más importante es tratar con amabilidad al cliente siendo además responsables con ellos, un 32% que es la presentación personal, sin embargo, un 24% manifestó que lo más importante es trabajar con eficiencia, un 3% que es el nivel académico, y un 8% mencionó otros aspectos tales como la presentación del vehículo, los precios, el conocimiento de nomenclatura, entre otros.

**Interpretación:** Los empleados de las cooperativas de taxis consideran más importante la presentación personal que tienen ante el cliente, en este sentido algunas cooperativas de taxis han decidido uniformar a todo el personal, para que de esta manera puedan dar no solamente una buena presentación personal, sino también una excelente imagen de la cooperativa, además, junto a esto algunos colocan la presentación del vehículo, aunque lo principal según manifestaron algunos es la atención y el buen trato que le brindan al cliente.

**14)Pregunta:** ¿En qué turno trabaja?

**Objetivo:** Conocer los turnos de trabajo en los que laboran los taxistas.

**Matriz N° 16**

Respuesta	Frecuencia	%
Día	156	78%
Noche	16	8%
Turnos de 24 horas	28	14%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 16**



**Análisis:** El 78% de los taxistas encuestados labora durante el día, un 8% durante la noche y un 14% en ambos turnos.

**Interpretación:** La mayoría de empleados de las cooperativas de taxis laboran durante el día, y los demás en turnos de 24 horas, esto es turnos rotativos en los que trabajan un turno de 24 y así mismo descansan 24 horas.

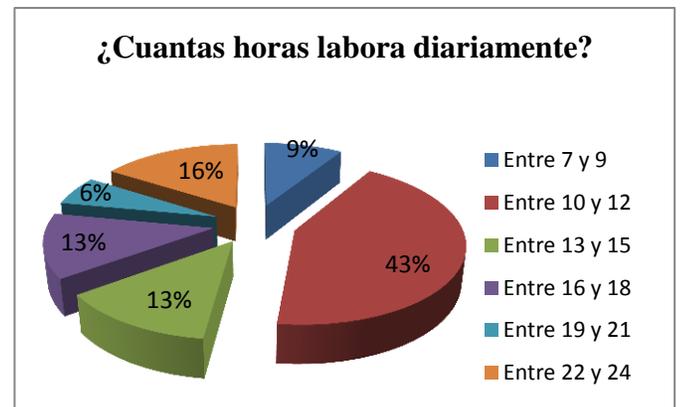
**15)Pregunta:** ¿Cuántas horas labora diariamente?

**Objetivo:** Conocer los horarios de trabajo que tienen los empleados del sector taxista.

**Matriz N° 17**

Respuesta	Frecuencia	%
Entre 7 y 9	17	9%
Entre 10 y 12	88	43%
Entre 13 y 15	27	13%
Entre 16 y 18	25	13%
Entre 19 y 21	11	6%
Entre 22 y 24	32	16%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 17**



**Análisis:** El 9% de los taxistas trabaja entre 7 y 9 horas diarias, un 43% labora entre 10 y 12 horas, un 13% entre 13 y 15 horas al día, mientras que un 13% trabaja entre 16 y 18 horas al día, un 6% entre 19 y 21 horas y un 16% trabajan turnos de entre 22 y 24 horas.

**Interpretación:** La mayoría de taxistas laboran en horas del día, según manifestaron entre 10 y 12 horas, aunque también existe un buen número de personas que dicen laborar turnos hasta de 24 horas, razón por la cual muchos de ellos se quejan del horario que tienen, expresando que los turnos son muy cansados y que es necesario un sistema rotativo de horarios.

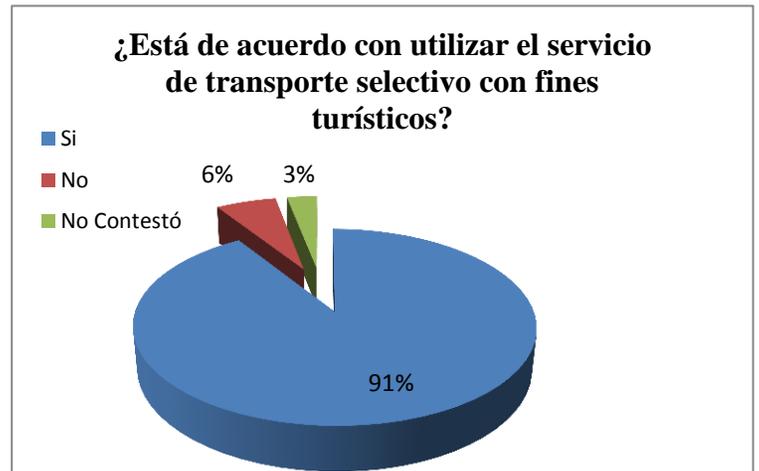
**16)Pregunta:** ¿Está de acuerdo con utilizar el servicio de transporte selectivo con fines turísticos?

**Objetivo:** Conocer la aceptación de los conductores de taxis para la utilización de las unidades con fines turísticos.

**Matriz N° 18**

Respuesta	Frecuencia	%
Si	183	91%
No	11	6%
No Contestó	6	3%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 18**



**Análisis:** El 91% de los taxistas encuestados está de acuerdo en brindar sus servicios con fines turísticos, mientras un 6% dijo que no porque no tienen conocimiento de nomenclatura fuera de San Salvador, y un 3% no contestó la pregunta.

**Interpretación:** Los empleados de las cooperativas de taxis consideran que el brindar un servicio turístico sería de mucho beneficio, sin embargo se lamentan que las autoridades por razones no justificadas les dificultan el obtener permisos de línea especiales para brindar este tipo de servicios.

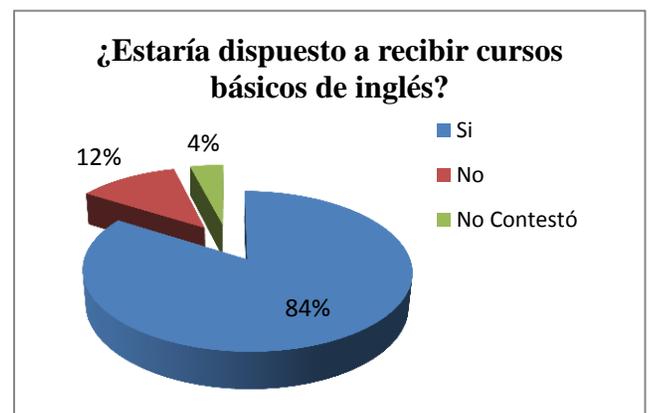
**17)Pregunta:** ¿Estaría dispuesto a recibir cursos básicos de inglés?

**Objetivo:** Determinar si los taxistas estarían dispuestos a recibir cursos básicos del idioma inglés con fines turísticos

**Matriz N° 19**

Respuesta	Frecuencia	%
Si	169	84%
No	24	12%
No Contestó	7	4%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 19**



**Análisis:** El 84% del personal encuestados está dispuesto a recibir cursos de inglés, siempre y cuando éste sea otorgado de manera gratuita, en cambio un 12% no está dispuesto debido a que dicen que no poseen el tiempo necesario para ello, y un 4% prefirió no contestar.

**Interpretación:** Los empleados de las cooperativas de taxis piensan que hoy en día es de suma importancia el aprendizaje del idioma inglés, principalmente, según expresaron, porque la mayoría de sus clientes de hoteles son extranjeros, (cabe mencionar que las cooperativas poseen alianzas, algunas con Hoteles de prestigio en El Salvador, otras con instituciones de Gobierno, Hospitales e Incluso con el Aeropuerto de El Salvador), en cambio un pequeño porcentaje no está dispuesto a aprender otro idioma, ya que lo consideran innecesario, o se sienten incapaces de aprender por la edad que tienen.

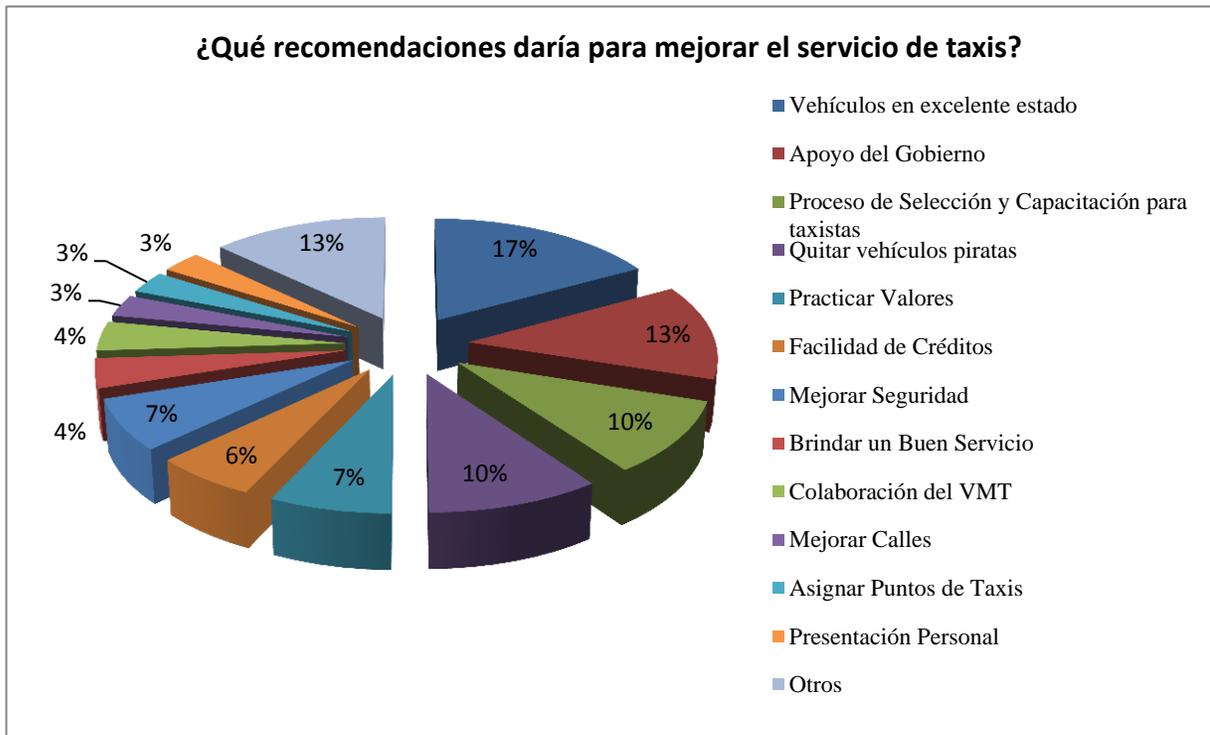
**18)Pregunta:** ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el servicio de taxis?

**Objetivo:** Conocer las recomendaciones de los taxistas para mejorar el servicio de taxis brindado.

**Matriz N° 20**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Vehículos en excelente estado	36	17%
Apoyo del Gobierno	25	13%
Proceso de Selección y Capacitación para taxistas	21	10%
Quitar vehículos piratas	21	10%
Practicar Valores	13	7%
Facilidad de Créditos	12	6%
Mejorar Seguridad	13	7%
Brindar un Buen Servicio	8	4%
Colaboración del VMT	8	4%
Mejorar Calles	5	3%
Asignar Puntos de Taxis	5	3%
Presentación Personal	5	3%
Otros	28	13%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 20



**Análisis:** Entre las principales recomendaciones que los taxistas realizan para mejorar el servicio que ellos brindan están: un 17% dice que los vehículos deben estar en excelente estado, un 13% pide apoyo del Gobierno, un 10% que se realice un proceso de reclutamiento y selección para contratar a los taxistas, un porcentaje similar opina que se deben quitar los vehículos piratas, un 7% que todos deberíamos practicar valores, otro 7% que se mejore la seguridad, un 6% que exista facilidad de créditos para el sector, el 4% que se brinde un buen servicio, otro 4% que el Vice-Ministerio de Transporte colabore con ellos, un 3% que se mejoren las condiciones de las calles, otro porcentaje similar que se asignen puestos de taxis, otro 3% que siempre se tenga una buena presentación personal, y un 14% mencionó otras de recomendaciones.

**Interpretación:** Siendo los taxistas los actores del sector Transporte Selectivo, son unos de los más indicados para realizar observaciones que permitan el mejoramiento del servicio que cada uno de ellos brinda; y en efecto las principales recomendaciones que efectúan son: que los vehículos se mantengan en buenas condiciones, brindándoles mantenimiento o renovándolos de ser necesario, manteniendo siempre una buena imagen de la cooperativa mediante la buena presentación vehicular; otra de las recomendaciones más sobresalientes, no por la cantidad de personas que lo mencionaron sino porque es realmente importante, es que las autoridades hagan el esfuerzo por eliminar los vehículos piratas, para lo cual mencionaban la opción de involucrarlos con las cooperativas, o que se creará una nueva para agruparlos a

todos los que actualmente laboran sin permiso de línea, así como que el Gobierno en alianza con el Vice-Ministerio de Transporte, asigne lugares estratégicos como puntos de taxis, ya que según mencionaron los pocos que existían han comenzado a quitarlos, perdiendo así clientela y oportunidades de trabajo.

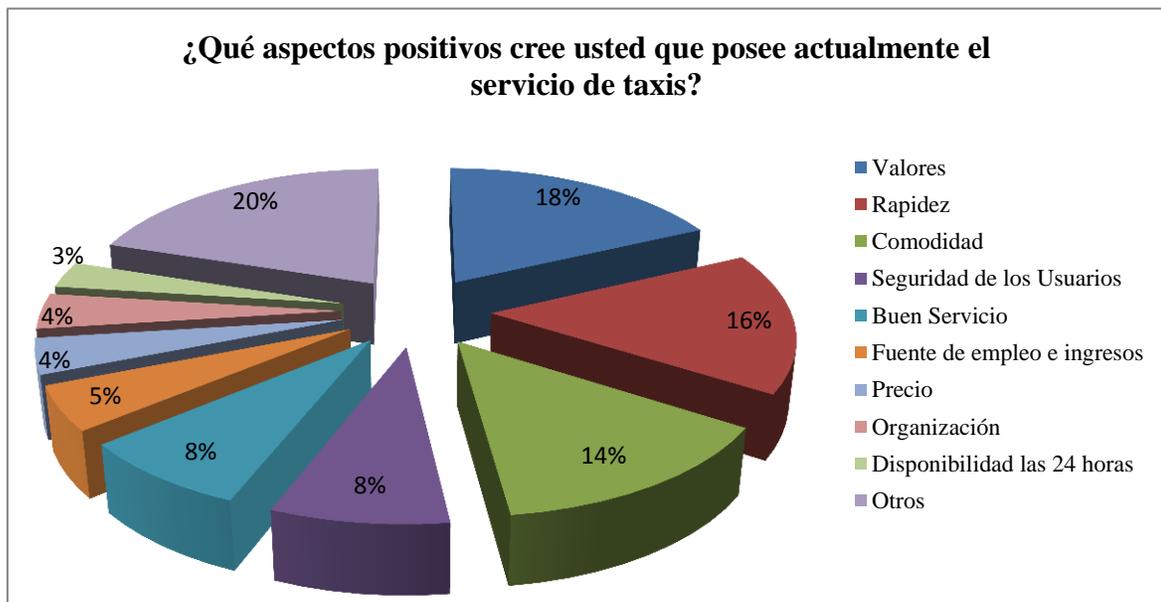
**19)Pregunta:** ¿Qué aspectos positivos cree usted que posee actualmente el servicio de taxis?

**Objetivo:** Conocer los aspectos positivos que posee actualmente el servicio de taxis en el área de San Salvador.

**Matriz N° 21**

Respuesta	Frecuencia	%
Valores	35	18%
Rapidez	31	16%
Comodidad	28	14%
Seguridad de los Usuarios	16	8%
Buen Servicio	16	8%
Fuente de empleo e ingresos	9	5%
Precio	8	4%
Organización	8	4%
Disponibilidad las 24 horas	7	3%
Otros	42	20%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 21**



**Análisis:** El 18% de los taxistas encuestados considera que uno de los aspectos positivos que posee el sector es la práctica de valores, un 16% que es la rapidez con que llevan al pasajero hacia su destino, un 14% que brindan una excelente comodidad al cliente, un 8% que brinda seguridad a los usuarios, un porcentaje igual que dan un buen servicio, un 5% que el sector es un organismo generador de empleos y por ende de ingresos, un 4% que los precios que brindan son moderados, otro porcentaje similar que están bien organizados, un 3% dice que es la disponibilidad del servicio, sin embargo un 21% de taxistas se refirió a otra serie de aspectos.

**Interpretación:** Siendo las cooperativas un sector organizado, estas poseen diferentes aspectos positivos, siendo uno de ellos la organización misma, a la que algunos empleados de las cooperativas de taxis hicieron referencia, al igual que la disponibilidad, comodidad, rapidez y practica de valores que la mayor parte de taxistas poseen, esto como resultado de la persona misma o como una influencia que ya ha ejercido el cooperativismo o la cooperativa en la que trabajan.

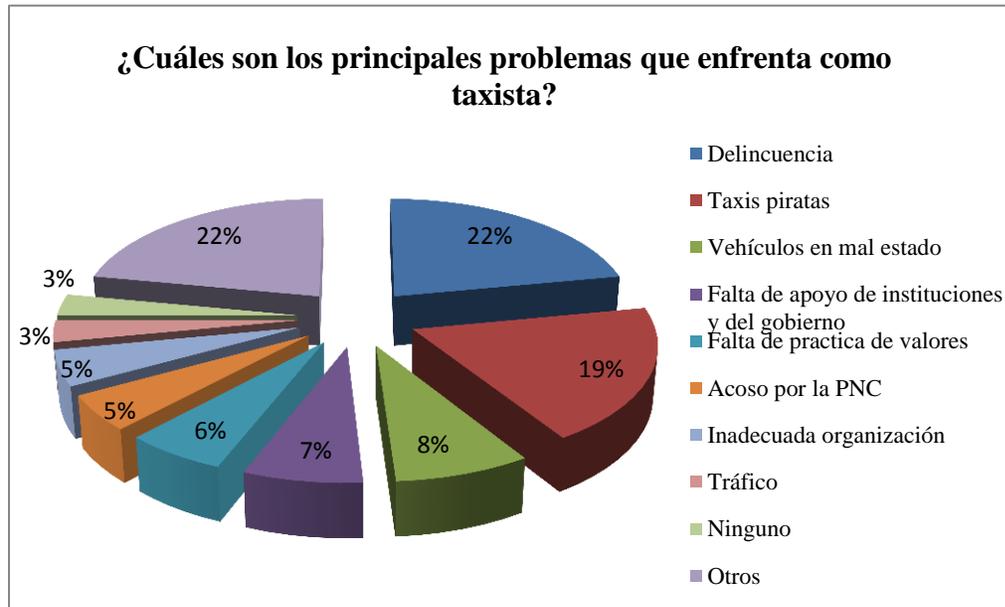
**20)Pregunta: ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta como taxista?**

**Objetivo:** Conocer los aspectos negativos que posee actualmente el servicio de taxis en el área de San Salvador.

**Matriz N° 22**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Delincuencia	44	22%
Taxis piratas	39	19%
Vehículos en mal estado	15	8%
Falta de apoyo de instituciones y del gobierno	14	7%
Falta de práctica de valores	12	6%
Acoso por la PNC	9	5%
Inadecuada organización	9	5%
Tráfico	7	3%
Ninguno	7	3%
Otros	44	22%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 22



**Análisis:** El 22% de los sujetos encuestados manifestó que el principal problema que enfrentan como taxistas es la delincuencia, un 19% que son los taxis piratas, un 8% los vehículos en mal estado, un 7% expreso que es la falta de apoyo al sector por parte de las instituciones, un 6% que es la falta de práctica de valores, un 5% el acoso por parte de las autoridades, un porcentaje similar la mala organización, un 3% el tráfico, otro 3% que no existen problemas en el sector, y un 22% se refirió a otros aspectos.

**Interpretación:** Los empleados de las cooperativas de taxis enfrentan diferentes problemas, entre ellos los más cotidianos son: la delincuencia, el tráfico, la competencia desleal y el acoso por parte de las autoridades, sin embargo también manifestaron que muchas veces son menospreciados por el simple hecho de ser taxistas, esto lo evidencian alguna instituciones al cerrar sus puertas al sector cuando éste solicita de algún servicio, por ejemplo el sector bancario, ya que no da créditos a los taxistas, aunque sí a la cooperativa.

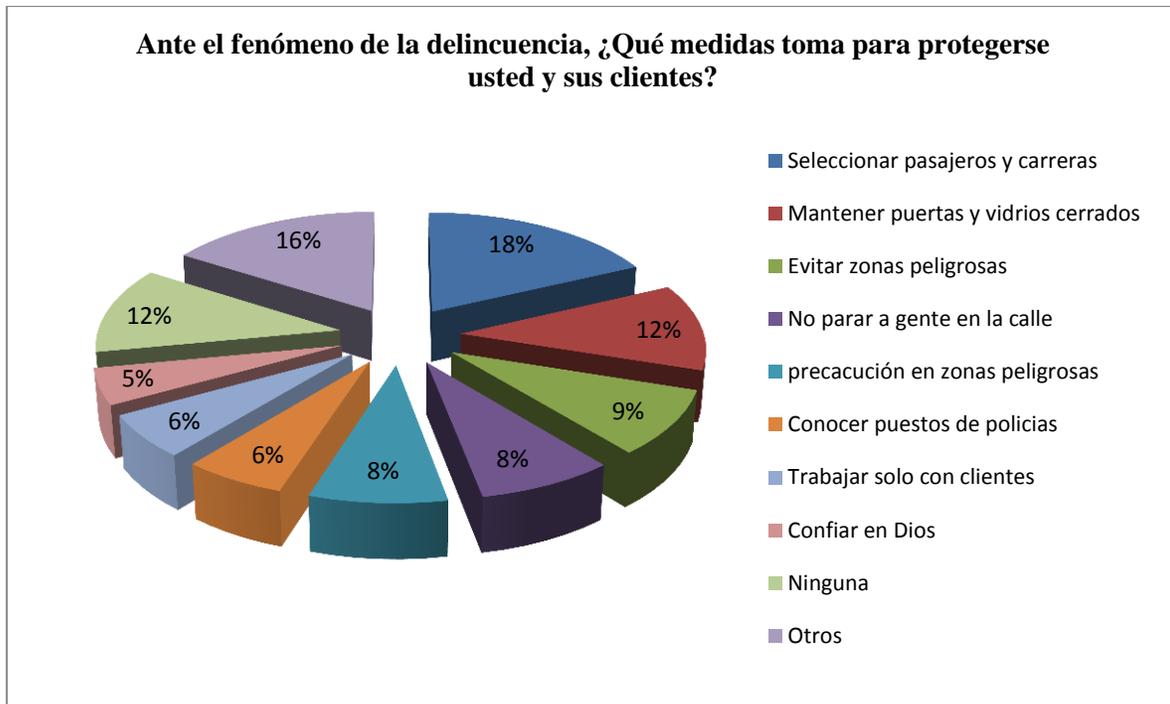
**21)Pregunta:** Ante el fenómeno de la delincuencia ¿Qué medidas de seguridad toma para protegerse usted y a sus clientes?

**Objetivo:** Identificar las medidas de seguridad que toman los taxistas ante el fenómeno de la delincuencia.

**Matriz N° 23**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Seleccionar pasajeros y carreras	38	18%
Mantener puertas y vidrios cerrados	24	12%
Evitar zonas peligrosas	18	9%
No parar a gente en la calle	15	8%
Precaución en zonas peligrosas	15	8%
Conocer puestos policiales	12	6%
Trabajar solo con clientes	12	6%
Confiar en Dios	9	5%
Ninguna	24	12%
Otros	33	16%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 23



**Análisis:** De los taxistas encuestados un 18% manifestó que una de las medidas de seguridad que toma ante la delincuencia es el seleccionar pasajeros y carreras, un 12% el mantener las puertas del vehículo con seguro y los vidrios cerrados, un 9% evitar zonas peligrosas, un 8% no pararle a gente en la calle, así mismo un 8% tener precaución al visitar zonas peligrosas, un 6% conocer puestos de policía, otro 6% el trabajar sólo con clientes, un 5% confiar en Dios, un 12% expresó que no toma ninguna medida de seguridad, y un 16% otras medidas.

**Interpretación:** Siendo la delincuencia lo que atormenta a toda la población Salvadoreña en el día a día los taxistas no son la excepción, y para no ser víctimas de ello, deben tomar ciertas medidas de seguridad, en este aspecto, existen ciertas cooperativas que solamente trabajan con una cartera de clientes ya establecida, o con personas que solicitan el servicio a la base directamente, y nunca con personas que realizan las paradas en la calle; sin embargo, hay cooperativas que no tienen normado este aspecto, y que le brindan servicio aún a las personas que solicitan ese servicio desde la vía pública, pero para ello, seleccionan el tipo de personas que van a abordar, es decir, observan desde su vestimenta hasta la forma de hablar y ver, evitando así personas sospechosas de querer cometer algún acto delictivo; otros taxistas seleccionan la carrera, es decir, solicitan la dirección a la que se dirige el cliente, y si la zona es muy peligrosa se abstienen de ir, en todo caso si aceptan la carrera, según manifestaron, lo hacen con mucha precaución, evitando calles congestionadas y si es un pasaje colocándose en posición de salida antes de bajar al cliente.

## ANEXO 4: Tabulación de Encuestas Dirigidas a Usuarios de Taxis

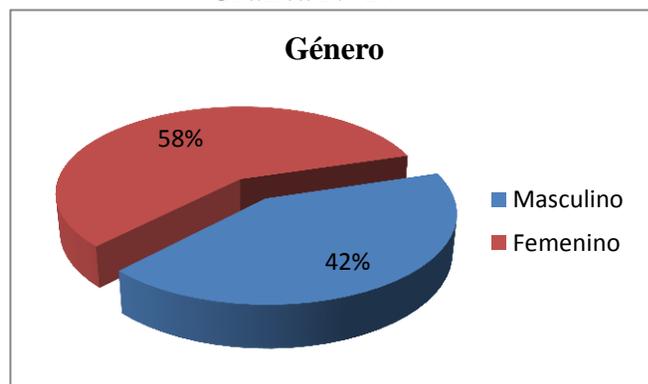
### 1) Pregunta: Género

**Objetivo:** Conocer qué género utiliza más el servicio de taxis.

**Matriz N° 24**

Edad:	Frecuencia	%
Masculino	62	42%
Femenino	85	58%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 24**



**Análisis:** El 42% de las personas encuestadas pertenecen al sexo masculino y el 58% al sexo femenino.

**Interpretación:** La mayoría de usuarios de taxis pertenecen al sexo femenino, en el Salvador existen más mujeres que hombres, además para ellas es más seguro transportarse en taxi, que en transporte colectivo. Y solamente una minoría pertenece al sexo masculino siendo los hombres los que menos solicitan el servicio de taxis.

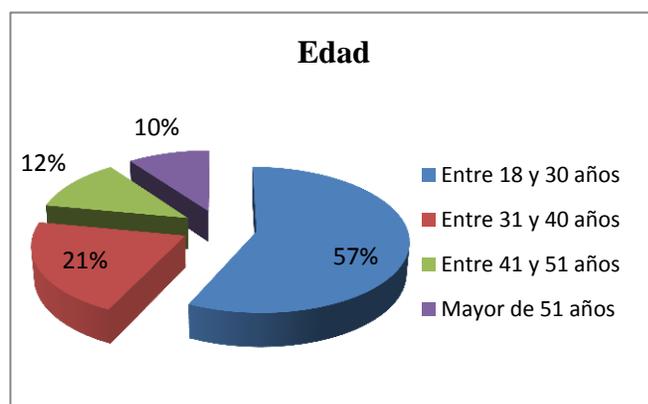
### 2) Pregunta: Edad

**Objetivo:** Identificar los rangos de edades que se sirven más del servicio de taxis.

**Matriz N° 25**

Edad:	Frecuencia	%
Entre 18 y 30 años	84	57%
Entre 31 y 40 años	31	21%
Entre 41 y 51 años	18	12%
Mayor de 51 años	14	10%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 25**



**Análisis:** El 57% de las personas encuestadas oscilan entre 18 y 30 años de edad; 21% poseen edades entre 31 y 40 años; 12% poseen entre 41 y 51 años de edad y finalmente el 10% expreso que poseen edades de mayores de 51 años.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios de taxis poseen edades entre 18 y 30 años, siendo este el nicho de mercado más grande que posee este servicio, seguido de los usuarios que poseen edades entre 31 y 40 años de edad. Como se puede observar entre más edad poseen los usuarios, menos representatividad tienen en la muestra. Este fenómeno se debe a que las personas con más edad poseen la capacidad económica de adquirir un automóvil, en el caso de la minoría que son las personas mayores de 51 años por lo general son transportados por algún familiar en un vehículo propio y muy pocas veces abordan un taxi solos.

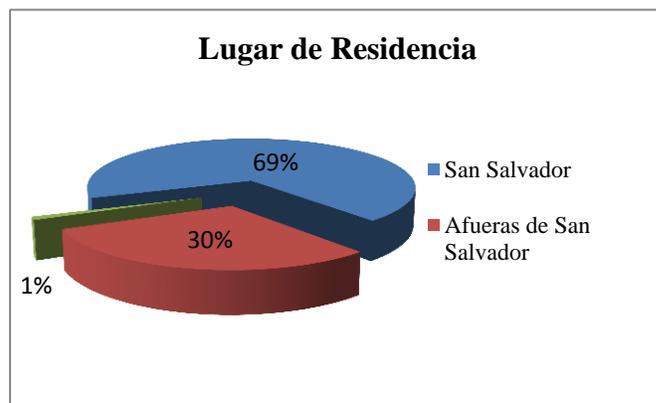
### 3) Pregunta: Lugar de Residencia

**Objetivo:** Conocer el lugar de residencia de las personas que más utilizan el servicio de taxis, para identificar el nivel de influencia que ejercen en el sector transporte selectivo.

**Matriz N° 26**

Lugar de Residencia	Frecuencia	%
San Salvador	102	69%
Afuera de San Salvador	44	30%
Extranjero	1	1%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 26**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 69% de las personas que expresaron ser usuarias del servicio de taxis reside en San Salvador; un 30% manifiesta residir en las afueras de San Salvador y en cambio el 1% dijo ser extranjero.

**Interpretación:** La mayoría de las personas usuarias del servicio de taxis residen en la San Salvador, esto se debe a que ellas utilizan el servicio para transportarse dentro del mismo municipio, en cambio las personas que expresaron residir afueras de San Salvador se movilizan al municipio por cuestiones de trabajo. En cuanto a los usuarios que residen fuera del país manifestaron estar de vacaciones.

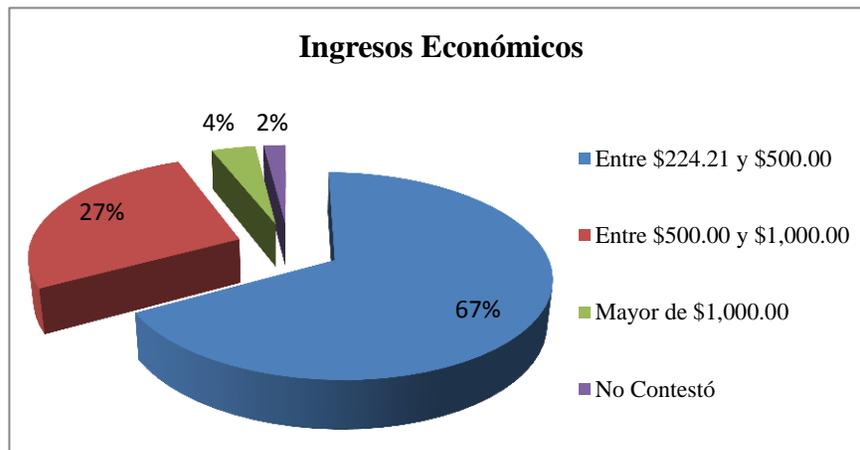
#### 4) **Pregunta:** Ingresos Económicos

**Objetivo:** Identificar el rango de ingresos económicos que poseen los usuarios de taxis, para determinar si esto incide en la utilización del servicio de Transporte Selectivo.

**Matriz N° 27**

<b>Ingresos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Entre \$224.21 y \$500.00	99	67%
Entre \$500.00 y \$1,000.00	39	27%
Mayor de \$1,000.00	6	4%
No Contestó	3	2%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 27**



**Análisis:** De 100% de las personas encuestas el 67% que expresaron poseer ingresos económicos mensuales que oscilan entre \$224.21 y \$500.00; el 27% manifestó que sus ingresos oscilan entre \$500.00 y \$1,000.00; un 4% dice poseer ingresos mayores a \$1,000.00 mensuales y finalmente 2% se abstuvo de responder esta interrogante.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios de taxis poseen ingresos económicos mensuales que sobre pasan el salario mínimo mensual hasta en un 100%, se deduce que ellos poseen la capacidad económica para utilizar el servicio de taxi mas no para adquirir un vehículo propio siendo más factible transportarse a través de este medio. En cuanto a los usuarios que manifestaron tener ingresos entre \$500.00 y \$1000.00 en el caso de estos usuarios se puede inferir que algunos de ellos poseen vehículo y que utilizan taxis en casos en los que no tienen

disponible el transporte propio. Y para finalizar el resto de usuarios manifestó que posee ingresos mayores de \$1000 siendo ellos los que menos utilizan el servicio de taxis, esto se debe a que la mayoría posee vehículo propio y que sólo utilizan este servicio cuando es en extremo necesario.

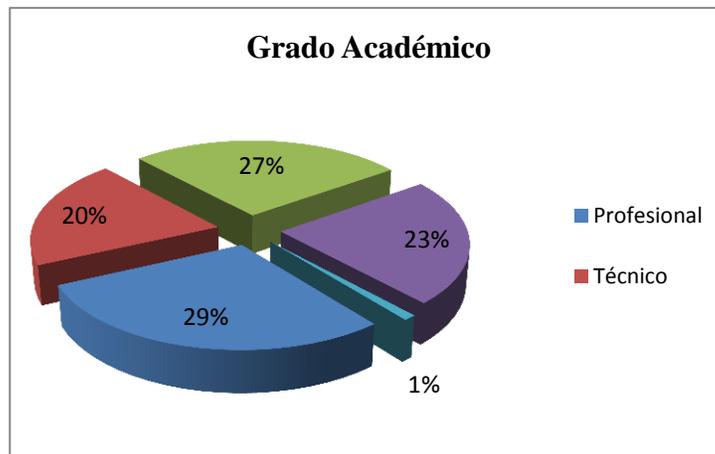
**5) Pregunta:** Grado Académico

**Objetivo:** Conocer si el nivel académico influye en la decisión de contratar un servicio de transporte.

**Matriz N° 28**

Nivel	Frecuencia	%
Profesional	43	29%
Técnico	30	20%
Bachiller	40	27%
Educación Básica	33	23%
No Contestó	1	1%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 28**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 29 % de las personas que expresaron ser profesionales; el 27% posee bachillerato; el 23 % manifestó solo poseer educación básica; el 20% posee educación técnica; y finalmente un 1% se abstuvo de responder a la interrogante.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios de taxis son personas con algún título profesional y se considera que son ellos quienes más utilizan el servicio de taxis, ya que muchas veces trabajan jornadas largas que se extienden hasta la madrugada y al no poseer vehículo propio se ven en la necesidad de abordar un taxi. En cuanto al resto de usuarios que poseen educación técnica, bachillerato y básica, le dan diversos usos al servicio de taxis entre ellos cuando se les presenta alguna emergencia, visitan al médico o van de compras.

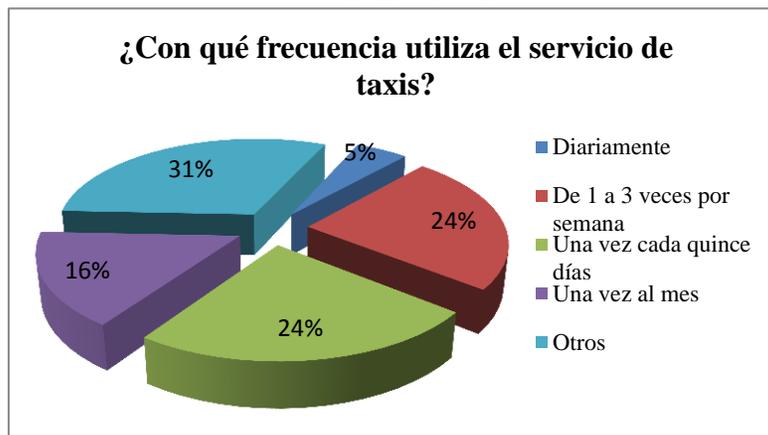
6) **Pregunta:** ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de Taxis?

**Objetivo:** Determinar con qué frecuencia es utilizado el servicio de taxis por las personas

**Matriz N° 29**

Tiempo	Frecuencia	%
Diariamente	8	5%
De 1 a 3 veces por semana	36	24%
Una vez cada quince días	35	24%
Una vez al mes	24	16%
Otros	44	31%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 29**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 31% que expresó utiliza el servicio de taxis con poca frecuencia, un 16% de usuarios lo utiliza una vez al mes un 24% de usuarios utiliza taxis cada 15 días; mientras otro 24% de los usuarios contrata el servicio al menos de 1 a 3 veces a la semana y solamente un 5% lo utiliza diariamente.

**Interpretación:** Un buen porcentaje de usuarios de este servicio lo utilizan una vez cada quince días, esto corresponde a que muchos de ellos, los días de pago (cada quince días), realizan sus compras y entonces cuando solicitan el servicio de taxis, también corresponde a las personas que por su trabajo estos días laboran hasta tarde y se ven en la necesidad de transportarse en taxis. Las personas que lo utilizan más seguido como los que lo utilizan de una a tres veces por semana lo hacen por motivos de trabajo.

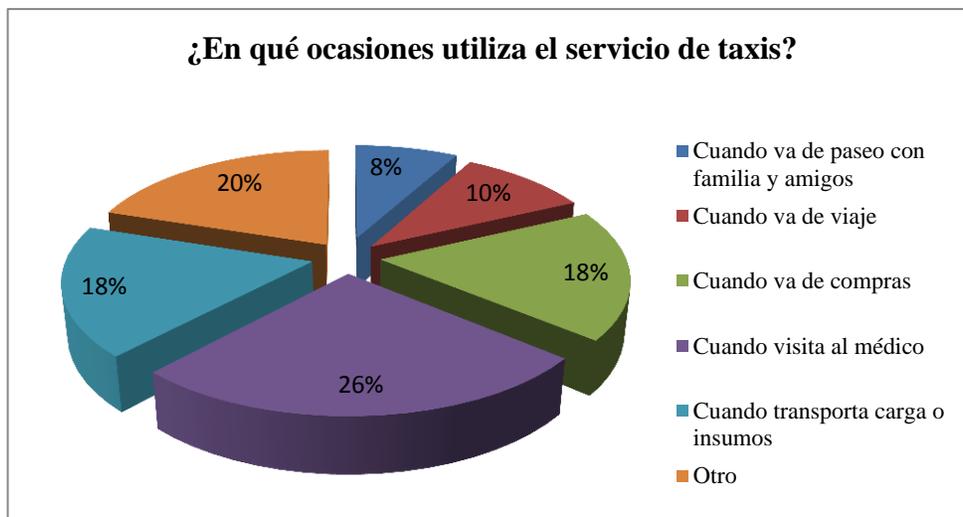
7) **Pregunta:** ¿En qué ocasiones utiliza el servicio de Taxis?

Objetivo: Identificar las ocasiones en que los usuarios utilizan el servicio de taxis.

**Matriz N° 30**

Alternativa	Frecuencia	%
Cuando va de paseo con familia y amigos	12	8%
Cuando va de viaje	14	10%
Cuando va de compras	26	18%
Cuando visita al médico	38	26%
Cuando transporta carga o insumos	27	18%
Otro	30	20%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 30**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 26% de las personas manifestó que utilizan el servicio de taxis cuando visitan al médico o se les presenta una emergencia de índole similar; el 20% de los usuarios manifestó que utiliza el servicio en otras ocasiones entre ellas se pueden mencionar cuando sale tarde de su lugar de trabajo, no conoce el lugar al que se transporta, lleva prisa; el 18% de las personas lo utiliza cuando va a realizar compras; mientras otro 18% de los usuarios del servicio de taxis lo utiliza cuando transporta cualquier tipo de carga o insumos para sus negocios o para sus trabajos; 10% de los encuestados manifestó que utiliza este servicio cuando va de viaje y toma un avión, ya que por razones obvias no puede llevar su vehículo propio; y finalmente el 8% utiliza este servicio cuando sale de paseo con familia y amigos.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios del servicio de taxis lo utilizan para transportarse a alguna consulta con el médico y/o se les presenta algún tipo de emergencia médica o de otra índole, es decir, cuando no se encuentran en condiciones de abordar el transporte colectivo,

esto se debe a que el servicio de taxis es más rápido y cómodo. Seguido por los usuarios que expresaron que utilizan el servicio de taxis en otras ocasiones entre ellas se encuentran: cuando no conoce el lugar, cuando lleva prisa, y sobre todo cuando sale tarde del trabajo, ya que algunos de los profesionales trabajan hasta tarde sobre todo cuando las empresas realizan el cierre contable. Mientras tanto algunos usuarios que manifestaron utilizar el servicio de taxis cuando va de compras, lo hacen porque son amas de casa o profesionales que no poseen vehículos y realizan las compras de alimentos para la semana. Así también los encuestados dicen utilizar el servicio de taxis para transportar carga o insumos para sus negocios y/o lugares de trabajo, sobre todo cuando se trata de comerciantes que no poseen vehículo propio. Y para finalizar la minoría de los encuestados utiliza el servicio de taxis para transportarse hacia el aeropuerto o alguna estación de buses que lo lleve fuera del país ya que por razones obvias no puede llevar su vehículo propio; incluyendo a las personas que utilizan el servicio de taxis cuando sale con familiares y amigos por la noche o a lugares de difícil acceso y en los cuales se les es muy difícil estacionar un vehículo.

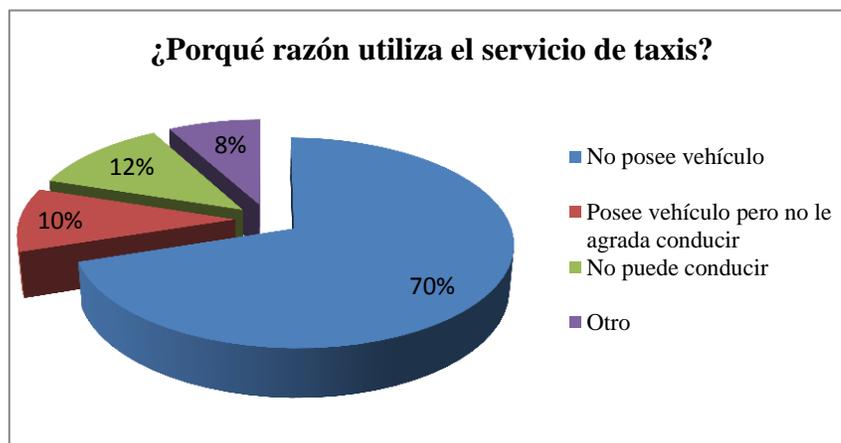
**8) Pregunta:** ¿Por qué razón utiliza el servicio de Taxis?

**Objetivo:** Determinar las principales razones por las que las que es utilizado el servicio de taxis.

**Matriz N° 31**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No posee vehículo	102	70%
Posee vehículo pero no le agrada conducir	15	10%
No puede conducir	18	12%
Otro	12	8%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 31**



**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas, el 70% expresaron que utilizan este servicio porque no poseen vehículo propio. Seguido por el 12% que manifestó que si tienen acceso a un vehículo pero no pueden conducirlo; el 10% manifestó que utilizan el servicio de taxis porque no les agrada conducir; mientras que el 8% de los usuarios manifestó que utiliza el servicio en otras ocasiones.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios manifestó que utiliza el servicio de taxis porque no posee vehículo propio y tampoco tiene acceso a uno prestado para utilizarlo en las ocasiones que lo necesita; seguido por otros usuarios que manifestaron que no pueden conducir, este fenómeno se presenta en aquellas persona que poseen acceso a algún vehículo de algún familiar o amigo; mientras algunos dijeron que poseen vehículo, pero no le gusta conducirlo y por eso prefiere el taxi, esto se da sobre todo cuando las personas están aprendiendo a conducir y no conocen las calles por las que van a transitar o cuando se sienten indispuestos para conducir. Finalmente la minoría de las personas utiliza el servicio por razones diferentes a las expresadas anteriormente entre ellas se pueden mencionar, cuando no está en condiciones de conducir, porque no conoce la zona a la que se dirige porque no hay otro medio de trasporte disponible representando la minoría.

9) **Pregunta:** Cuando utiliza el servicio de Taxis, usted:

**Objetivo:** Identificar la manera más utilizada para hacer uso del servicio de taxis.

**Matriz N° 32**

Respuesta	Frecuencia	%
Lo aborda en el lugar que se encuentra	42	29%
Se comunica con la Cooperativa para solicitar el servicio	41	28%
Se comunica directamente con el taxista	39	27%
Se dirige al punto de taxis más cercano	25	16%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 32**



**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas; un 29% aborda el taxi en el lugar que se encuentra; el 28% expresaron que se comunican con la cooperativa o radiotaxis para solicitar el servicio; mientras que un 27% se comunica con el taxista para que éste lo transporte; y finalmente un 16% de las personas encuestadas manifestó que prefieren abordar el taxi en el punto más cercano.

**Interpretación:** La mayoría de las personas usuarias de taxis manifiestan que prefieren abordar el taxi en el lugar que se encuentran, ya que es mucho más fácil y rápido que esperar a que lleguen a recogerlo, que si lo solicitará por teléfono; sin embargo, otro porcentaje similar prefieren llamar a la cooperativa de su preferencia, para ser recogidos en el lugar en el que se encuentran, aunque esto implique esperar unos minutos más, esto se debe a que son clientes fieles y tienen confianza en las cooperativas o radiotaxis. Mientras tanto otras personas prefieren llamar directamente al taxista, esta situación se presenta cuando el taxista es conocido del usuario y a veces puede ser una persona que posee un taxi ilegal, sin embargo para el usuario primero es la confianza en el conductor que la legalidad del taxi. Finalmente el porcentaje menor de usuarios manifiesta que prefieren ir hasta el punto de taxis que tengan más cerca, esto ocurre cuando el usuario se encuentra en un lugar que tiene acceso a un punto de taxis.

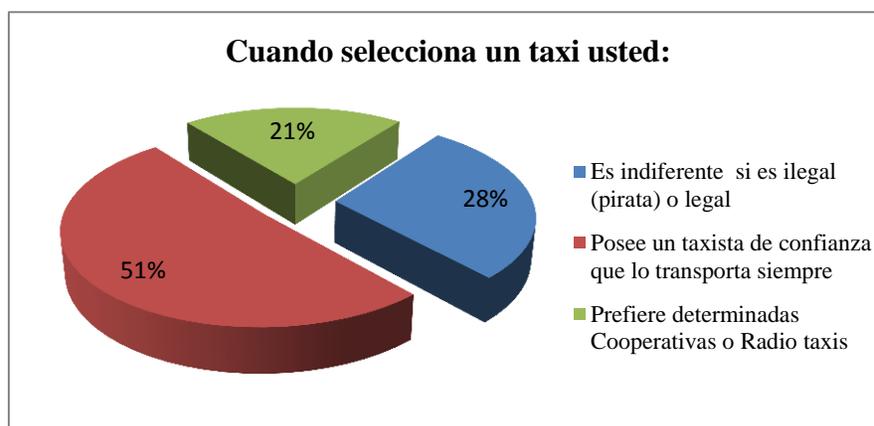
**10)Pregunta:** Cuando selecciona un Taxi usted:

**Objetivo:** Conocer las preferencias, de los usuarios, en cooperativas o taxistas a la hora de seleccionar un taxi.

**Matriz N° 33**

Respuesta	Frecuencia	%
Es indiferente si es ilegal (pirata) o legal	41	28%
Posee un taxista de confianza que lo transporta siempre	75	51%
Prefiere determinadas Cooperativas o Radio taxis	31	21%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 33**



**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 51% manifestó que posee un taxista de confianza que lo transporta siempre; para un 28% de los usuarios les es indiferente si es legal o pirata; y un 21% prefiere determinadas cooperativas o radiotaxis.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios de taxi, dicen poseer un taxista de confianza, este puede pertenecer a una cooperativa, ser independiente e incluso puede ser un taxi pirata, para estos usuarios es más importante la confianza que le tienen al taxista y la seguridad que este les brinda. Por otra parte un porcentaje de usuarios manifiesta que les es indiferente si el taxi es legal o pirata, por lo general estos usuarios buscan obtener precios más bajos dejando en segundo plano la seguridad. Y finalmente la minoría de usuarios se identifica y tiene preferencia con determinadas cooperativas y radiotaxis, estos usuarios son los que utilizan con más frecuencia este servicio, y lo hacen con fines de trabajo, ya que muchas empresas realizan alianzas estratégicas con dichas cooperativas o radiotaxis.

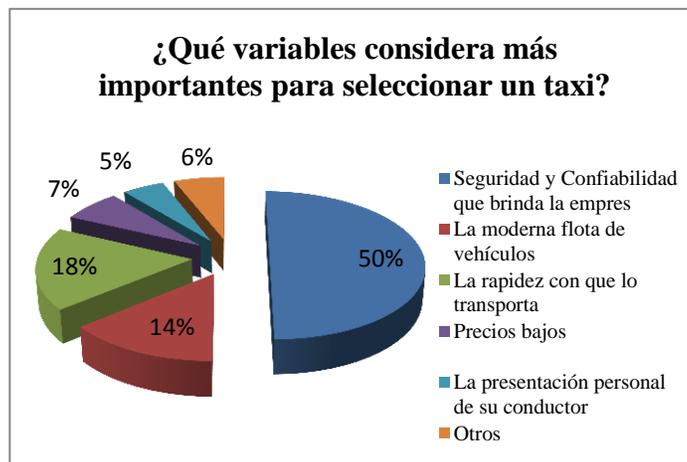
**11)Pregunta:** ¿Qué variables considera más importantes al momento de seleccionar un Taxi?

**Objetivo:** Identificar las variables que los usuarios toman en cuenta para seleccionar un taxi.

**Matriz N° 34**

Respuesta	Frecuencia	%
Seguridad y Confiabilidad que brinda la empres	73	50%
La moderna flota de vehículos	21	14%
La rapidez con que lo transporta	26	18%
Precios bajos	10	7%
La presentación personal de su conductor	8	5%
Otros	9	6%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 33**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 50% expresó que la variable más importante a la hora de seleccionar un taxi es la seguridad y la confiabilidad que brinda la empresa de taxis del servicio de taxis; un 18% de las personas considera que la variable más importante es la rapidez con que se transporta; un 14% de los usuarios considera que la moderna flota de vehículos que poseen los taxis es más importante; un 7% considera que a la hora de seleccionar un taxi es más importante el precio bajo que le pueda brindar el taxista; un 6% de los usuarios manifestó que todas las variables listadas son igual de importantes;; y finalmente otro %5 considera que la presentación personal del taxista es más importante que todo.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios expresó que lo más importante cuando seleccionan un taxi es la seguridad y la confiabilidad que posee la empresa o la persona que se encarga de transportarlos, esto se debe al alto índice de violencia y robos que hay en el país; mientras otros usuarios dicen que es más importante la rapidez con que es transportado a su destino, ya que consideran que esta es la característica principal por la cual buscan este servicio; sin embargo otra característica que es considerada la más importante por los usuarios es la moderna flota de vehículos que poseen los taxistas, se puede decir que esto se debe a la comodidad que este representa para los usuarios, así como también la certeza que el vehículo se encuentra en buenas condiciones mecánicas. No obstante una minoría de usuarios considera que ninguna variable de las listadas es menos importante y expresaron que todas tienen igual importancia cuando ellos seleccionan un taxi. Finalmente otra minoría considera que cuidar el bolsillo es más importante que otras variables y lo mejor es el precio bajo que le pueda ofrecer los taxistas.

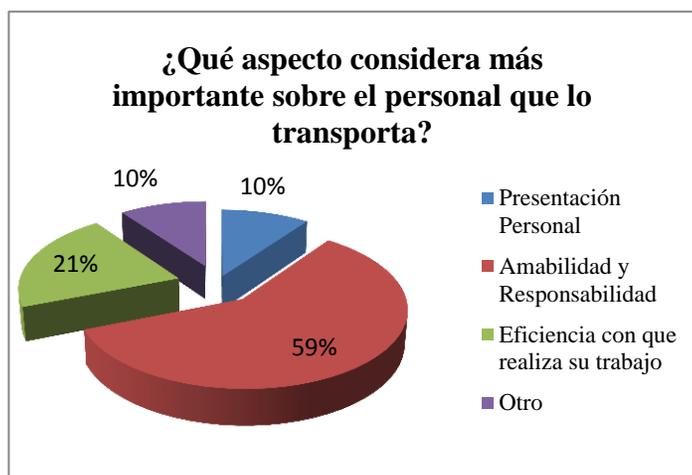
**12)Pregunta:** ¿Qué aspecto considera más importante sobre el personal que lo transporta?

**Objetivo:** Conocer los principales aspectos que los usuarios toman en cuenta sobre el personal que conduce un taxi para poder utilizar este tipo de transporte.

**Matriz N° 35**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Presentación Personal	15	10%
Amabilidad y Responsabilidad	87	59%
Eficiencia con que realiza su trabajo	31	21%
Otro	14	10%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 35



**Análisis:** Del 100% de los usuarios encuestados un 59% de las personas manifestó que el aspecto más importante sobre el personal que lo transporta ( taxistas) es la amabilidad y responsabilidad que este posee; mientras que un 21% considera que lo más importante de los taxistas es la eficiencia con que realiza su trabajo; otro 10% considera que el aspecto más importante que identifican en el taxista es su presentación personal; y finalmente un 10% considera que existes otros aspectos más importantes que los anteriores, los cuales ellos identifican en el taxista que los conduce.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios de taxis considera que lo más importante que visualizan en los taxistas es la amabilidad y la seguridad que estos les brindan a sus clientes, ya que estos dos aspectos, crean en el cliente confianza y lealtad hacia los mismos. Por otro lado algunos usuarios consideran que es más importante la eficiencia con que los taxistas realizan el trabajo, que otros aspectos, debido a, que una de las razones por las cuales abordan este medio de transporte es la rapidez con la que son conducidos o porque llevan prisa. Sin embargo otro porcentaje de usuarios considera que la presentación personal es más importante, esto se debe a que a través del aspecto físico del taxista se pueden identificar si es de confiable no, aunque esto no siempre es cierto. Para finalizar un menor número de usuarios considera que todos estos aspectos tienen igual importancia a la hora de seleccionar al taxista que los transporta.

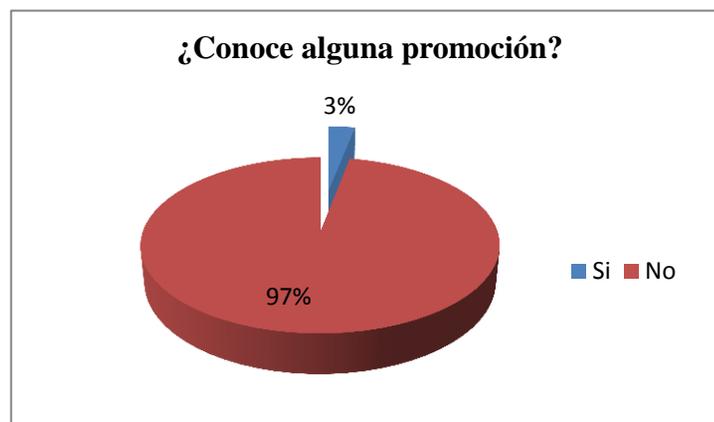
**13)Pregunta:** ¿Conoce de algún paquete especial o promocional que brinden las Cooperativas de Taxis, Radiotaxis o Taxistas?

**Objetivo:** Determinar si el servicio de taxis tiene a disposición de los usuarios, paquetes especiales o promociones que motiven a éste el hacer uso de este servicio.

**Matriz N° 36**

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5	3%
No	142	97%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 36**



**Análisis:** Del 100% de los usuarios encuestados solamente un 3% manifestó que conocía de alguna promoción brindada por las cooperativas o radiotaxis, mientras que la gran mayoría en este caso del 97% manifestó que no conocía ninguna promoción.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios manifestó no conocer ninguna promoción que se brinde de parte del sector de taxis esto se debe a que solamente una cooperativa de taxis tiene la promoción de dar un viaje gratis cuando acumula 8, los usuarios que proporcionaron estos datos fueron la minoría.

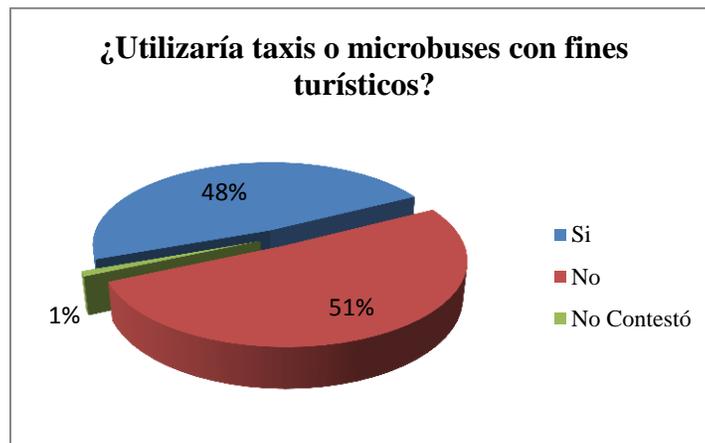
#### 14)Pregunta: ¿Utilizaría un servicio de taxis y/o microbuses con fines turísticos?

Objetivo: Determinar si el servicio de taxis y/o microbuses podría ser utilizado con fines turísticos, paseos o excursiones.

Matriz N° 37

Respuesta	Frecuencia	%
Si	70	48%
No	75	51%
No Contestó	2	1%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Gráfica N° 37



**Análisis:** Del 100% de los encuestados el 51% contestó que no está de acuerdo en utilizar el servicio de taxis o microbuses con fines turísticos, mientras que el 48% de las personas encuestadas expresaron ser que si están de acuerdo en utilizar el servicio de taxis y microbuses con fines turísticos, finalmente el 1% de las personas se abstuvo de contestar.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios de taxis no están de acuerdo con utilizar el servicio de taxis con fines turísticos, es decir que no contratarían este servicio para ir de paseo, solamente para movilizarse dentro de la ciudad, se debe a que los usuarios consideran que el precio de dicho transporte sería muy elevado. Por otra parte de los usuarios menciona que si está de acuerdo el utilizar este servicio para ir de paseo a lugares fuera de la ciudad, ya que el servicio les provee mayor comodidad que viajar en transporte público al recorrer dichas distancias.

**15)Pregunta:** Si su respuesta a la interrogante anterior es positiva mencione ¿qué lugares visitaría?

**Objetivo:** Identificar qué lugares turísticos podrían ser del agrado del usuario al utilizar el servicio de taxis y/o microbuses con dichos fines.

**Matriz N° 38**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Playa	23	33%
Museos	2	3%
Centros Turísticos	13	19%
Pueblos	23	33%
Otros	9	12%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 38**



**Análisis:** Del 100% de las personas que contestaron estar de acuerdo en utilizar el servicio de taxis con fines turísticos, un 33% la playa; el 33% visitaría pueblos; el 19% visitaría centros turísticos; un 12% visitaría otros lugares no mencionados; mientras que un 3% visitaría los museos.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios prefiere ir a la playa utilizando un taxi o microbús turístico, esto se debe a que para visitar la playa es más cómodo hacerlo en un vehículo que utilizando un transporte público, otra parte de los usuarios visitaría los pueblos al interior del país ya que las distancias recorridas con extensas, algunos de ellos poseen un transporte público muy lento y no les permitiría disfrutar el viaje. Otros encuestados manifestaron que visitarían centros turísticos contratando este servicio, esto se debe a que también es más cómodo hacerlo en transporte privado que utilizar el transporte público.

Mientras que una parte de los encuestados visitaría otros lugares diferentes a los mencionados en los apartados anteriores, y finalmente solo una minoría utilizaría el servicio para visitar museos, ya que estos están más accesibles y las distancias a recorrer son mínimas dentro de la ciudad.

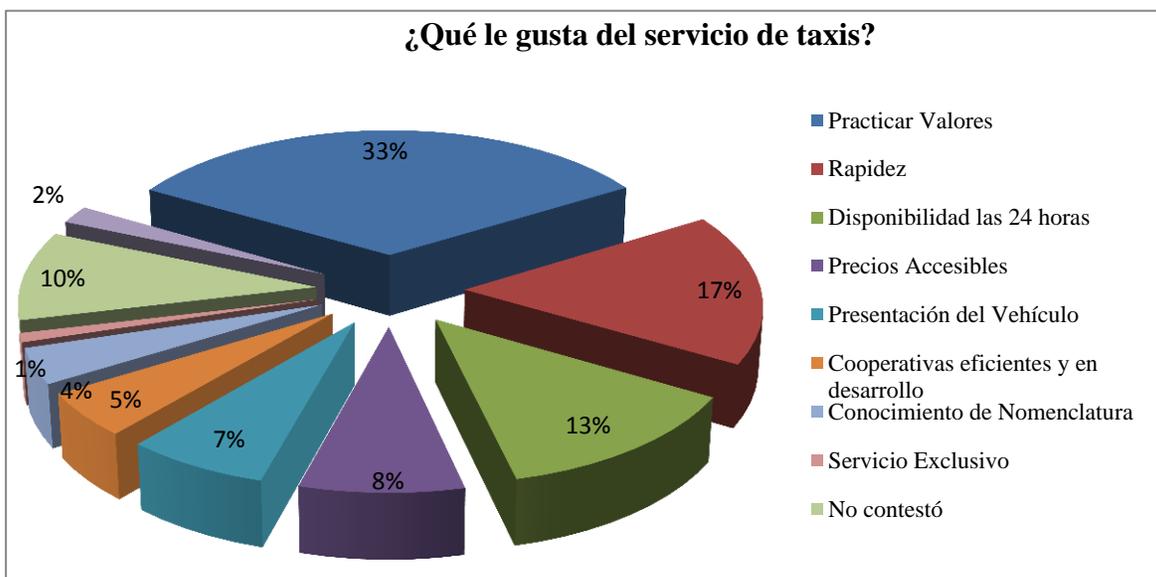
**16)Pregunta:** ¿Qué le gusta del servicio de Taxis?

**Objetivo:** Conocer los aspectos positivos que posee actualmente el servicio de taxis en el área de San Salvador

**Matriz N° 39**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Practicar Valores	49	33%
Rapidez	25	17%
Disponibilidad las 24 horas	19	13%
Precios Accesibles	12	8%
Presentación del Vehículo	10	7%
Cooperativas eficientes y en desarrollo	8	5%
Conocimiento de Nomenclatura	6	4%
Servicio Exclusivo	2	1%
No contestó	13	10%
Nada	3	2%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 39**



**Análisis:** Del 100 % de las personas encuestadas el 33% manifiesta que lo que más le agrada del servicio es que los taxistas practican valores; un 17% manifestó que lo que más le gusta del servicio es la rapidez con la que se transporta al pasajero; un 13% considera que lo que más les agrada es que el servicio está siempre disponible; un 10% no contestó; un 8% indicó que lo que más le agrada son los precios accesibles que ofrecen los taxistas; un 7% dijo que lo más agradable para ellos es la presentación que posee el vehículo; un 5% considera que lo que más le agrada del servicio de taxis es que las cooperativas están en crecimiento; un 4% manifestó que nada le agrada del servicio de taxis; otro 2% considera que lo que más le agrada es que los taxistas conocen muy bien las calles de San Salvador; y finalmente otro 1% dijo que lo que más le agrada es que es un servicio exclusivo de transporte.

**Interpretación:** La mayoría de las personas dicen que lo que más les agrada del servicio de los taxis es que se practican valores, esto se debe a que la mayoría de los taxistas es amable con sus clientes y tiene cimentados los valores y el buen trato al cliente; otro aspecto mencionado y que agrada al usuario es la rapidez con la que es transportado de un lugar a otro, siendo una de estas las razones principales por la que las personas utilizan este servicio. Sin embargo otra variable importante y que es de su agrado es que el servicio está disponible en cualquier lugar y a cualquier hora, y para solicitarlo no se necesita nada más que llamar por teléfono o en su defecto salir a la calle y abordar el taxi. Otra parte de los usuarios considera que lo que más le agrada es que poseen precios accesibles al público, este fenómeno se da sobre todo en aquellos taxis que son piratas ya que bajan sus precios para poder obtener clientes. Cabe mencionar que dos variables importantes que también agradan a los usuarios es que los vehículos poseen buena presentación, ya que algunos son modelos recientes y en buen estado y que las cooperativas están en crecimiento y desarrollo.

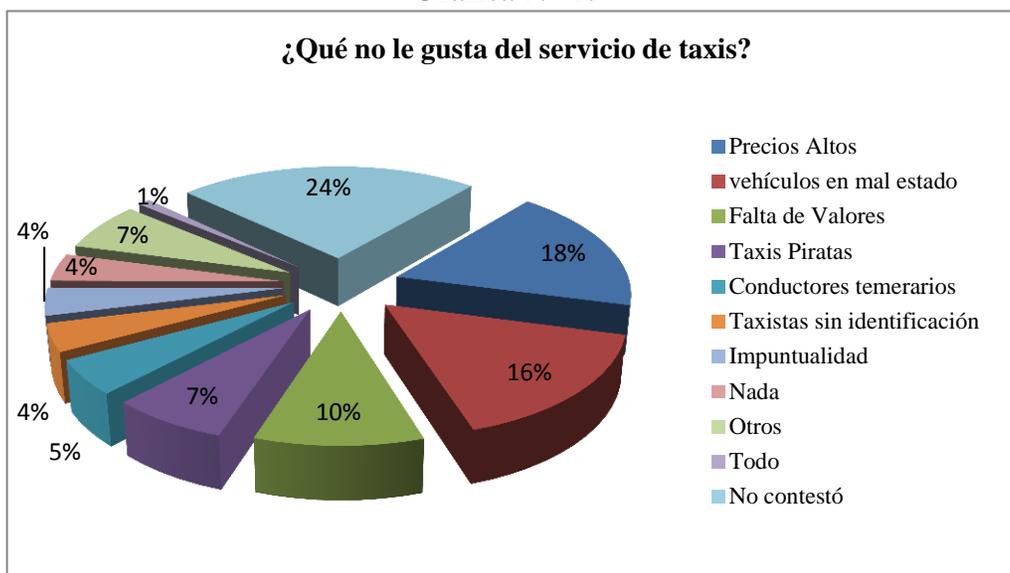
**17)Pregunta:** ¿Qué no le gusta del servicio de Taxis?

**Objetivo:** Conocer los aspectos negativos que posee actualmente el servicio de taxis en el área de San Salvador

**Matriz N° 40**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Precios Altos	27	18%
vehículos en mal estado	24	16%
Falta de Valores	14	10%
Taxis Piratas	11	7%
Conductores temerarios	8	5%
Taxistas sin identificación	6	4%
Impuntualidad	6	4%
Nada	6	4%
Otros	10	7%
Todo	1	1%
No contestó	34	24%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 40**



**Análisis:** Del 100 % de las personas encuestadas el 24% no contestó, un 18% manifestó que no le agrada del servicio son los precios altos; un 16% considera que los vehículos en mal estado, un 10% dijo que no le agrada la falta de valores por parte de los taxistas; un 7% manifestó que no le agradan los taxis piratas, un 7% manifestó que no le agradan otros aspectos no mencionados, un 5% dijo que los conductores temerarios; un 4% expreso que no le agradan los taxistas sin identificación; otro 4% dijo que la impuntualidad a la hora de prestar el servicio; otro 4% manifestó que nada le gusta del servicio de taxis, finalmente un 1% considera que todo no le gusta del servicio de taxis

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios encuestados no contestó a la interrogante, pero un número significativo expreso que lo no le agrada del servicio de taxis son los precios altos que se cobran por carrera ya que no existe algún mecanismo que regule una tarifa exacta; por otra parte de la población considera que existen muchos taxis en mal estado ocasionando incomodidad en sus usuarios; algunos de los encuestados consideran que lo que no les gusta es la falta de valores que tienen ciertos conductores; así como también hay usuarios que manifestaron que no les agrada nada del servicio de taxis que se presta en San Salvador.

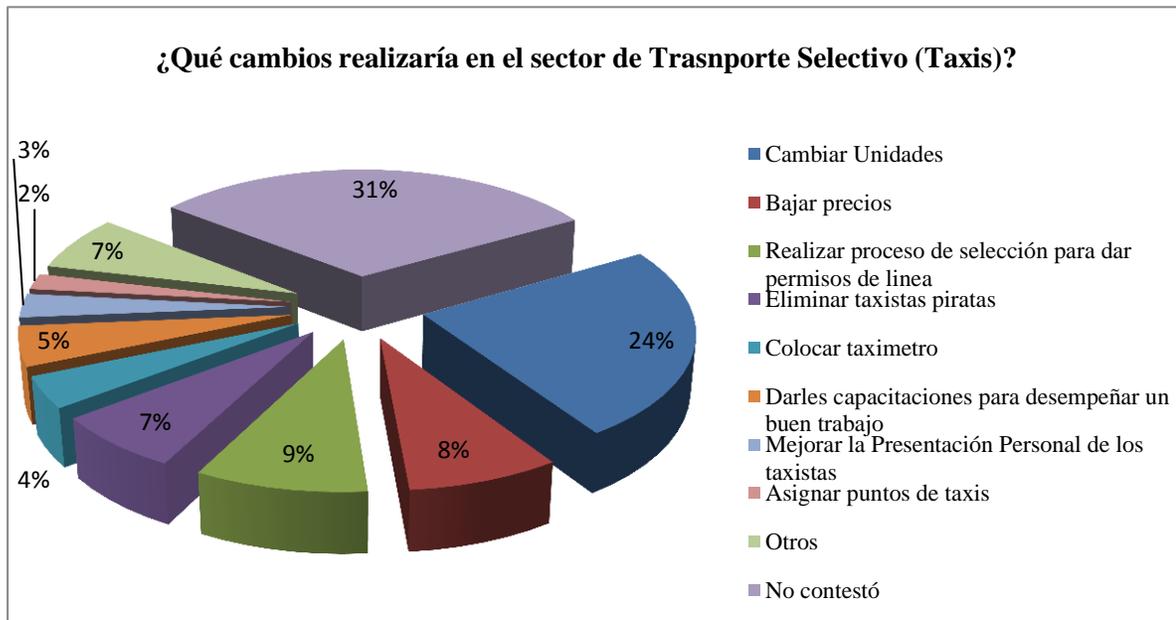
**18)Pregunta:** En el servicio de taxis que existe actualmente, ¿qué cambios realizaría? ¿Por qué?

**Objetivo:** Determinar cuáles son los cambios que se realizarían al servicio de taxis

**Matriz N° 41**

Respuesta	Frecuencia	%
Cambio de unidades	35	24%
Bajar precios	12	8%
Realizar proceso de selección para dar permisos de línea	13	9%
Eliminar taxistas piratas	10	7%
Colocar taxímetro	6	4%
Darles capacitaciones para desempeñar un buen trabajo	7	5%
Mejorar la Presentación Personal de los taxistas	5	3%
Asignar puntos de taxis	3	2%
Otros	10	7%
No contestó	46	31%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 41**



**Análisis:** Del 100% de los encuestados un 31% no contestó sobre los cambios que le realizaría al sector transporte selectivo(taxis); un 24% respondió un cambio de unidades; otro 8% dijo el cambio que harían sería bajar los precios; un 9% manifestó que realizar proceso de selección para dar permisos de línea, un 7% manifestó eliminar taxis piratas; un 7% dijo otros no mencionados; un 5% menciona darles capacitaciones para desempeñar un buen trabajo un 4% dijo colocar taxímetros, un 3% manifestó lo que cambiaría es mejorar la presentación personal de los taxistas, finalmente un 2% dijo asignar puntos de taxis.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios encuestados no respondió a la interrogante sobre los cambios que le realizaría al sector transporte selectivo; al contrario una parte de la población encuestada considera importante cambiar las unidades en mal estado que circulan a diario, ya que estas resultan incómodas y pueden ocasionar accidentes automovilísticos, otra variable muy importante que consideran los usuarios es la reducción de los precios ya que varían demasiado, esto dependerá del taxista y/o la cooperativa que se utilice, además no se tiene un estándar y ningún mecanismo que regule el costo del servicio, por otra parte se considera importante realizar proceso de selección para brindar permisos de línea, ya que circulan taxis, sin estar legales, y para los usuarios es importante que se regule y se le de seguimiento para mayor seguridad, esto ayudara a eliminar los taxis piratas que desprestigian al sector. Cabe mencionar que otro cambio importante que harían los usuarios es que los taxistas sean capacitados en servicio al cliente para que desempeñen mejor su trabajo y mantengan y mejoren la calidad del servicio que brindan al usuario, así mismo consideran que el sector de taxis debería de uniformarse para verse más presentable, y finalmente sugirieron que se deberían de asignar nuevos puntos de taxis para cubrir aquellos lugares donde no existe un lugar específico para que los taxis sean abordados.

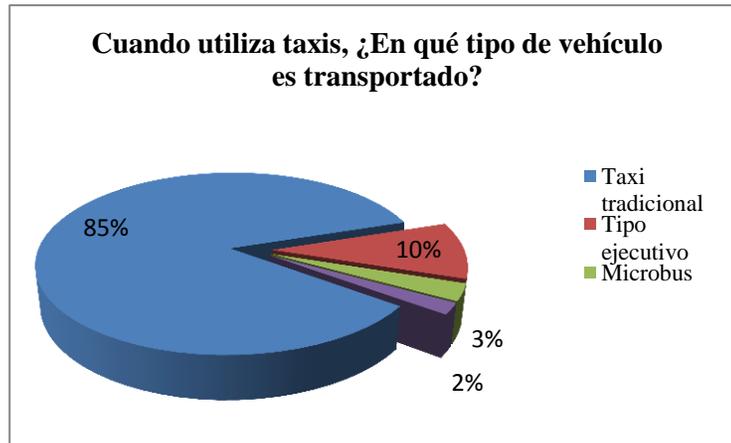
**19)Pregunta:** Cuando utiliza el servicio de Taxis, ¿en qué tipo de vehículo es transportado?

**Objetivo:** Conocer en el tipo de vehículo es transportado el usuario de taxis

**Matriz N° 42**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Taxi tradicional	125	85%
Tipo ejecutivo	15	10%
Microbús	4	3%
Otros	3	2%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 42**



**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas el 85% manifestó que siempre son transportados por medio de un taxi amarillo; un 10% es transportado en un modelo ejecutivo; un 3% es transportado en microbuses y un 2% manifestó que se transporta en otro tipo de vehículo.

**Interpretación:** La mayoría de los usuarios son transportados en vehículos color amarillos el taxi tradicional, sin embargo se puede decir que algunos de estos vehículos son piratas porque a pesar de ser amarillos no poseen el ovalo que los caracteriza de ser taxis legales. El taxi tipo ejecutivo consiste en un vehículo particular que posee permiso para transportar pasajeros, por lo general los usuarios de este tipo de taxi son los usuarios más exigentes, tales como viajeros por negocios.

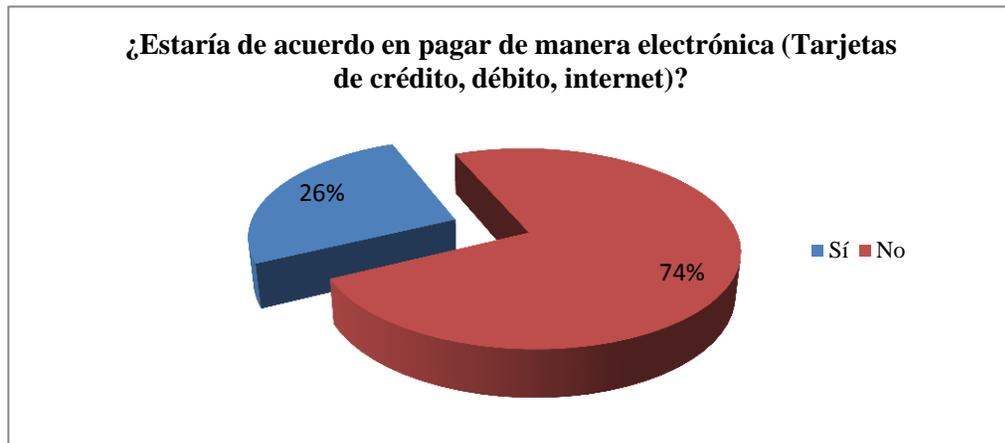
**20)Pregunta:** ¿Estaría de acuerdo en pagar de manera electrónica (Tarjetas de Crédito, Débito, Internet)?

**Objetivo:** Conocer la aceptación del usuario en utilizar medios de pago electrónicos.

**Matriz N° 43**

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	38	26%
No	109	74%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 43**



**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas un 74% manifestó que no estaría de acuerdo en pagar por medio de internet el servicio de taxis; mientras que un 26% considera que si está de acuerdo en cancelar este servicio por medios electrónicos.

**Interpretación:** la mayoría de los usuarios dijo que no está de acuerdo en realizar los pagos por medios electrónicos esta situación se debe a que las personas desconfían de realizar negocios por este medio electrónico, ya que no están tan familiarizadas con este tipo de tecnología es mas algunos no tienen acceso a ella. Mientras que la minoría si está de acuerdo en realizar este tipo de pago por medios electrónicos, ya que tienen experiencia en utilizar estos recursos para realizar pagos.

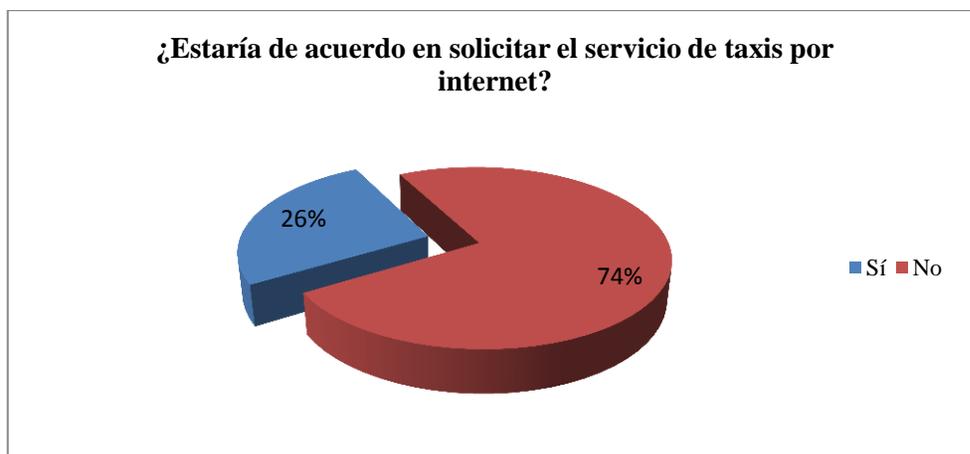
**21)Pregunta: ¿Qué opina sobre solicitar el servicio de Taxis por internet y realizar el pago por anticipación de la misma forma?**

**Objetivo:** Conocer la opinión del usuario para solicitar el servicio de taxis por internet así como realizar sus pagos por anticipado por la misma forma.

**Matriz N° 44**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	38	26%
No	109	74%
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N° 44**



**Análisis:** Del 100% de las personas encuestadas, el 74% no están de acuerdo en solicitar el servicio de taxis; mientras que el 26% está de acuerdo en utilizar estos recursos para servicio de taxis por internet.

**Interpretación:** La mayoría de las personas encuestadas no están de acuerdo en utilizar este recurso para solicitar del servicio de taxis, ya que no tienen acceso a internet o no pueden utilizarlo, otros no confían en solicitar servicios vía internet, la cultura de El Salvador no está acostumbrada a utilizar el internet para realizar negocios. La menor parte de los encuestados manifestó que si estaría de acuerdo a solicitar el servicio de esta forma e incluso a realizar el pago por adelantado, esto se debe a que son personas ocupadas y este método les ahorraría tiempo y dinero.

## Índice de Esquemas

<b>Esquema</b>	<b>Pág.</b>
Esquema N° 1: Proceso Administrativo .....	7
Esquema N° 2: Flujograma: Proceso de Elaboración del Cuadro de Mando Integral .....	20
Esquema N° 3 Organigrama Institucional .....	43
Esquema N° 4: Variables FODA .....	71
Esquema N° 5: Trilogía Estratégica Propuesta a ACACYA de R.L.....	85
Esquema N°6 : Matriz de Impacto .....	87

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1: Concepto de Gestión.....	11
Cuadro N° 2: Diferencia entre Sociedad y Asociación Cooperativa .....	30
Cuadro N° 3: Aspectos Internos Y Externos .....	67
Cuadro N° 4: Tabla de Asignación de Valores de Aspectos Internos.....	69
Cuadro N° 5: Tabla de Asignación de Valores de Aspectos Externos .....	70
Cuadro N° 6: Matriz de Impacto: Estrategias Potenciales .....	88
Cuadro N° 7: Matriz de Impacto: Estrategias Desafiantes .....	88
Cuadro N° 8: Matriz de Impacto: Estrategias Riesgosas .....	89
Cuadro N° 9: Matriz de Impacto: Estrategias Limitantes.....	90