



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016 - 2020 PARA LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO, EN EL CANTÓN
OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

AUTORA: MONTOYA VERDEZOTO TATIANA MARICELA

DIRECTOR: MGS. ING.CPA. LENIN UBIDIA

IBARRA, ENERO 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe final de trabajo de grado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Ingeniería Comercial corresponde a una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Otavalo, en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, la cual brinda los lineamientos necesarios para alcanzar un mejor desarrollo institucional y fortalecer el posicionamiento en el mercado. Para ello se realizó un diagnóstico situacional interno y externo determinando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas así como también los respectivos cruces estratégicos, a fin de establecer los instrumentos administrativos a mejorar. En el marco teórico se definió los aspectos teóricos-científicos más relevantes para sustentar la investigación. En la propuesta del plan se describió la filosofía, cultura organizacional y estructura administrativa que requiere la cooperativa en el periodo establecido además del desarrollo del Plan Operativo Anual con su partida presupuestaria, que servirá como soporte en la ejecución de programas y proyectos institucionales propuestos. Al realizar el estudio de los impactos en el ámbito: social, económico, cultural, empresarial y educativo, se estableció que la materialización de la planificación estratégica tendrá un impacto alto positivo ya que tanto en el ambiente interno como externo de la cooperativa existirán beneficiarios sean directos o indirectos. Finalmente se determinó de manera clara las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

ABSTRACT

The final report of thesis of Administrative and Economics Science Faculty – Comercial Engineering career concern to a Strategic Planning for the Otavalo Transport Cooperative, in Otavalo – Imbabura province, which's give the necessary guidelines to reach a best institucional development and fortify the position at market. For that was made an internal and external diagnostic was determined strengths, opportunities, debilities and threats also the respective strategic crosses, for the purpose of establish the administrative tools to be improved. In the theoretical framework was defined the most relevant theoretical - Scientific aspects that sustain the investigation. In the plan proposal was described the philosophy, organizational culture and administrative structure that requires the cooperative for the period specified, besides of the development of the Annual Operating Plan with its budgetary allocation, which will serve as a support in the execution institutional programs and projects proposed. Doing the study impacts in social, economic, cultural, business and educational ambits, it was established that the materialization of strategic planning will have a high positive impact since both internal and external environment of the cooperative they will exist direct and indirect beneficiaries. Finally the pertinent conclusions and recommendations were clearly identified.

AUTORÍA

Yo, Tatiana Maricela Montoya Verdezoto, declaro bajo juramento que el trabajo de grado titulado: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016 - 2020 PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO, EN EL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA" es de mi autoría, auténtico y original; que no ha sido presentado para ningún tribunal de grado ni calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente documento.



Tatiana Maricela Montoya Verdezoto

CI: 100433825-5

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por la estudiante Tatiana Maricela Montoya Verdezoto para optar por el título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016 - 2020 PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO, EN EL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”. Considero que el presente trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 22 días del mes de Julio de 2016.



Ing. Lenin F. Ubidia G.



CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Tatiana Maricela Montoya Verdezoto con cédula de identidad 100433825-5, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5 y 6 en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016 - 2020 PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO, EN EL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

A handwritten signature in blue ink that reads "Tatiana Montoya".

Tatiana Maricela Montoya Verdezoto

CI: 100433825-5



AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100433825-5		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Montoya Verdezoto Tatiana Maricela		
DIRECCIÓN:	Otavalo - Ciudadela Proaño Maya		
EMAIL:	tatymari70@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 520-381	TELÉFONO MÓVIL:	0-998419222

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2016 - 2020 PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO, EN EL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”
AUTOR:	Montoya Verdezoto Tatiana Maricela
FECHA:	2017-01-26
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA:	Pregrado
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Comercial
DIRECTOR:	Mgs. Ing. Cpa. Lenin Ubidia

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Tatiana Maricela Montoya Verdezoto, con cédula de identidad 100433825-5, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior, Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros; por lo tanto, la obra es original y es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 26 días del mes de Enero de 2017.

LA AUTORA:



Tatiana Maricela Montoya Verdezoto

CI: 100433825-5

DEDICATORIA

Con amor a mis padres: Beatriz y Hugo, pilares fundamentales en mi vida; ejemplo de lucha y constancia diaria; quienes con su arduo trabajo han formado a una hija, una amiga, una profesional y me han brindado la oportunidad de alcanzar mi sueño más anhelado, culminar mis estudios de tercer nivel.

A mis queridos hermanos: Ximena y Andrés, quienes me han apoyado incondicionalmente con sus consejos en el transcurso de mi vida.

A mis sobrinas: Valentina y Angie, fuentes de inspiración que Dios me ha regalado en mi vida y han motivado para seguir adelante en mi caminar.

Tatiana Montoya V.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme en mi formación profesional y brindarme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida

A la Universidad Técnica del Norte, a la planta de docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quienes me brindaron las herramientas necesarias para crecer como persona y profesional, de manera especial al Ing. Lenin Ubidia quien con su experiencia y conocimientos supo guiar el desarrollo del presente trabajo de titulación.

A la Cooperativa de Transportes Otavalo, a todo su personal por la información y colaboración brindada en la realización de este proyecto.

A mi familia por su apoyo moral y confianza, quienes siempre han respaldado mis decisiones y que gracias a ellos puedo culminar mi carrera universitaria.

A mis queridos amigos, con quienes he compartido y vivido momentos de alegrías y tristezas.

Tatiana Montoya V.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto de investigación consiste en la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo, el cual contiene información que permitirá a sus dirigentes, socios y demás personal tomar conciencia sobre los aspectos que benefician y afectan a la cooperativa como tal en su desarrollo institucional; para ello se diseñó un documento que consta de cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se realizó un diagnóstico situacional a la Cooperativa de Transportes Otavalo estableciendo objetivos, variables e indicadores, así como la población y técnicas de recolección de información a emplear para el desarrollo del mismo. Además se determinó si la cooperativa cuenta con filosofía institucional, cultura organizacional y estructura administrativa para efectuar su labor diaria en el servicio de transporte.

En el capítulo II, se definieron las bases teóricas de la planificación estratégica y temática relacionada, basada en fuentes de información secundaria, permitiendo de esta manera sustentar el proyecto de investigación con el aporte de varios autores, conociendo así también aspectos generales sobre las cooperativas de transportes y en especial sobre la Cooperativa Otavalo.

En el capítulo III, se dio a conocer la propuesta que se implementará como Planificación Estratégica en la Cooperativa de Transportes Otavalo para alcanzar el crecimiento empresarial en la estructura administrativa y organizacional, mediante el desarrollo de sus componentes principales.

Asimismo, se definió la estructura orgánica y funcional con la que contará la cooperativa, analizando las funciones, atribuciones, deberes y competencias que debe poseer el talento humano de la institución para cada puesto de trabajo.

En el capítulo IV, se realizó un análisis de los impactos positivos que generará la implementación del Plan Estratégico en la Cooperativa de Transportes Otavalo describiendo indicadores por cada impacto, en el ámbito: social, económico, cultural, empresarial y educativo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ABSTRACT.....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN.....	xi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xix
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
JUSTIFICACIÓN	xx
OBJETIVOS	xxii
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	xxiii
CAPÍTULO I.....	25
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	25
Antecedentes diagnósticos	25
Objetivos diagnósticos	27
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos.....	28
Variables diagnósticas.....	28
Indicadores	29
Matriz de relación diagnóstica	31
Análisis de las variables diagnósticas	32
Filosofía institucional.....	32
Cultura organizacional	33
Estructura administrativa.....	35
Recurso humano.....	36

Calidad del servicio.....	37
Mecánica operativa	39
Población.....	39
Muestra.....	40
Instrumentos de investigación.....	41
Evaluación de resultados.....	43
Resultados de las encuestas.....	43
Resultados de las entrevistas.....	63
Resultados de la ficha de observación.....	70
Análisis externo.....	71
Matriz FODA	77
Cruces estratégicos.....	79
Definición del problema diagnóstico	81
CAPITULO II.....	82
MARCO TEÓRICO.....	82
Plan.....	82
Características.....	82
Importancia.....	83
Clasificación.....	83
Proceso de planeación.....	85
Estrategia.....	86
Características.....	86
Importancia.....	87
Clasificación.....	87
Enfoques.....	88
Fases.....	88
Niveles.....	89
Plan estratégico	89
Características.....	90
Importancia.....	91
Objetivo.....	91
Beneficios.....	92
Elementos del Plan Estratégico.....	92

Estructura Administrativa	98
Cinco Fuerzas de Porter.	98
Método Pest.	100
Cooperativa de Transportes	102
Características.	102
Clasificación.....	103
Accesibilidad en el servicio de transporte.....	104
Terminales terrestres.	104
Normas mínimas de seguridad.	105
Cooperativa de Transportes Otavalo.....	105
Rutas de trabajo.....	105
Condiciones laborales y de trabajo.	106
Modelo de gestión.	106
CAPÍTULO III	107
PROPUESTA	107
Introducción	107
Objetivos	108
Objetivo general.	108
Objetivos específicos.	108
Planificación estratégica	108
Filosofía y cultura organizacional.....	108
Estructura administrativa	126
Plan plurianual	157
Plan operativo anual.....	159
CAPÍTULO IV	168
IMPACTOS	168
Introducción	168
Objetivo general.....	168
Valoración de impactos.....	168
Principales impactos	169
Impacto social.	169
Impacto económico.....	171
Impacto cultural.	172

Impacto empresarial	174
Impacto educativo	175
Impacto general	177
CONCLUSIONES	178
RECOMENDACIONES	179
BIBLIOGRAFÍA	180
LINKOGRAFÍA	182
ANEXOS	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica	31
Tabla 2. Personal de la Cooperativa de Transportes Otavalo	39
Tabla 3. Usuarios de la Cooperativa de Transportes Otavalo	40
Tabla 4. Existencia de un plan estratégico	43
Tabla 5. Implementación plan estratégico	44
Tabla 6. Conocimiento de misión, visión y objetivos	45
Tabla 7. Valores humanos	46
Tabla 8. Elaboración de estrategias administrativas	47
Tabla 9. Gestión administrativa	48
Tabla 10. Informes sobre las gestiones y logros alcanzados	49
Tabla 11. Comunicación de decisiones	50
Tabla 12. Opinión de socios, choferes y ayudantes	51
Tabla 13. Comunicación entre directivos y empleados	52
Tabla 14. Existencia de un plan estratégico	53
Tabla 15. Elaboración de plan estratégico	54
Tabla 16. Conocimiento de los servicios de la Coop. de Transportes Otavalo	55
Tabla 17. Utilización servicios de la Coop. de Transportes Otavalo	56
Tabla 18. Calificación del servicio	57
Tabla 19. Trato justo y respetuoso	58
Tabla 20. Seguridad en las rutas de trabajo	59
Tabla 21. Razones que afectan para ofrecer un buen servicio	60
Tabla 22. Recomendación para mejorar el servicio	61
Tabla 23. Ficha de observación.....	70
Tabla 24. Matriz FODA	78
Tabla 25. Cruces estratégicos	79
Tabla 26. Programas y proyectos	117
Tabla 27. Estrategias	118
Tabla 28. Metas	119
Tabla 29. Cronograma de ejecución de metas	120
Tabla 30. Tácticas	121
Tabla 31. Indicadores	122
Tabla 32. Presupuesto	123

Tabla 33. Descripción del puesto de Socios	127
Tabla 34. Descripción del puesto de Auditor Interno	129
Tabla 35. Descripción del puesto de Asesor Jurídico	131
Tabla 36. Descripción del puesto de Miembro del Consejo de Administración	132
Tabla 37. Descripción del puesto de Presidente	134
Tabla 38. Descripción del puesto de Vicepresidente	135
Tabla 39. Descripción del puesto de Secretaria	137
Tabla 40. Descripción del puesto de Gerente General.....	139
Tabla 41. Descripción del puesto de Jefe de Recursos Humanos	141
Tabla 42. Descripción del puesto de Conserje	143
Tabla 43. Descripción del puesto de Contador	144
Tabla 44. Descripción del puesto de Auxiliar Contable	145
Tabla 45. Descripción del puesto de Subgerente	147
Tabla 46. Descripción del puesto de Despachador de boletería	148
Tabla 47. Descripción del puesto de Despachador de terminales.....	149
Tabla 48. Descripción del puesto de Vocales	150
Tabla 49. Descripción del puesto de Miembro del Consejo de Vigilancia.....	151
Tabla 50. Descripción del puesto de Miembro de la Comisión de Asuntos Sociales.....	153
Tabla 51. Descripción del puesto de Miembro de la Comisión de Deportes.....	154
Tabla 52. Descripción del puesto de Miembro de Comisiones Ocasionales	155
Tabla 53. Descripción del puesto de Inspectores Revisores	156
Tabla 54. Plan plurianual	157
Tabla 55. Plan operativo anual 2016.....	159
Tabla 56. Plan operativo anual 2017.....	161
Tabla 57. Plan operativo anual 2018.....	163
Tabla 58. Plan operativo anual 2019	165
Tabla 59. Plan operativo anual 2020.....	166
Tabla 60. Valoración de impactos.....	169
Tabla 61. Impacto social.....	169
Tabla 62. Impacto económico	171
Tabla 63. Impacto cultural	172
Tabla 64. Impacto empresarial.....	174
Tabla 65. Impacto educativo	175
Tabla 66. Impacto general.....	177

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Existencia de un plan estratégico.....	43
Gráfico 2. Implementación de plan estratégico	44
Gráfico 3. Conocimiento de misión, visión y objetivos.....	45
Gráfico 4. Valores humanos.....	46
Gráfico 5. Elaboración de estrategias administrativas	47
Gráfico 6. Gestión administrativa	48
Gráfico 7. Informes sobre las gestiones y logros alcanzados	49
Gráfico 8. Comunicación de decisiones.....	50
Gráfico 9. Opinión de socios, choferes y ayudantes	51
Gráfico 10. Comunicación entre directivos y empleados	52
Gráfico 11. Existencia de un plan estratégico.....	53
Gráfico 12. Elaboración de plan estratégico	54
Gráfico 13. Conocimiento de los servicios de la Coop. de Transportes Otavalo	55
Gráfico 14. Utilización servicios de la Coop. de Transportes Otavalo.....	56
Gráfico 15. Calificación del servicio	57
Gráfico 16. Trato justo y respetuoso	58
Gráfico 17. Seguridad en las rutas de trabajo	59
Gráfico 18. Razones que afectan para ofrecer un buen servicio.....	60
Gráfico 19. Recomendación para mejorar el servicio.....	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo Cooperativa de Transportes Otavalo	34
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de planeación	85
Figura 2. Líneas estratégicas	113
Figura 3. Organigrama estructural Cooperativa de Transportes Otavalo	126

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico, hasta ahora inexistente, que permita a los socios garantizar el nivel de servicio prestado, ya sea en los puntos fuertes o débiles que posee la institución y así mismo la elaboración de programas de calidad basados en estrategias, con el propósito de captar el mayor número de clientes, incrementar la rentabilidad empresarial y a la vez brindar a los usuarios un servicio de calidad y eficiente haciéndolo más competitivo.

Es pertinente realizar este estudio de investigación ya que permitió identificar las variables críticas del entorno y su interrelación con la cooperativa que permitan definir un adecuado plan de negocios a largo plazo, mismo que asegure el cumplimiento de sus objetivos en forma eficaz, mejorando las funciones administrativamente y elevando la calidad del servicio, imagen institucional así como también el nivel de satisfacción del cliente; lo que permite a la cooperativa incrementar o fortalecer su posicionamiento dentro del mercado en los próximos años.

Este estudio pretende demostrar la importancia que un plan estratégico tiene dentro de una organización y sus valiosos aportes al momento de tomar decisiones que podrían repercutir en una expansión exitosa de la cooperativa, beneficiando directamente a los miembros de esta prestigiosa institución como: socios, conductores, controladores y demás personal que prestan sus servicios en la cooperativa e indirectamente a los pasajeros que hacen uso del transporte que brinda la misma.

La elaboración de este trabajo de investigación y la ejecución de la misma contribuyeron a la obtención de una herramienta administrativa para alcanzar el desarrollo institucional y permitir tanto a directivos como socios de la cooperativa contar con una base de datos en la cual puedan identificar los errores y deficiencias cometidas en el transcurso del tiempo,

además de contar con una estructura organizativa que guiará y direccionará su accionar en la labor diaria.

Por las razones expuestas se justifica la viabilidad de realizar un estudio profundo en la Cooperativa de Transportes Otavalo, la cual ha manifestado su auspicio y aval para indagar en su información administrativa, con el fin de proporcionar nuevas metodologías para el desempeño del trabajo y desarrollo de actividades.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo, en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico situacional en la Cooperativa de Transportes Otavalo que nos permita conocer la planificación estratégica con la que dispone.
- Definir las bases teóricas de la investigación que nos permita sustentar el presente proyecto.
- Realizar un plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo considerando la propuesta que se implementará en su realización.
- Analizar los posibles impactos que pueden generar la implementación de un plan estratégico en la Cooperativa de Transportes Otavalo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de Estudio

El presente proyecto de investigación desarrollado es de tipo cualitativo y cuantitativo, debido a que se utilizó métodos, técnicas y procedimientos en su transcurso, que sirvieron para la recolección de información mediante fuentes primarias y secundarias, así como también para la interpretación y análisis de datos numéricos.

2. Métodos

Los métodos de investigación científica que se emplearon en el presente proyecto son de carácter:

Inductivo

Este método de investigación se utilizó para la descripción del nombre, objetivo general del proyecto y también para determinar la estructura con la que contará para su desarrollo.

Deductivo

El método deductivo en esta investigación se empleó en la desarrollo del diagnóstico situacional, ya que permitió describir las generalidades de la investigación, especialmente los antecedentes.

Analítico

Este método de investigación se utilizó para la descripción de los objetivos específicos, elaboración de la metodología y marco teórico del presente proyecto

Sintético

El método sintético en el presente trabajo se empleó en la descripción y valoración de los impactos; interpretación, análisis de encuestas y entrevistas; así como también en la redacción de conclusiones y recomendaciones.

3. Técnicas

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados en este proyecto de investigación se tomó en consideración la elaboración y aplicación de técnicas de recolección de información que permitan obtener datos reales y confiables, basándose en el tipo y métodos de estudio en los cuales se apoya para su desarrollo, entre ellas:

Encuesta

La encuesta que se aplicó estuvo dirigida a los socios, personal administrativo, operativo y de control que trabaja en la institución así como también a los usuarios de la cooperativa, con el propósito de determinar necesidades, falencias y fortalezas con las que cuenta.

Entrevista

Con el fin de recabar información interna relacionada con el desarrollo institucional que ha tenido la Cooperativa de Transportes Otavalo en su labor, se realizó una entrevista al Subgerente y Presidente de la misma.

Observación directa

Este tipo de técnica se empleó dentro y fuera de las instalaciones de cooperativa para conocer el desarrollo de actividades y el grado de aceptación que tiene en la sociedad por el servicio que brinda, además de verificar el trato con que los usuarios lo perciben.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes diagnósticos

El transporte en el Ecuador está garantizado por cooperativas de transportes de buses urbanos, integrados (trolebús), provinciales e interprovinciales, compañías de busetas y cooperativas de taxis, entre los medios de transporte más utilizados para desplazarse en el país.

Otavaló es una ciudad que cuenta con una población de 104.900 habitantes según el último censo realizado por el INEC, ubicada al sur de la provincia de Imbabura, en la región norte del Ecuador. Es una de las ciudades que se caracteriza por la industria artesanal, gastronómica, cultural y turística en su gran mayoría; es por ello que día a día cientos de personas tanto nacionales como extranjeras llegan hasta la ciudad para visitarla y disfrutar de los atractivos turísticos existentes, haciendo uso del transporte público.

La movilidad en Otavaló está integrada por varias cooperativas y compañías de transportes que brindan el servicio a diferentes destinos dentro del cantón. Las principales cooperativas y compañías en cuanto se refiere a transporte público son: Compañía Imbaburapak Churimi Canchic y Cooperativa 8 de Septiembre a nivel urbano, Cooperativa de Transportes Otavaló, 6 de Julio, Cotacachi y Los Lagos a nivel cantonal y provincial.

La Cooperativa de Transportes Otavaló, se encuentra ubicada en la Cdla. Jacinto Collahuazo, en el terminal terrestre del cantón Otavaló. Fue fundada un 14 de marzo de 1950

con el nombre de Cooperativa de Transportes Imbabura. El 29 de abril de 1971, el Sr. Gerente Luis Guevara, propuso cambiar el nombre de la cooperativa por el nombre de la ciudad, constituyéndose así la Cooperativa de Transportes Otavalo mediante acuerdo ministerial N° 2210.

Con la llegada de la innovación y el crecimiento de la ciudad aconsejan la construcción de un terminal en Quito, entonces se proyecta la construcción en Cumandá. A finales del año 1981 la cooperativa se traslada al terminal. En 1995, la institución se traslada a la sede actual, en Otavalo la cual cumple con características más funcionales para ofertar un buen servicio a la ciudadanía.

En el año 2003, la cooperativa firma un acuerdo para el funcionamiento de una estación de servicio de venta de diesel con la empresa Petroworld, instala cabinas telefónicas e internet para brindar servicio a los pasajeros y sigue manteniendo el almacén de insumos para las unidades.

En la actualidad la Cooperativa de Transportes Otavalo tiene 69 socios activos y cuenta con una flota vehicular moderna, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico del cantón, la provincia y el país.

En los últimos años la administración de la Cooperativa de Transportes Otavalo ha estado en constantes cambios debido a que sus dirigentes permanecen dos años en la gestión, tiempo en el cual se implementan planes y metas que se paralizan por la duración de la misma o a su vez por no contar con un plan estratégico que permita manejar el tema administrativo como punto de partida para el inicio y fin de los objetivos de la cooperativa. Cada dirigente ha sabido llevar de una manera particular e independiente a la institución, con su propia forma y

estilo de trabajo que no han tenido el seguimiento de todos los directivos sobre los fines comunes que persigue la institución, provocando así dificultades en su crecimiento, incremento de rentabilidad, falta de incentivos, seguridad laboral, capacitación y actualización de conocimientos de sus empleados.

La Cooperativa de Transportes Otavalo actualmente no dispone de un organigrama estructural que permita definir cada una de las funciones que le competen a cada persona que integra la institución, motivo por el cual la mayoría de ellas tienen que cubrir actividades que no corresponden con su perfil y competencias, razones que evidencian que la toma de decisiones se retrasa principalmente por la desorganización existente.

La toma de decisiones por parte de los dirigentes de la cooperativa hoy en día se la realiza mediante asambleas generales, en las cuales son participes todos los socios que forman parte de la institución, en la que se tratan temas relativos a reformas existentes en la Ley de Tránsito así como también temas internos, con el propósito de brindar medidas a favor de la cooperativa y analizar aspectos que puedan afectar su labor diaria.

Además cuenta con un consejo de administración y vigilancia quienes son los encargados de tomar medidas de acción en cuanto al pedido que realizan las personas a través de pueblos y comunidades cuando requieren del servicio que brinda la cooperativa.

1.2. Objetivos diagnósticos

1.2.1. Objetivo general.

Realizar un diagnóstico situacional en la Cooperativa de Transportes Otavalo que permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el desarrollo de la presente investigación.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Determinar si la Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con una filosofía institucional.
- Establecer la cultura organizacional con la que dispone la Cooperativa de Transportes Otavalo.
- Identificar si la entidad posee una estructura administrativa para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Analizar el nivel de preparación y experiencia con el cuenta el recurso humano que labora en la Cooperativa de Transportes Otavalo
- Verificar la calidad del servicio que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda a la comunidad.

1.3. Variables diagnósticas

Con el propósito de dar solución a la problemática expuesta se consideran las siguientes variables:

1. Filosofía institucional
2. Cultura organizacional
3. Estructura administrativa
4. Recurso humano
5. Calidad del servicio

1.4. Indicadores

Son todos aquellos aspectos que forman parte de las variables identificadas, los cuales permitirán obtener información para realizar un análisis situacional, estos se detallan a continuación:

1. Filosofía institucional

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos

2. Cultura organizacional

- Principios
- Valores
- Imagen corporativa

3. Estructura administrativa

- Organigrama estructural
- Manual de funciones
- Delimitación de responsabilidades

4. Recurso humano

- Experiencia laboral
- Formación académica
- Capacitación
- Seguimiento y monitoreo

5. Calidad del servicio

- Atención al cliente
- Satisfacción del cliente
- Cordialidad y seguridad

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1. Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	SUJETOS O FUENTES A CONSULTARSE
Determinar si la Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con una filosofía institucional.	Filosofía institucional	Misión. Visión. Objetivos estratégicos.	Primaria	Encuesta. Entrevista. Observación directa.	Gerente General. Presidente. Trabajadores.
Establecer la cultura organizacional con la que dispone la Cooperativa de Transportes Otavalo.	Cultura organizacional	Principios. Valores. Imagen corporativa.	Primaria	Encuesta. Entrevista.	Gerente General. Presidente. Trabajadores.
Identificar si la entidad posee una estructura administrativa para el cumplimiento de metas y objetivos.	Estructura administrativa	Organigrama estructural. Manual de funciones. Delimitación de responsabilidades.	Primaria	Entrevista	Gerente General. Presidente.
Analizar el nivel de preparación y experiencia con el cuenta el recurso humano que labora en la Cooperativa de Transportes Otavalo	Recurso humano	Experiencia laboral. Formación académica. Capacitación. Seguimiento y monitoreo.	Primaria	Encuesta. Entrevista.	Gerente General. Presidente. Trabajadores.
Verificar la calidad del servicio que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda a la comunidad.	Calidad del servicio	Atención al cliente Satisfacción del cliente Cordialidad y seguridad.	Primaria	Encuesta. Entrevista.	Gerente General. Usuarios. Trabajadores.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La Autora

1.6. Análisis de las variables diagnósticas

1.6.1. Filosofía institucional.

a. Misión

La Cooperativa de Transportes Otavalo no dispone de una misión clara que le permita definir el propósito por el cual fue creada, por ello es necesario que esta constituya la razón de ser o existir de la institución analizando el servicio que presta, la calidad con la que se brinda y el recurso humano con el cual se lo realiza (socios, directivos, choferes, ayudantes y trabajadores); permitiendo lograr un accionar eficiente en beneficio de ella.

b. Visión

En la actualidad la Cooperativa de Transportes Otavalo carece de una visión institucional, por lo cual es indispensable la creación de una. Para proyectar su realización debe existir el conocimiento tanto interno como externo del personal que integra la institución, ya que todos deben saber hacia dónde se dirige la organización con su trabajo realizado; debe ser alcanzable, realizable, proyectar esperanzas y tener flexibilidad ante posibles cambios que se puedan presentar.

La visión plantea el futuro esperado que la cooperativa desea alcanzar en un período de tiempo determinado, fundamentada en valores éticos y morales que permiten el reconocimiento y distinción de las demás instituciones que se dedican a la misma actividad.

c. Objetivos estratégicos

Para dar cumplimiento de manera eficaz a la misión de la institución es necesario el diseño de objetivos estratégicos (aún no definidos) que permitan alcanzar metas propuestas, las mismas que serán evaluadas y controladas mediante resultados alcanzados.

Es importante destacar que los objetivos permiten orientar y coordinar la toma de decisiones en beneficio de la cooperativa además de constituir un instrumento principal para establecer medidas de acción. También los objetivos estratégicos definen y cuantifican un horizonte visible de la planificación; son reales, medibles, comprensibles e inspiradores.

1.6.2. Cultura organizacional.

a. Principios

Los principios institucionales son elementos que constituyen las normas de vida y el soporte de la cultura organizacional, propios de cada entidad, dadas sus características particulares, condiciones del entorno en que se desarrolla y expectativas tanto de usuarios como personal que trabaja en la Cooperativa de Transportes Otavalo.

Particularmente los principios son hábitos, costumbres, comportamientos o pensamientos que la organización asume como normas de conducta para lograr una característica distintiva a la de su competencia con el propósito de adquirir una ventaja competitiva para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

b. Valores

Los valores son aquellos que regulan la vida de una organización, son los pilares fundamentales sobre los cuales la institución enfatiza su accionar, representan el código de

conducta del personal que integra la cooperativa: socios, directivos, choferes, ayudantes y demás personal que trabaja en la institución.

c. Imagen corporativa

La imagen corporativa es la manifestación del conocimiento y comportamiento de los miembros de la institución, es toda aquella meta que se pretende alcanzar a través del personal directivo, constituye además la percepción que el usuario o cliente posee de la cooperativa, dándole así un valor agregado a la misma, situación que la diferencia de las demás organizaciones similares.

La Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con un reconocimiento a nivel cantonal y provincial por el servicio que brinda a la sociedad, ya que la gestión que realizan sus dirigentes ha permitido que esta institución alcance avances significativos en cuanto a rutas de trabajo cubiertas se refiere.

Actualmente la cooperativa cuenta con imagen corporativa, la cual se ha posicionado en la mente de los usuarios por el servicio y trato que brinda el personal que trabaja en la misma.



Ilustración 1. Logo Cooperativa de Transportes Otavalo

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

1.6.3. Estructura administrativa.

a. Organigrama estructural

El organigrama estructural es una representación gráfica de la estructura orgánica de la institución que refleja en forma esquemática las jerarquías, cargos y líneas de comunicación que la integran. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta el personal.

La Cooperativa de Transporte Otavalo carece de un organigrama estructural, que permita definir claramente las funciones que le competen a cada trabajador, motivo por el cual las decisiones que se toman dentro de la institución retrasan las actividades administrativas.

b. Manual de funciones

Un manual de funciones permite describir los diferentes roles de los puestos, actividades y responsabilidades que deben realizarse en cada área de trabajo con el fin de facilitar la información necesaria para que la toma de decisiones sea más objetiva y veraz.

La institución no dispone de un manual de funciones que establezca las actividades que cada persona debe realizar en su puesto de trabajo, hecho que ha generado que varias personas en la cooperativa cubran con ciertas actividades que no corresponden a su perfil laboral.

c. Delimitación de responsabilidades

La delimitación de responsabilidades dentro de la institución es simbólica ya que cada trabajador debe tener un panorama claro de cuáles son sus obligaciones y competencias que debe cumplir a lo largo de la jornada laboral. La precisión dentro del establecimiento de responsabilidades aporta motivación y seguridad al trabajador en su área de trabajo.

1.6.4. Recurso humano.

a. Experiencia laboral

El personal dentro de cualquier institución es indispensable ya que gracias a él muchas de las actividades planificadas se puedan ejecutar, es por ello que el recurso humano debe contar con conocimientos y aptitudes laborales que le permitan desenvolverse de la mejor manera en un puesto de trabajo determinado.

En la Cooperativa de Transportes Otavalo el personal es incorporado mediante un análisis minucioso, en especial el que labora en la parte administrativa, debido a que las actividades que se efectúan dentro de la institución son complejas y confidenciales.

b. Formación académica

La Cooperativa de Transporte Otavalo cuenta con un recurso humano que posee estudios en primaria, secundaria y superior. El personal que trabaja en la parte externa principalmente choferes y ayudantes en la mayoría de casos únicamente cuenta con educación primaria y pocos de ellos con educación secundaria. El personal que labora en las instalaciones de la cooperativa posee vasta experiencia laboral pero únicamente han cursado educación secundaria, también existe personal que ha adquirido educación superior y se encuentra laborando en esta prestigiosa institución.

c. Capacitación

Un personal motivado y sobretodo capacitado genera mejores resultados dentro de una institución, es por eso que dentro de la Cooperativa de Transportes Otavalo se realizan capacitaciones a todo el personal que labora en la institución con el fin de proporcionar una mejor atención al usuario de la misma, para ello cuenta con el apoyo de varias instituciones

con las cuales adiestra y prepara a su recurso humano para que se desempeñen óptimamente en sus puestos de trabajo.

d. Seguimiento y monitoreo

El personal que ha sido capacitado debe demostrar sus habilidades y conocimientos en su área de trabajo, es por ello que la mayoría de instituciones en la actualidad realizan evaluaciones a su recurso humano para verificar el desempeño laboral que han tenido así como también el cumplimiento de objetivos que han alcanzado.

En la Cooperativa de Transportes Otavalo actualmente no se efectúa evaluación de desempeño al personal que trabaja en la institución, es necesario que se realice una evaluación al talento humano con el que cuentan, con el propósito de mejorar y direccionar las actividades administrativas que se desarrollan diariamente.

1.6.5. Calidad del servicio.

a. Atención al cliente

La atención al cliente dentro de la Cooperativa de Transportes Otavalo es fundamental ya que sobre este eje versa la razón social de la institución, debido a que de la opinión de cada uno de los usuarios depende la reputación que ha adquirido en su trayectoria laboral.

En el caso de que los pasajeros necesiten presentar algún reclamo, sugerencia, inquietud o petición sobre el servicio que la cooperativa brinda deberán comunicarse con el personal de la institución, brindando confianza en la relación que mantiene la cooperativa con la comunidad.

b. Satisfacción del cliente

La satisfacción que percibe un usuario o pasajero que hace uso del servicio que brinda la Cooperativa de Transportes Otavalo permite generar experiencias positivas y por ende recomendar el servicio recibido, siendo así la carta de presentación de la institución.

Es importante señalar que la satisfacción del cliente es el resultado de comparar el rendimiento percibido del servicio con las expectativas generadas a través de instrumentos de recolección de información como por ejemplo encuestas.

c. Cordialidad y seguridad

El trato justo y respetuoso a cada uno de los usuarios de la Cooperativa de Transportes Otavalo por parte de los trabajadores, socios y en especial de choferes y ayudantes beneficia en gran medida a la imagen institucional que ha adquirido con el transcurso del tiempo.

La seguridad dentro de las instalaciones de la cooperativa así como también en el recorrido que realizan cada una de las unidades de trabajo en sus rutas debe inspirar confianza a los pasajeros ya que así se sentirán cómodos.

En la actualidad tanto la Agencia Nacional de Tránsito así como también el ECU 911 garantizan la seguridad de las personas que viajan en cada una de las unidades de transporte.

1.7. Mecánica operativa

1.7.1. Población.

Para el presente estudio la población estuvo constituida por los socios, directivos, conductores, ayudantes, personal operativo, administrativo y de control que laboran en la Cooperativa de Transportes Otavalo.

Tabla 2. Personal de la Cooperativa de Transportes Otavalo

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Socios	54
Directivos	15
Administrativos	4
Operativos	15
Personal de Control	2
Conductores	55
Ayudantes	68
TOTAL	213

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

También se consideraron los usuarios que hacen uso del servicio que brinda la cooperativa, para lo cual se ha identificado las rutas y el número de usuarios promedio por cada una de ellas, tomando en cuenta que son 65 unidades de transporte las que realizan a diario el recorrido de forma alternada.

Tabla 3. Usuarios de la Cooperativa de Transportes Otavalo

RUTAS	CANTIDAD
Quito - Minas - Pacto - Sahuangal	20
Intag - Apuela - Cuellaje	20
San Pablo - Otavalo - Ibarra	20
Angla - Topo - Ugsha	20
TOTAL	80

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

La Cooperativa de Transportes Otavalo al contar con las unidades antes mencionadas tendría una población promedio de usuarios directos de 5.200 personas por día de trabajo de acuerdo a las rutas que realiza, es decir, que las unidades de transporte (65) por el número de usuarios promedio por ruta de trabajo (80) da como resultado el número de usuarios directos de la institución (5.200 personas).

1.7.2. Muestra.

1.7.2.1. Fórmula.

$$n = \frac{N * d^2 * Z^2}{E^2(N - 1) + d^2 * Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse.

N= Total Población

d²= Desviación típica tomada como referencia es 0 = 0.5

Z²= Nivel de confianza 95% = 1.96

E= Margen de Error (5%)

1.1.2.2. Cálculo.

1. Personal de la Cooperativa de Transportes Otavalo

$$n = \frac{213 * 0.5^2 * 1.96^2}{(0.05)^2 (213 - 1) + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{213 * 0.25 * 3.8416}{(0.0025)(212) + 0.25 * 3.8416}$$

$$n = \frac{204,5652}{1.4904}$$

$n = 137.26 = 137$ encuestas.

2. Usuarios de la Cooperativa de Transportes Otavalo

$$n = \frac{5200 * 0.5^2 * 1.96^2}{(0.05)^2 (5200 - 1) + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{5200 * 0.25 * 3.8416}{(0.0025)(5199) + 0.25 * 3.8416}$$

$$n = \frac{4994.08}{13.9579}$$

$n = 357.80 = 358$ encuestas.

1.8. Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizaron para el desarrollo del presente estudio de investigación fueron los siguientes:

- Cuestionario para las encuesta y entrevistas
- Ficha de observación
- Computadora
- Cámara fotográfica
- Grabadora
- Internet

1.9. Evaluación de resultados

1.9.1. Resultados de las encuestas.

Encuesta dirigida al personal que labora en la Cooperativa de Transportes Otavalo

1. ¿Conoce usted la existencia de un plan estratégico en la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Tabla 4. Existencia de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	25	18 %
No	112	82 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

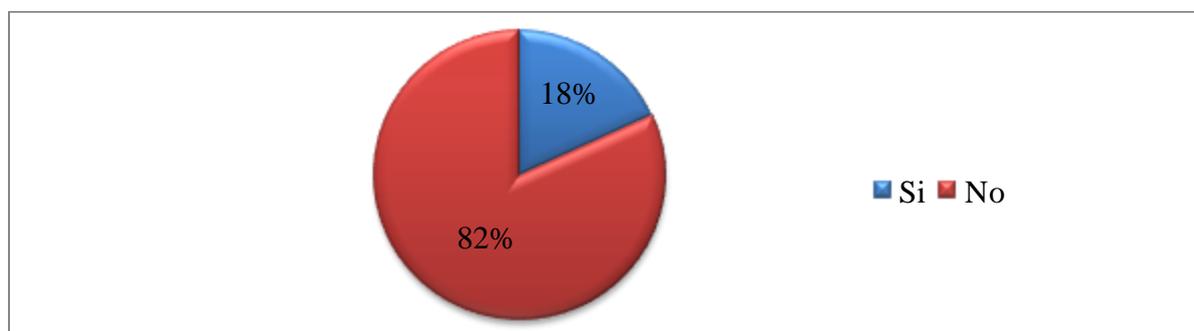


Gráfico 1. Existencia de un plan estratégico

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Según la investigación realizada, la mayor parte del personal de la Cooperativa de Transportes Otavalo ha manifestado que no existe un plan estratégico para la institución y en una pequeña proporción conocen la existencia del mismo, razón por la cuál es necesario la elaboración de un plan para mejorar el servicio que la cooperativa brinda a la colectividad.

2. ¿Estaría de acuerdo que la Cooperativa de Transportes Otavalo cuente con un plan estratégico que le permita mejorar su gestión administrativa?

Tabla 5. Implementación plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	72	53 %
De acuerdo	65	47 %
Poco de acuerdo	0	0 %
Desacuerdo	0	0 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

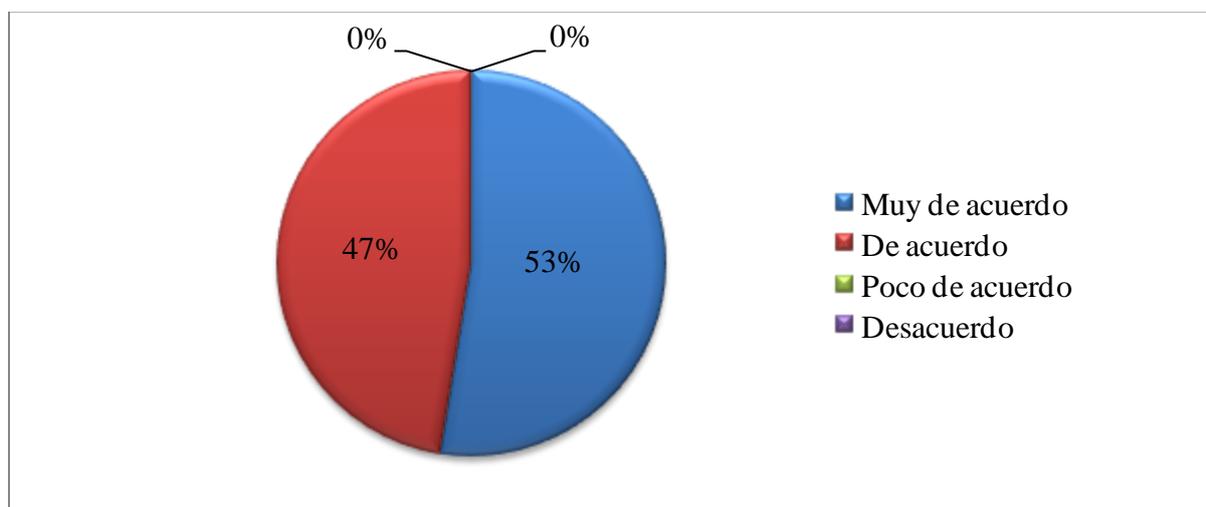


Gráfico 2. Implementación de plan estratégico

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

El personal que trabaja en las instalaciones de la Cooperativa de Transportes Otavalo considera que es necesario que la institución cuente con un plan estratégico, que permita mejorar la gestión administrativa que realizan los dirigentes de la cooperativa, razón por la cual el cumplimiento del mismo garantizará el reconocimiento de la cooperativa en el mercado laboral.

3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Tabla 6. Conocimiento de misión, visión y objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	40	29 %
No	97	71 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

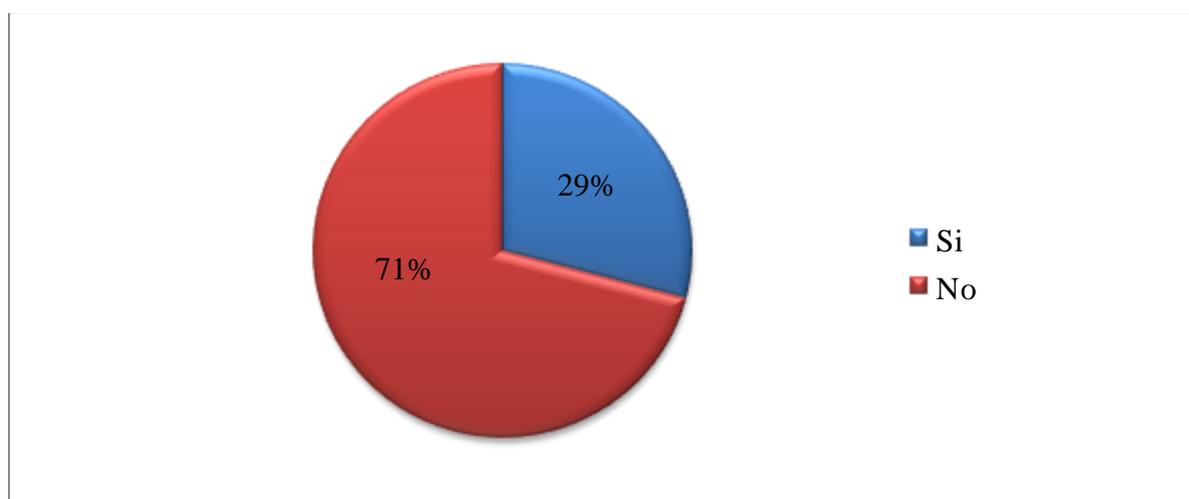


Gráfico 3. Conocimiento de misión, visión y objetivos

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

La mayoría de los encuestados afirman que no tienen una idea bien formulada sobre la misión, visión y objetivos que tiene la Cooperativa de Transportes Otavalo, por lo que es necesario que los dirigentes de la institución realicen una socialización para dar a conocer cuál es el principal propósito de la cooperativa como empresa de transporte.

4. ¿Considera que los valores humanos son indispensables para la labor que realiza la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Tabla 7. Valores humanos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	127	93 %
No	10	7 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

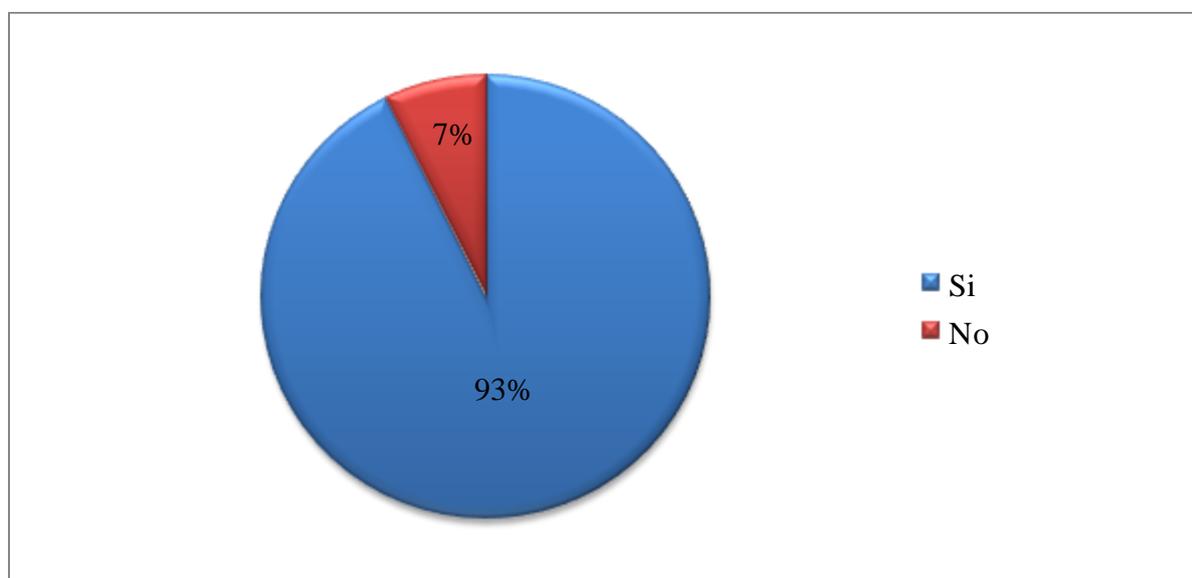


Gráfico 4. Valores humanos

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

La mayoría del personal encuestado considera que los valores humanos dentro de la cooperativa son fundamentales, debido a que el trato justo y la atención al cliente es el eje fundamental del servicio que la institución brinda a la comunidad.

5. ¿Le gustaría ser partícipe de la elaboración de estrategias administrativas para la cooperativa?

Tabla 8. Elaboración de estrategias administrativas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	102	74 %
No	35	26 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

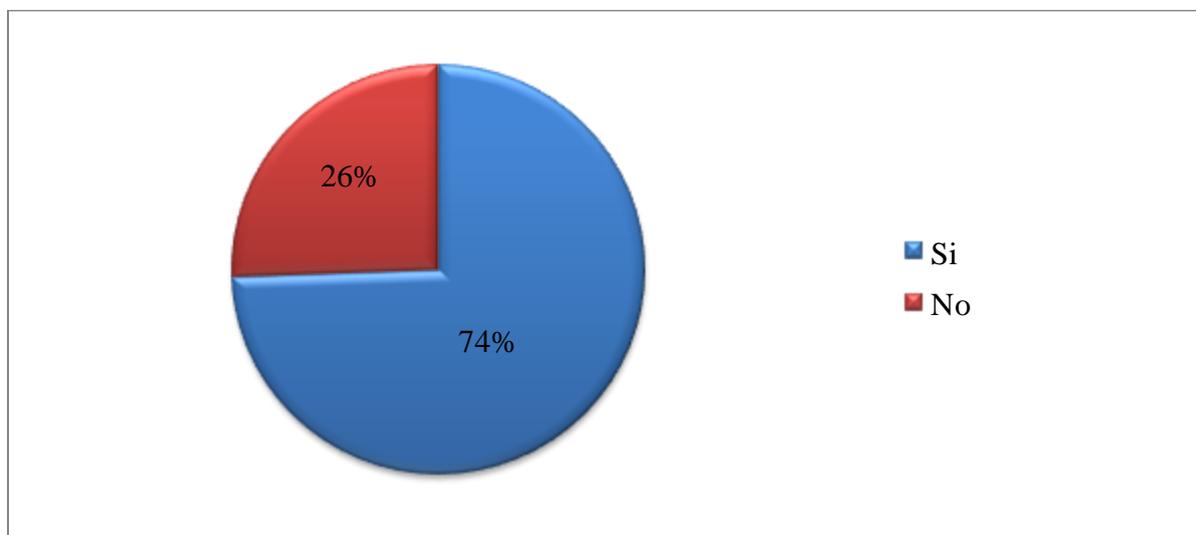


Gráfico 5. Elaboración de estrategias administrativas

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

De acuerdo a la opinión del personal encuestado, la mayor parte de ellos menciona que les gustaría ser partícipe en la elaboración de estrategias administrativas para la cooperativa, lo que deja en claro que quieren contribuir para mejorar la situación actual de la cooperativa, por lo que es pertinente aplicar un proceso de implementación de una planificación estratégica.

6. ¿Cómo califica la gestión administrativa que han realizado los directivos en los últimos años?

Tabla 9. Gestión administrativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	8	6 %
Buena	50	37 %
Regular	62	45 %
Mala	17	12 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

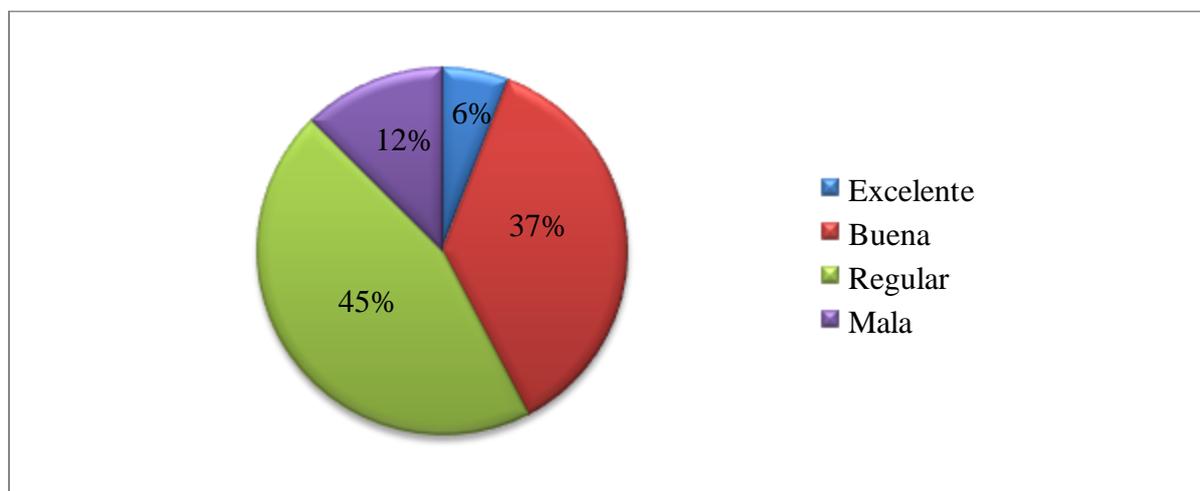


Gráfico 6. Gestión administrativa

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Según las encuestas realizadas, una pequeña parte del personal que labora en la institución considera que la gestión administrativa que realizan los directivos es excelente, mientras que la gran mayoría de ellos manifiestan que es regular y mala; evidenciando de esta manera que en los últimos años ha existido deficiencias en la administración de la cooperativa, situación que se mejorará con la implementación de este proyecto.

7. ¿Los dirigentes de la cooperativa exponen anualmente un informe sobre las gestiones y logros alcanzados institucionalmente?

Tabla 10. Informes sobre las gestiones y logros alcanzados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	30	22 %
Casi siempre	23	17 %
A veces	12	9 %
Nunca	72	52 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

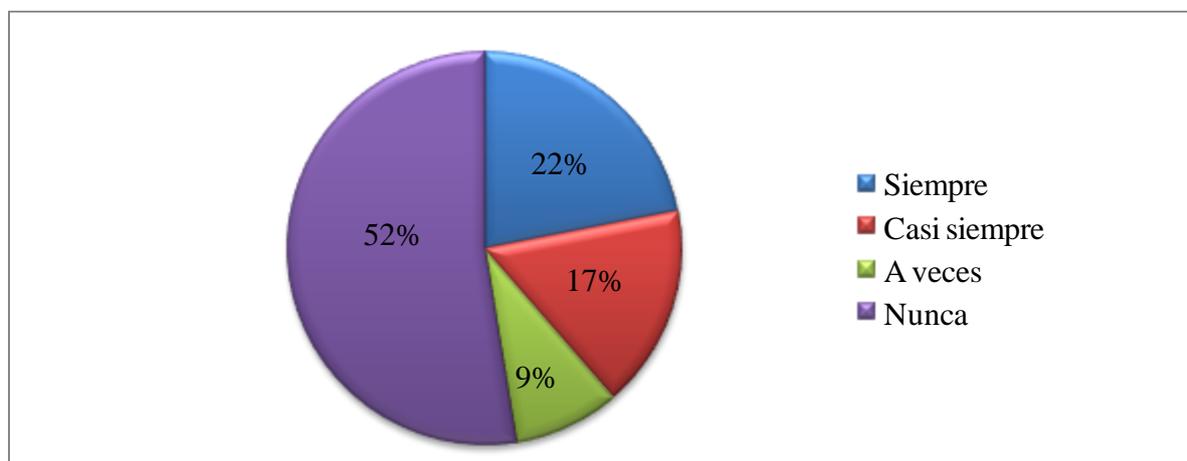


Gráfico 7. Informes sobre las gestiones y logros alcanzados

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

La mayoría de la población encuestada señala que los dirigentes de la Cooperativa de Transportes Otavalo nunca han expuesto un informe anual sobre las gestiones y logros alcanzados como institución, lo que evidencia que este tipo de actividades dentro del sector privado es opcional mientras que en las entidades públicas es una obligación que se debe cumplir a cabalidad.

8. ¿Las decisiones que toman los dirigentes de la cooperativa son comunicadas a todos los miembros de la institución?

Tabla 11. Comunicación de decisiones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Siempre	32	23 %
Casi siempre	18	13 %
A veces	27	20 %
Nunca	60	44 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

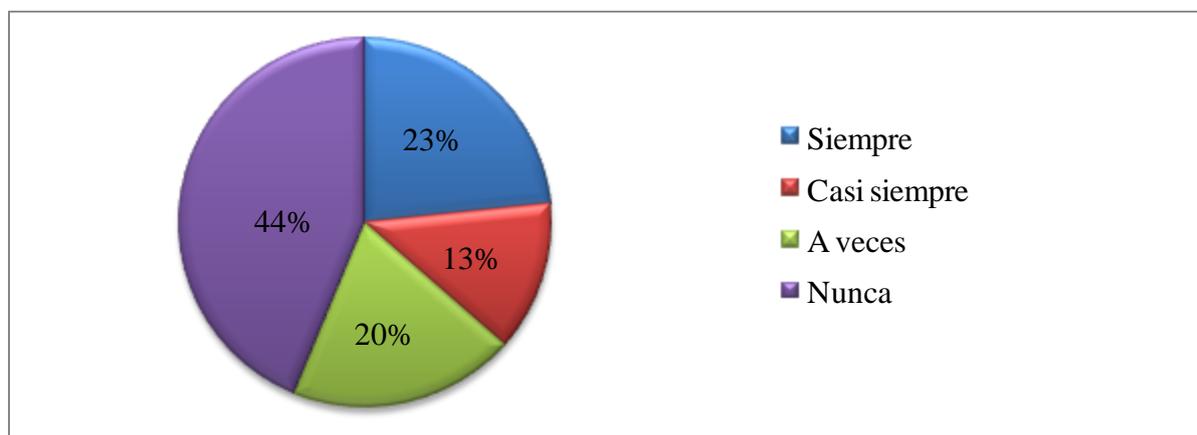


Gráfico 8. Comunicación de decisiones

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

La mayor parte del personal de la Cooperativa de Transportes Otavalo señala que las decisiones que toman los dirigentes de la institución nunca son comunicadas a los miembros que integran la misma, demostrando de esta manera que la administración de la cooperativa no se realiza de acuerdo a los parámetros establecidos.

9. ¿La opinión de socios, choferes y ayudantes es tomada en cuenta por los directivos?

Tabla 12. Opinión de socios, choferes y ayudantes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	40	29 %
No	97	71 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

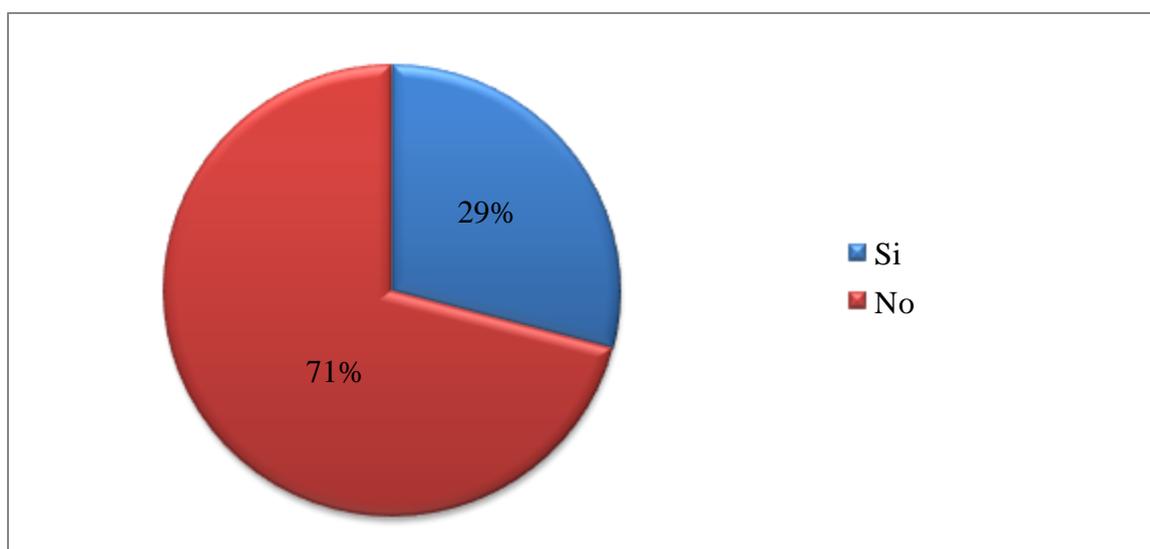


Gráfico 9. Opinión de socios, choferes y ayudantes

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia en gran medida que la opinión de socios, choferes y ayudantes no son consideradas para la toma de decisiones por parte de los dirigentes de la cooperativa, demostrando de esta manera el incumplimiento del principio de la participación equitativa en las acciones establecidas para el normal desarrollo de las actividades de la institución.

10. ¿El nivel de comunicación existente entre directivos y empleados facilita la administración de la cooperativa?

Tabla 13. Comunicación entre directivos y empleados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente	13	9 %
En gran medida	35	26 %
Poco	32	23 %
Nada	57	42 %
TOTAL	137	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

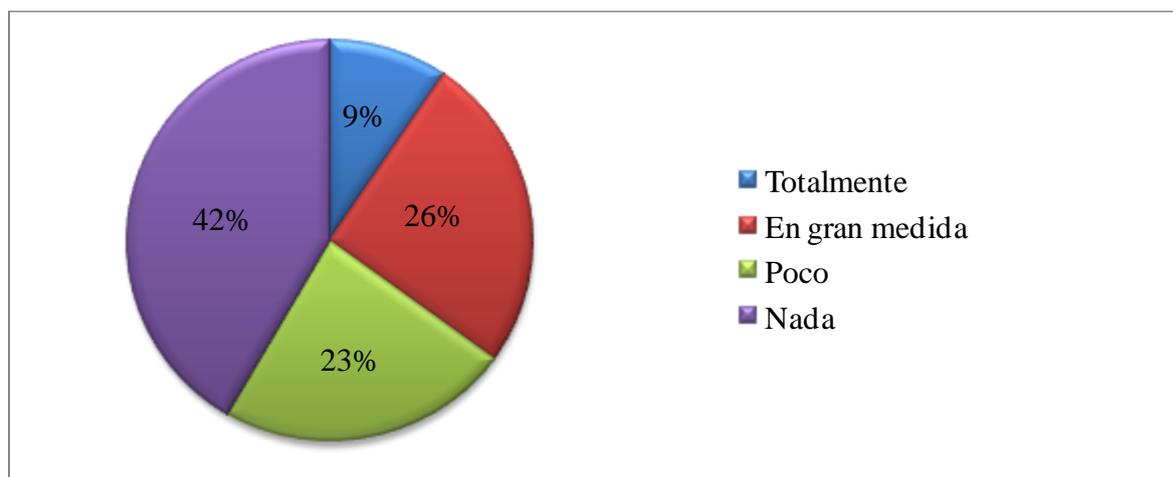


Gráfico 10. Comunicación entre directivos y empleados

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Según el criterio de las personas encuestadas se llegó a determinar que la comunicación existente entre directivos y empleados dentro de la cooperativa es escasa, lo que permite manifestar que es otro de los factores que incide en el desempeño laboral de la institución.

Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Otavalo

1. ¿Tiene conocimiento si la Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con un plan estratégico?

Tabla 14. Existencia de un plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	82	23 %
No	276	77 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

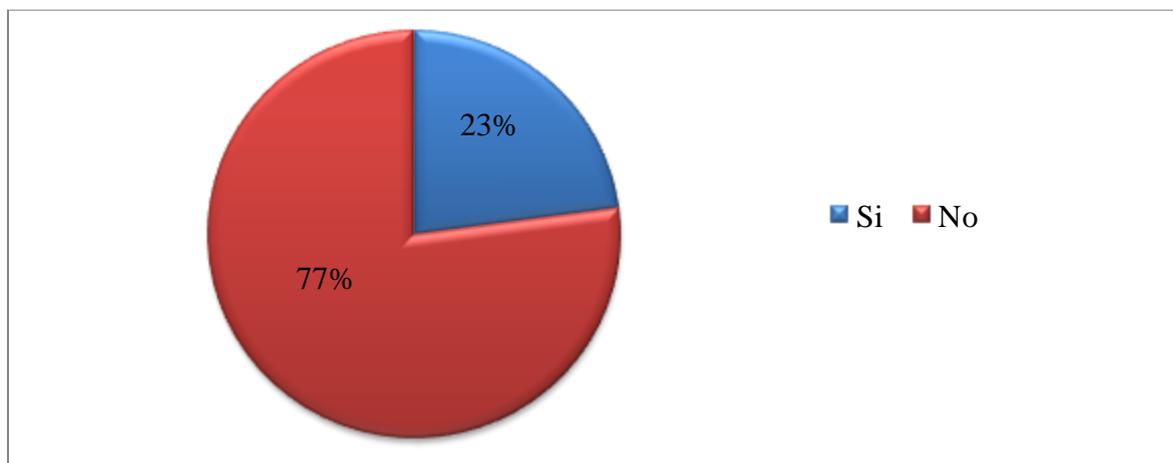


Gráfico 11. Existencia de un plan estratégico

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

La mayoría de la población encuestada manifiesta que desconoce la existencia de un plan estratégico institucional de la Cooperativa de Transportes Otavalo y en una pequeña proporción lo conoce, motivo por el cual es indispensable la implementación de uno.

2. ¿Qué tan importante considera usted la elaboración de un plan estratégico en la Cooperativa de Transportes Otavalo que permita mejorar el servicio que brinda la institución?

Tabla 15. Elaboración de plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy importante	137	38 %
Importante	163	46 %
Poco importante	57	16 %
Nada importante	1	0 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

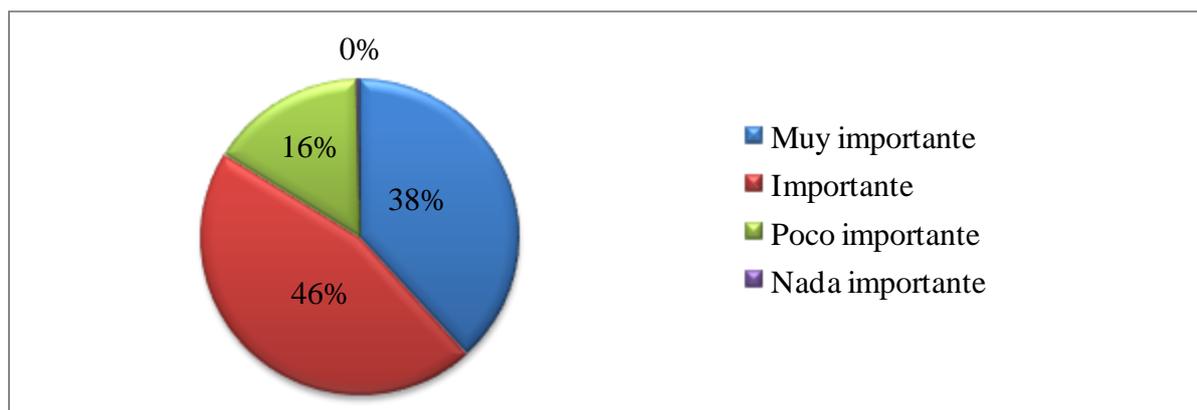


Gráfico 12. Elaboración de plan estratégico

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Las personas que hacen uso del servicio que brinda la Cooperativa de Transportes Otavalo en su gran mayoría consideran que es importante la elaboración de un plan estratégico ya que permitirá realizar las actividades laborales de una manera planificada, mejorar la calidad del servicio y a la vez la imagen corporativa de la institución.

3. ¿Conoce usted los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Tabla 16. Conocimiento de los servicios de la Coop. de Transportes Otavalo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	243	68 %
No	115	32 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

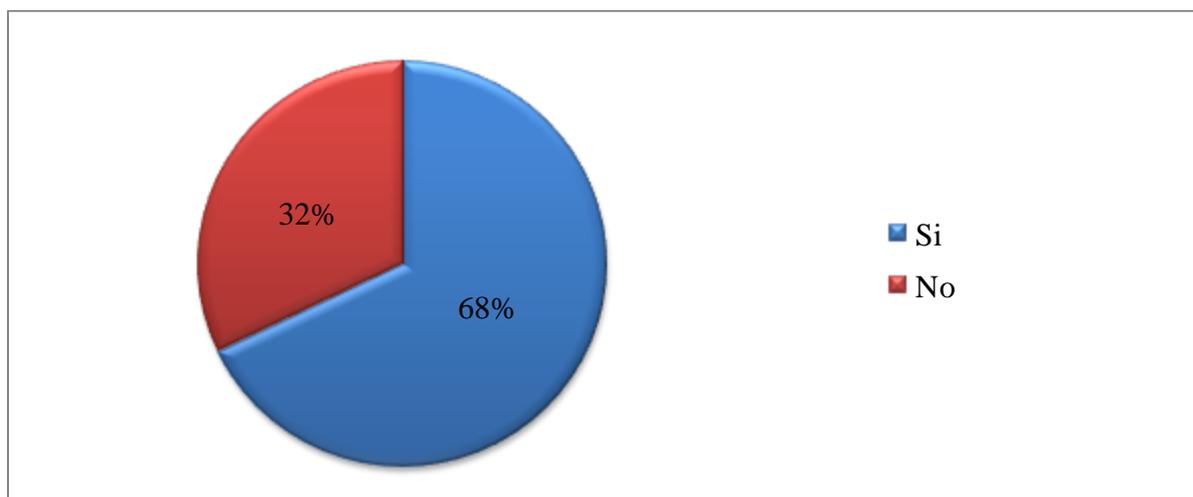


Gráfico 13. Conocimiento de los servicios de la Coop. de Transportes Otavalo

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Según la investigación realizada, la mayor parte de la población está al tanto de los servicios que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda a la comunidad y en una minoría los desconocen por completo, por lo que es necesario realizar publicidad para dar a conocer a la cooperativa así como también los servicios que oferta a la sociedad.

4. ¿Qué servicios utiliza usted de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Tabla 17. Utilización servicios de la Coop. de Transportes Otavalo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Transporte terrestre	231	65 %
Encomiendas	78	22 %
Estación de servicios	2	1 %
Cabinas telefónicas	47	13 %
Almacén de insumos	0	0 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

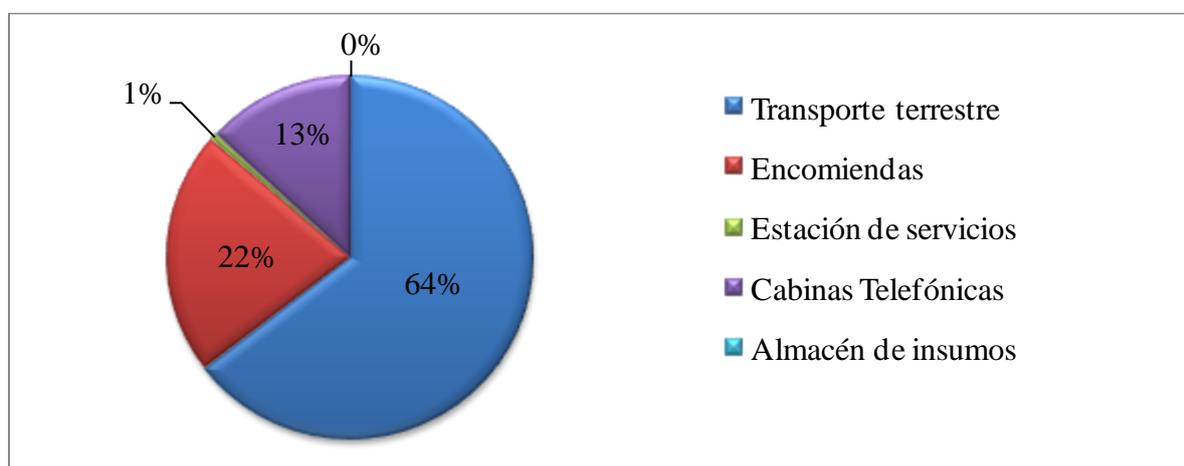


Gráfico 14. Utilización servicios de la Coop. de Transportes Otavalo

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

La mayoría de los usuarios de la institución utilizan el servicio de transporte y en una tercera parte las encomiendas, servicios que tienen gran acogida en la población debido a que la mayor parte de las rutas de trabajo que realiza la cooperativa son únicas a varias zonas y comunidades del norte del país.

5. ¿Cómo califica usted el servicio que recibe por parte de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Tabla 18. Calificación del servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Excelente	37	10 %
Bueno	212	59 %
Regular	99	28 %
Malo	10	3 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

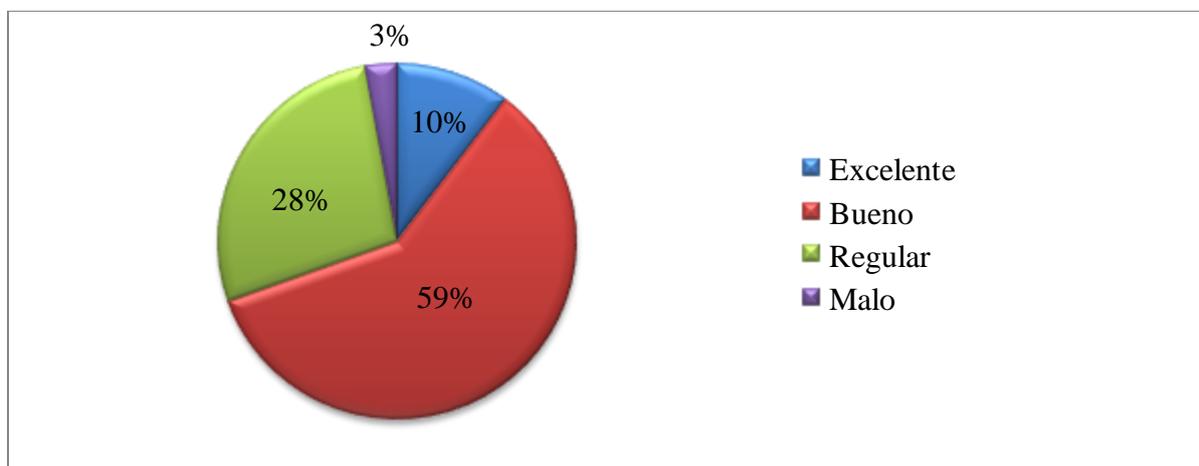


Gráfico 15. Calificación del servicio

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

De acuerdo a la opinión de las personas encuestas, la mayor parte de ellas mencionan que el servicio que brinda la Cooperativa de Transportes Otavalo es bueno, mientras que la cuarta parte de ellas lo catalogan como regular, evidenciando de esta manera el reconocimiento que posee la institución en su labor.

6. ¿Considera usted que el trato justo y respetuoso por parte del personal que trabaja en la Cooperativa de Transportes Otavalo es indispensable para el servicio que brinda?

Tabla 19. Trato justo y respetuoso

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Si	335	94 %
No	23	6 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

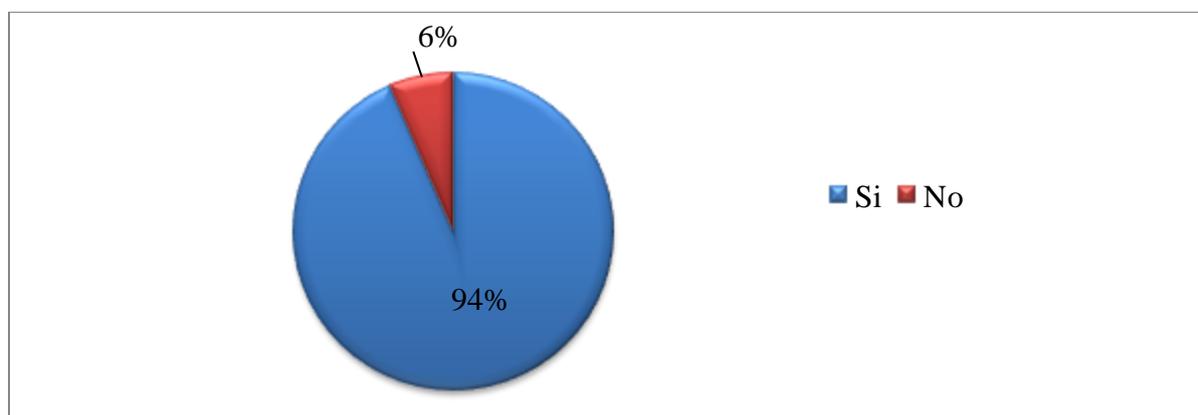


Gráfico 16. Trato justo y respetuoso

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Según las encuestas realizadas, la mayor parte de la población considera que para que la Cooperativa de Transportes Otavalo puede ofrecer un buen servicio a la comunidad es imprescindible que el personal que trabaja en la institución, especialmente choferes y ayudantes, cuenten con educación fundamentada en valores éticos y morales que les permita ser respetuosos con los pasajeros.

7. Según su criterio, ¿La Cooperativa de Transportes Otavalo ofrece seguridad en sus rutas de trabajo?

Tabla 20. Seguridad en las rutas de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Totalmente	51	14 %
En gran medida	206	58 %
Poco	94	26 %
Nada	7	2 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

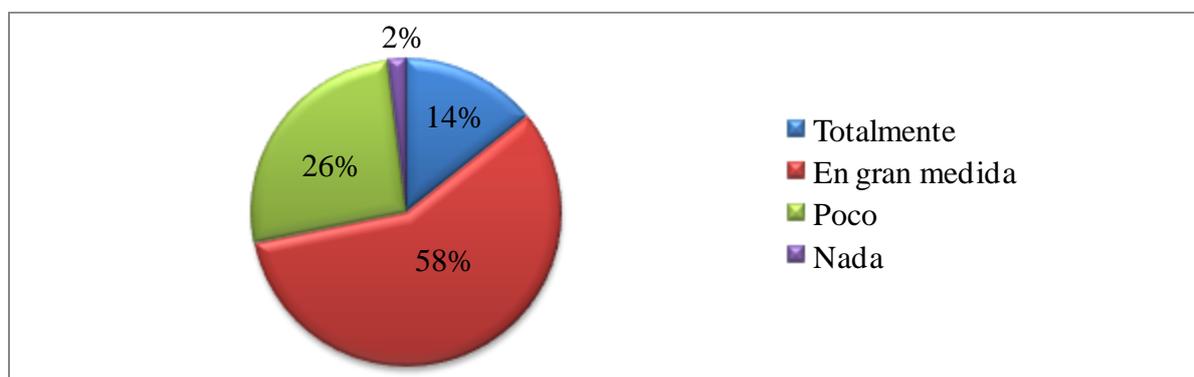


Gráfico 17. Seguridad en las rutas de trabajo

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

La mayoría de población encuestada señala que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda en gran medida seguridad en sus rutas de trabajo, ya que la mayor parte de la flota vehicular se encuentra monitoreada por el Sistema Integrado ECU 911 a través de cámaras de seguridad así como también por la ANT mediante paneles que controlan los niveles de velocidad en las carreteras, con el fin de mejorar la seguridad vial y ciudadana de todos los usuarios del transporte terrestre. Además una pequeña parte de la población manifiesta que la seguridad es escasa ya que no existe un control de las personas que ingresan a las unidades de transporte en calidad de vendedores y que a pesar de realizar inspecciones por el exceso de pasajeros en las vías en varias ocasiones se suscitan robos o extorsiones por tal motivo.

8. ¿Cuáles cree que son las principales razones que afectan para que la Cooperativa de Transportes Otavalo pueda ofrecer un buen servicio?

Tabla 21. Razones que afectan para ofrecer un buen servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Mala atención por parte de los choferes y ayudantes	180	50 %
Destrucción de las unidades de transporte	58	16 %
Incumplimiento de frecuencias o rutas	37	10 %
Inseguridad en las unidades de trabajo	47	13 %
Estado inadecuado de las unidades de transporte	36	10 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

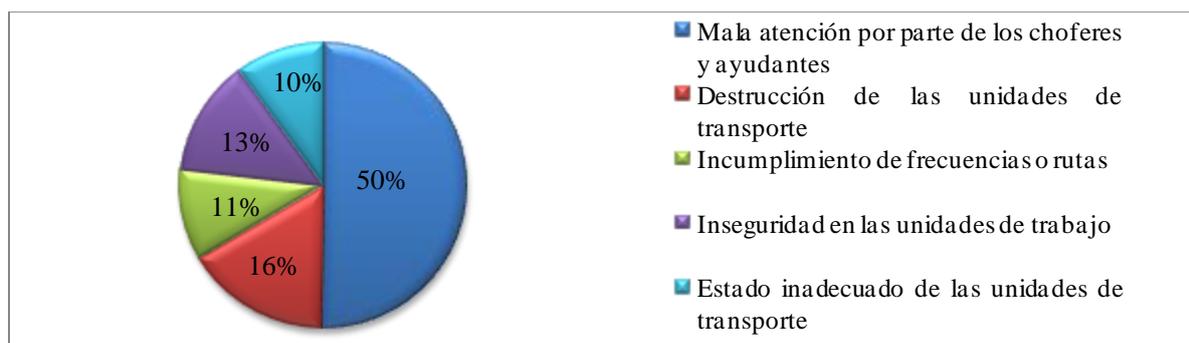


Gráfico 18. Razones que afectan para ofrecer un buen servicio

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que la mitad del personal investigado considera que la mala atención por parte de choferes y ayudantes es una de las principales causas que afectan para que la cooperativa pueda ofrecer un buen servicio de transporte a la sociedad, por lo que es necesario implementar cursos de capacitación en atención al cliente. A pesar de que son pocas las personas que demuestran una actitud negativa en la prestación del servicio, se generaliza a consecuencia de ello.

9. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el servicio que la Cooperativa de Transportes Otavalo ofrece?

Tabla 22. Recomendación para mejorar el servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Mejorar la atención al usuario	96	27 %
Capacitación a choferes y ayudantes	52	15 %
Control y seguridad vial	38	11 %
Mantenimiento a la unidades de trabajo	39	11 %
Cumplir con las rutas de trabajo	37	10 %
Limpieza y mantenimiento de las unidades de transporte	20	6 %
Modernización de las unidades de transporte	19	5 %
Controlar los vendedores ambulantes	12	3 %
Respetar las tarifas de transporte	6	2 %
Incrementar unidades de transporte	6	2 %
Brindar ayuda a las personas vulnerables	7	2 %
Servicios extras (botiquín, wifi, etiquetado de maletas)	5	1 %
Mejorar la presentación del personal	3	1 %
Proporcionar información a los usuarios	2	1 %
Disminución de tiempo en las frecuencias	4	1 %
Respetar las paradas	4	1 %
Controlar el exceso de pasajeros	5	1 %
Turnos más frecuentes	3	1 %
TOTAL	358	100 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

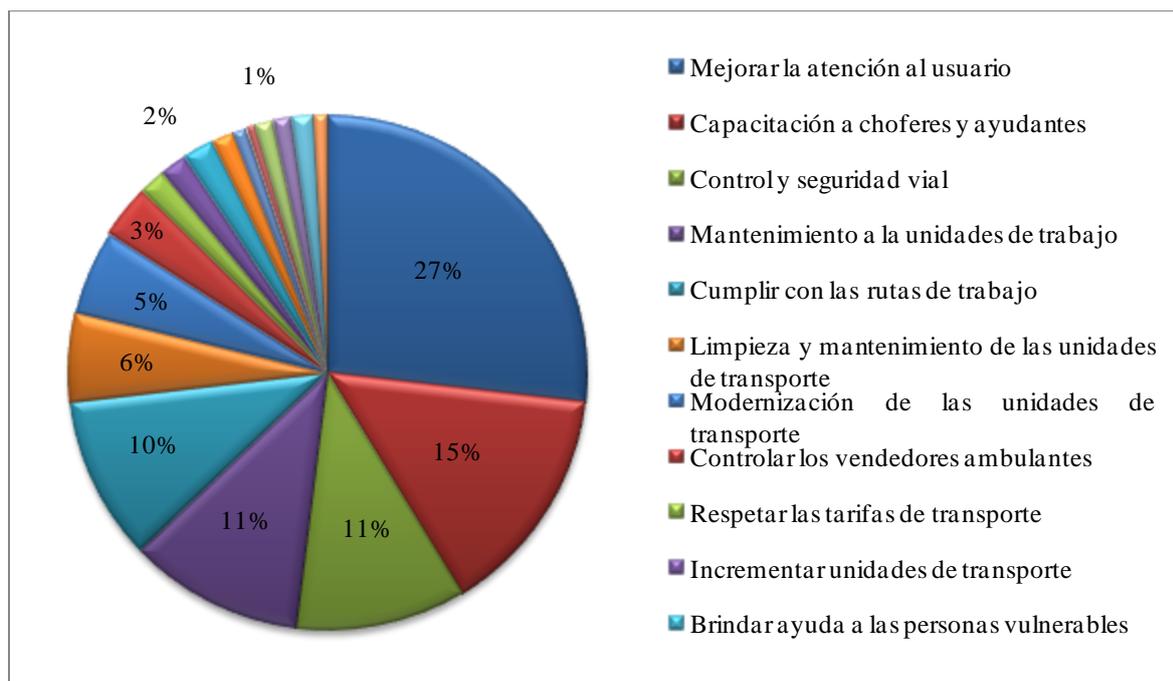


Gráfico 19. Recomendación para mejorar el servicio

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Según el criterio de las personas encuestadas se llegó a determinar que se debe mejorar la atención al usuario por parte del personal que labora en la institución mediante capacitaciones constantes en relaciones humanas, ya que es un aspecto indispensable en el servicio de transporte que incide directamente en la institución.

1.9.2. Resultados de las entrevistas.

Entrevista dirigida al Presidente: Lic. Marco López

1. Según usted ¿Cuáles son los aspectos más importantes de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Los aspectos más significativos de la Cooperativa de Transportes Otavalo se resumen en dos: internos y externos. El aspecto interno, naturalmente el más importante es su elemento humano, los compañeros socios y sobre todo el afán de tener un ambiente de trabajo sano en el gremio de transporte. Dentro del aspecto externo, están las disposiciones que emanan las entidades que regentan nuestra actividad como son: la Agencia Nacional de Tránsito, la SEPS y los distintos organismos que controlan el tránsito en el país.

2. ¿Cómo define usted el servicio que la cooperativa brinda a la comunidad?

Dentro del aspecto meramente dirigenal se trata de hacer todo lo humanamente posible para entregar a los clientes el mejor servicio basado en la calidez y eficacia con capacitaciones, orientaciones, disposiciones que conlleven a que esta relación que existe con los usuarios sea de la mejor manera con un trato amable, digno, basado en valores, respeto y consideración humana.

3. ¿La Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con un plan estratégico institucional que le permita garantizar la gestión administrativa y el servicio que brinda a sus usuarios?

Claro, prácticamente nosotros elaboramos un POA, para poder determinar cuáles son los sectores en los que debemos mejorar así como también mantenernos tanto interna como

externamente. Internamente tenemos un plan estratégico económico - contable, administrativo y en el aspecto externo el trato que debe brindarse a la colectividad por parte de nuestros colaboradores: choferes y ayudantes.

4. ¿Cuál es la misión y visión de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

La misión y visión prácticamente están basadas en el servicio a la colectividad, el mismo que está orientado a entregar todo lo humanamente posible en beneficio de la colectividad y de nuestros usuarios. Naturalmente dentro de la misión está en que nuestros asociados a parte del servicio que prestamos tengan el requerimiento económico, las ganancias, lo que todo ser humano al realizar una actividad lo requiere.

5. ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la Cooperativa de Transportes Otavalo en su labor diaria?

Los valores que identifican a la cooperativa son el respeto, la consideración, la solidaridad y la empatía con las personas que debemos trabajar, principalmente ubicándonos en el sitio del usuario como quiere y como debe ser tratado.

6. ¿Se realizan capacitaciones a los socios y trabajadores de la Cooperativa de Transportes Otavalo relacionadas a sus actividades?

Si, de hecho en los últimos días tuvimos una capacitación dictada por la FENACOTIP, que es nuestro ente representativo de la transportación y quienes nos dan a conocer ciertos parámetros contables y administrativos.

En cuanto se refiere a la capacitación de choferes y ayudantes, la cooperativa ha venido vinculando a instituciones como la Defensoría del Pueblo y el CONADIS que son entidades que protegen al sector vulnerable de la sociedad: adultos mayores, niños y personas

discapacitadas. Instituciones que impulsan este tipo de cursos y capacitaciones para que el servicio que nosotros realizamos, mejore en cuanto al trato a este sector vulnerable acorde con lo que determina la ley, la constitución y a lo que determinan los entes que rigen nuestra labor.

7. ¿La Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con manual de funciones para cada puesto de trabajo?

Sí, naturalmente dentro de nuestra institución el personal está distribuido de acuerdo al perfil que cada uno tiene dentro de la cooperativa.

8. ¿Los dirigentes que actualmente desempeñan sus funciones han establecido objetivos y metas a alcanzar durante su período?

La administración de la cooperativa tiene objetivos basados principalmente a favor de nuestros asociados así como del personal que labora en la institución.

9. ¿Cómo se realizan las asambleas generales para la toma de decisiones dentro de la cooperativa?

Está establecido dentro la ley, que las asambleas generales inicien con una convocatoria, orden del día, el debate correspondiente y la toma de resoluciones que se da en el organismo superior de la institución que es la Asamblea General.

10. ¿El personal que trabaja en la cooperativa cumple con las funciones específicas de su puesto de trabajo?

Las actividades que realizan los diferentes empleados dentro de nuestra institución, están dados en función de sus perfiles y competencias laborales, planificando de acuerdo al horario correspondiente de trabajo.

11. ¿Cómo se efectúan las actividades laborales dentro de la institución al no contar con una planificación que les permita guiar su accionar como cooperativa de transportes intra e inter provincial?

Nuestras actividades están correctamente planificadas, no existe ningún tipo de acciones que no estén dentro de una planificación. En lo administrativo, contable y operativo todo está planificado de acuerdo a los requerimientos y se cumple casi al 100% de lo planificado.

Análisis:

La entrevista realizada al Lic. Marco López, presidente de la Cooperativa de Transportes Otavalo, presenta un punto de vista positivo sobre la creación e implementación de un plan estratégico, que permita mejorar la gestión administrativa que desempeñan los dirigentes y el servicio que la institución brinda a la comunidad.

La opinión brindada por parte de uno de los representantes de la cooperativa es muy importante para la realización del presente trabajo de investigación, debido a que es un apoyo para poder lograr que el personal que trabaja en la cooperativa participe en la elaboración del mismo.

Entrevista dirigida al Subgerente: Sr. Alejandro Ruiz

1. Según usted ¿Cuáles son los aspectos más importantes de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Los aspectos más importantes que brinda la Cooperativa de Transportes Otavalo son: la seguridad, con la cual los usuarios se sienten complacidos por el trato brindado y el prestigio que la institución ha adquirido por la actividad que realiza.

2. ¿Cómo define usted el servicio que la cooperativa brinda a la comunidad?

La Cooperativa de Transportes Otavalo brinda a la colectividad un servicio de transporte responsable, iniciando desde la presentación del personal que labora en las unidades de trabajo hasta la educación con la cual se ofrece el servicio al usuario.

3. ¿La Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con un plan estratégico institucional que le permita garantizar la gestión administrativa y el servicio que brinda a sus usuarios?

Si, la Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con un plan de trabajo que anualmente se presenta a la asamblea, en donde se determina los aspectos más importantes para brindar un buen servicio al ciudadano.

4. ¿Cuál es la misión y visión de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

La misión es llegar más al usuario con el servicio de transporte que se oferta, para que se sienta satisfecho con unidades nuevas y un buen trato.

5. ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la Cooperativa de Transportes Otavalo en su labor diaria?

Los valores de la Cooperativa de Transportes Otavalo se enmarcan principalmente en el respeto al usuario, en el trato digno, justo y amable.

6. ¿Se realizan capacitaciones a los socios y trabajadores de la Cooperativa de Transportes Otavalo relacionadas a sus actividades?

Sí se realizan capacitaciones a los trabajadores, socios, choferes y ayudantes, para progreso de la cooperativa. Los cursos de capacitación están enfocados especialmente en el usuario, en el buen trato a la sociedad en general.

7. ¿La Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con manual de funciones para cada puesto de trabajo?

Si, de hecho en las oficinas de la cooperativa para que cada trabajador desarrolle sus actividades se le asignan funciones específicas para que así la institución siga adelante.

8. ¿Los dirigentes que actualmente desempeñan sus funciones han establecido objetivos y metas a alcanzar durante su período?

Si, los dirigentes se proponen metas para el futuro, para que la institución siga creciendo y no se estanque en la actividad que desarrolla como tal.

9. ¿Cómo se realizan las asambleas generales para la toma de decisiones dentro de la cooperativa?

Las asambleas generales se realizan de acuerdo al plan de trabajo que la dirigencia sustenta al iniciar el año, existe un debate entre los socios de los temas que se puede tratar durante todo el año.

10. ¿El personal que trabaja en la cooperativa cumple con las funciones específicas de su puesto de trabajo?

Sí, cada persona tiene asignadas sus diferentes funciones de acuerdo al puesto de trabajo que ocupan.

11. ¿Cómo se efectúan las actividades laborales dentro de la institución al no contar con una planificación que les permita guiar su accionar como cooperativa de transportes intra e inter provincial?

En cuanto a las actividades laborales la planificación se efectúa con un cuadro de trabajo y con el contrato de operación que emite la Agencia Nacional de Tránsito.

Todo el trabajo se encuentra planificado y enmarcado dentro de los aspectos legales, existen organismos que regulan la actividad que desempeña la cooperativa, encargados de emitir permisos de operación para las frecuencias que dispone la institución y en base a ellas se establece horarios de trabajo para de esta manera satisfacer los requerimientos de los usuarios.

Análisis:

De acuerdo a la entrevista realizada al Sr. Alejandro Ruiz Subgerente de la Cooperativa de Transportes Otavalo, se pudo evidenciar que la elaboración de un plan estratégico en la institución es beneficioso, ya que de esta manera existirá una mejor planificación para el desarrollo de las actividades laborales y la toma de decisiones será más fructífera.

También se ha podido determinar que como representante de la cooperativa tiene en claro la actividad a la que se dedica la institución, pero no existe un documento que abalice la existencia de un plan estratégico como tal, por ello considera que es necesario contar uno.

1.9.3. Resultados de la ficha de observación.

Tabla 23. Ficha de observación

COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	METODO DE VERIFICACIÓN
Filosofía institucional					
Misión		X	1	0	Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo
Visión		X	1	0	
Objetivos estratégicos		X	1	0	
Cultura organizacional					
Principios	X		1	1	Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo
Valores	X		1	1	
Imagen corporativa	X		1	1	
Estructura administrativa					
Organigrama estructural		X	1	0	Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo
Manual de funciones		X	1	0	
Delimitación de responsabilidades	X		1	1	
Recurso humano					
Experiencia laboral	X		1	1	Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes Otavalo
Formación académica		X	1	0	
Capacitación	X		1	1	
Seguimiento y monitoreo		X	1	0	
Calidad del servicio					
Atención al cliente	X		1	1	Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes Otavalo
Satisfacción del cliente	X		1	1	
Cordialidad y seguridad		X	1	0	
TOTAL			16	8	50 %

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Análisis:

De acuerdo a la ficha de observación realizada se evidencia que la Cooperativa de Transportes Otavalo cumple en gran parte con lo que implica una planificación estratégica,

pero a pesar de ello es necesario la elaboración de una, debido a que dentro de la institución se desconoce aspectos importantes como: misión, visión y objetivos de la cooperativa.

Además es necesario también que en la planificación se plantee la elaboración de un organigrama estructural que permita establecer los niveles de autoridad existentes dentro de la organización, así como también un manual de funciones que permita determinar las actividades específicas que deben desarrollar cada persona que integra la institución.

1.9.4. Análisis externo.

Al momento de definir la posición estratégica de la cooperativa, el entorno en que se desenvuelve juega un papel muy importante ya que él condiciona su accionar, permitiendo de esta manera aprovechar las oportunidades que se presentan o su vez disminuir las amenazas que atentan con su labor.

1.9.4.1. Macro ambiente.

Para realizar el estudio del macro ambiente se utilizó el método PEST, donde se examinará los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

1.9.4.1.1. Fuerzas políticas.

El transporte público se encuentra regulado por la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, el mismo que tiene como principal propósito la organización, planificación, regulación, modernización y control, con el objetivo de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por red vial, contribuyendo así al desarrollo socio – económico del país para lograr el bienestar de la sociedad (**Agencia Nacional de Tránsito [ANT], 2014, pág. 2**).

El Estado a través de la Agencia Nacional de Tránsito garantiza que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, accesibilidad, calidad y con tarifas socialmente justas; permitiendo de esta forma asegurar que el servicio sea brindado de la mejor manera posible **(Agencia Nacional de Tránsito [ANT], 2014, pág. 2).**

La Cooperativa de Transportes Otavalo se beneficia de las políticas gubernamentales mediante la adquisición del combustible subsidiado para sus unidades de trabajo y además de la política de movilidad continua ya que permite ahorrar tiempo en sus recorridos por disponer de carreteras con una buena infraestructura vial.

La institución a través del trabajo asociado que realizan exige un control del transporte ilegal existente en la ciudad y en la provincia, debido a que generan graves perjuicios económicos para los socios de la cooperativa.

1.9.4.1.2. Fuerzas económicas.

El servicio de transporte es importante para el desarrollo económico del país, es por ello que hace posible el acceso a recursos, bienes e insumos que no serían accesibles por la distancia existente desde un lugar a otro; permitiendo de esta manera diversificar y especializar la riqueza.

Según el INEC la inflación acumulada se ubicó en 0.89% durante el cuarto mes de este año, si se ve la cifra anual en abril de 2016 llega a 1,78%. El gobierno prevé una inflación por encima de 3% debido a la caída de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, que golpean a la economía ecuatoriana.

El servicio de transporte público en la actualidad debido a la recesión económica del país ha visto la necesidad de incrementar los pasajes en un 25% ya que los bonos económicos fueron totalmente suspendidos a partir del mes de abril del 2015 para las cooperativas y compañías de transportes interprovinciales.

1.9.4.1.3. Fuerzas sociales.

El transporte es considerado como una actividad que integra a la sociedad con las principales fuentes de actividad económica ya que mejora el bienestar y convivencia entre zonas geográficas aledañas; es así que la Cooperativa de Transportes Otavalo contribuye al fortalecimiento social entre comunidades y cantones de la zona norte del país,

La atención al usuario se fundamenta en la seguridad y valores éticos, es por ello que la institución debe asegurar que la conducción de las unidades de transporte sea adecuada, controlando la velocidad así como también mejorando el trato con el que se brinda el servicio, permitiendo de esta manera elevar la calidad del mismo, haciéndolo cada vez más eficiente y responsable.

La cooperativa como empresa de transporte público garantiza el servicio a la comunidad realizando capacitaciones a su talento humano a través de instituciones aliadas a su labor, como: FENACOTIP, SEPS, Agencia Nacional de Tránsito, Sindicato de Choferes, entre otras; entidades que ofrecen cursos de actualización de conocimientos en lo que se refiere a transporte terrestre y seguridad vial.

1.9.4.1.4. Fuerzas tecnológicas.

En la actualidad la tecnología avanza a grandes pasos, es por eso que gracias a ella en todas las instituciones permite minimizar costos, tiempos y recursos. En lo que respecta al

transporte ayuda a que las unidades sean cada vez más seguras y cómodas además de que permite el mejoramiento de los procesos.

El desarrollo tecnológico ha permitido la creación de empresas especializadas en mantenimiento y arreglo vehicular del parque automotor, actividad a la cual siempre deben someterse las unidades de transporte en forma periódica y constante, ya que el uso de equipos motorizados evidencian diagnósticos sobre el estado mecánico del vehículo y por ende se puede actuar de forma acertada para la resolución de problemas.

Los avances tecnológicos hoy en día permiten contar con dispositivos para el control de la velocidad, localización satelital y cámaras vehiculares integradas para contribuir a la seguridad del pasajero o usuario de la cooperativa.

El acceso a internet, plataformas virtuales, sistemas de información y redes de comunicación permiten incrementar la demanda de clientes ya que constituyen una herramienta tecnológica para dar a conocer a la institución, realizar publicidad o a su vez brindar información general sobre la cooperativa y los servicios que ofrece.

1.9.4.2. *Micro ambiente.*

Para efectuar el análisis del micro ambiente de la Cooperativa de Transportes Otavalo se empleó el método de las 5 fuerzas de Porter.

1.9.4.2.1. *Amenaza de nuevos participantes.*

En el cantón Otavalo existen varias cooperativas y compañías de transportes que ingresan de otros cantones y provincias a llevar y dejar pasajeros, situación que perjudica notablemente a la Cooperativa de Transportes Otavalo ya que genera un ambiente de competitividad por mantener o adquirir un mayor número de pasajeros.

Así mismo la existencia de transporte ilegal en el cantón, como de cooperativas y compañías de busetas que recorren las mismas rutas de trabajo de la institución representan una amenaza latente, debido a que muchas de ellas efectúan el recorrido minutos antes de la frecuencia establecida para ganar más usuarios.

1.9.4.2.2. Poder de negociación de los compradores.

La Cooperativa de Transportes Otavalo no tiene limitación para sus usuarios o clientes, el servicio que ofrece es utilizado por niños, jóvenes, adultos y personas discapacitadas, es decir, lo compone todo el público en general.

El establecimiento de tarifas de transportes se encuentra regulado por el Estado a través del Gobierno Central, es por ello que la institución como tal no adquiere beneficios en la fijación de pasajes porque es un aspecto exterior que no puede controlarlo.

1.9.4.2.3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de la Cooperativa de Transportes Otavalo, son empresas que suministran materiales, sistemas informáticos, lubricantes, llantas, repuestos, accesorios, ensambladoras de chasis y carrocerías; con las cuales la institución mantiene estrechas relaciones comerciales para el beneficio de sus asociados.

Sus principales proveedores son:

- Fenacotip (Llantas)
- Invernec (Aceites)
- Diesel (Petrolríos)
- Carrocerías Imce, Moncayo y Cepeda
- Teojama Comercial

- Grupo Mavesa
- Imbabura Dillantas (Reencauchadora)
- JM Máquinas (Mantenimiento relojes)
- MPV Systems
- Telefonía Celular César Erazo – Norcell (Recargas)
- Altadema (Mantenimiento de Computadoras)
- CNT (Internet)
- Imprenta Monserrath
- Papelería Morlyn
- Jull Fashion (Camisas)

1.9.4.2.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Los servicios sustitutos que pueden reemplazar el servicio que brinda la Cooperativa de Transportes Otavalo lo constituyen las cooperativas de taxis, camionetas y busetas, las cuales satisfacen necesidades del mismo grupo de usuarios.

Los servicios sustitutos no representan una amenaza para la institución por lo contrario son una oportunidad para que la cooperativa siga operando libremente en sus rutas de trabajo, ya que muchas de las cooperativas antes mencionadas limitan su trabajo en el área urbana o por lo general el costo de alquiler del servicio supera en gran proporción a los buses de transporte público.

1.9.4.2.5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector.

En el mercado laboral del transporte público existen varias empresas que se constituyen como compañías limitadas o cooperativas para prestar el servicio de transporte en el ámbito parroquial, cantonal y provincial generando rivalidad por captar el mayor número de clientes.

La competencia existente entre compañías y cooperativas de transportes en el cantón Otavalo afectan directamente a la Cooperativa de Transportes Otavalo ya que por razones de frecuencias, horarios y paradas restan pasajeros a las unidades de trabajo de la institución, catalogándose como amenaza.

Su principal competencia a nivel local es:

- Compañía Imbaburapack Churimi Canchic
- Cooperativa de Transportes 6 de Julio
- Cooperativa de Transportes Cotacachi
- Cooperativa de Transporte Flota Antaña
- Cooperativa de Transportes Los Lagos

1.10. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta indispensable que provee de insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, permitiendo de esta manera proporcionar información para la implantación de acciones, medidas correctivas y procesos de mejora a favor de la institución.

Tabla 24. *Matriz FODA*

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con choferes profesionales y calificados. • Posee personal capacitado. • Dispone de unidades de transporte óptimas. • Tiene una imagen corporativa fuerte. • Existe predisposición para implementar cambios en beneficio la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un plan estratégico. • Falta de comunicación entre directivos y empleados. • Inexistencia de estructura orgánica, políticas organizacionales y manual de funciones. • Incumplimiento de frecuencias o rutas. • Desconocimiento de la ley de tránsito, transporte y seguridad vial.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cobertura en el servicio. • Convenio con instituciones de capacitación. • Reconocimiento institucional a nivel cantonal y provincial. • Nuevas tendencias administrativas. • Vinculación con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de educación de socios, choferes y ayudantes. • Competencia desleal por parte de las cooperativas y compañías de transporte. • Aparición de transportistas informales. • Accidentes de tránsito (Vías en rutas intra provinciales). • Eliminación en los subsidios al transporte.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

1.11. Cruces estratégicos

Tabla 25. Cruces estratégicos

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor cobertura en el servicio. 2. Convenio con instituciones de capacitación. 3. Reconocimiento institucional a nivel cantonal y provincial. 4. Nuevas tendencias administrativas. 5. Vinculación con la comunidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de educación de socios, choferes y ayudantes. 2. Competencia desleal por parte de las cooperativas y compañías de transporte 3. Aparición de transportistas informales. 4. Accidentes de tránsito (Vías en rutas intra provinciales). 5. Eliminación en los subsidios al transporte.
FORTALEZAS	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con choferes profesionales y calificados. 2. Posee personal capacitado. 3. Dispone de unidades de transporte óptimas. 4. Tiene una imagen corporativa fuerte. 5. Existe predisposición para implementar cambios en beneficio de la institución. 	<p>F1, O2. Al contar con el convenio de instituciones de capacitación permite aumentar el profesionalismo de los conductores.</p> <p>F2, O5. Al poseer personal capacitado la vinculación con la comunidad sería mejor, ya que el usuario recibirá un trato justo y digno.</p> <p>F3, O1. Al disponer de unidades de transporte óptimas la cobertura en el servicio mejoraría, ya que los usuarios disfrutarían del confort.</p> <p>F4, O3. Tener una imagen corporativa fuerte ha permitido que la cooperativa sea reconocida a nivel cantonal y provincial.</p> <p>F5, O4. La implementación de cambios en la cooperativa permitirá generar nuevas tendencias administrativas en beneficio de la institución.</p>	<p>F1, A4. Impulsar el profesionalismo de los choferes con la finalidad de reducir el índice de accidentes de tránsito en las rutas de trabajo.</p> <p>F2, A1. Poseer personal capacitado permitirá mejorar el nivel de educación de socios, choferes y ayudantes.</p> <p>F3, A5. Si se eliminara los subsidios en el transporte las unidades de trabajo no serían innovadas, es decir, no serían óptimas.</p> <p>F4, A2. La competencia desleal por parte de las cooperativas y compañías de transporte afectan directamente a la imagen corporativa de la institución.</p> <p>F5, A3. La aparición de transportistas informales provoca la implementación de medidas para contrarrestar este tipo de competencia en beneficio de la institución.</p>

DEBILIDADES	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con un plan estratégico. 2. Falta de comunicación entre directivos y empleados. 3. Inexistencia de estructura orgánica políticas organizacionales y manual de funciones. 4. Incumplimiento de frecuencias o rutas. 5. Desconocimiento de la ley de tránsito, transporte y seguridad vial. 	<p>D1, O3. Contar con un plan estratégico permitirá a la cooperativa ser reconocida a nivel cantonal y provincial.</p> <p>D2, O1. La falta de comunicación entre directivos y empleados afectará la cobertura en el servicio, debido a que no se socializará los requerimientos de la comunidad.</p> <p>D3, O4. La creación de una estructura orgánica, políticas organizacionales y manual de funciones permitirá generar tendencias en la gestión administrativa de la institución.</p> <p>D4, O5. El incumplimiento de frecuencias o rutas de trabajo perjudicarán la vinculación con la comunidad, debido a que los usuarios se sentirán inconformes.</p> <p>D5, O2. El convenio existente con centros de capacitación permitirá tener un mejor conocimiento sobre la ley de tránsito, transporte y seguridad vial.</p>	<p>D1, A1. El nivel de educación de socios, choferes y ayudantes mejoraría si se implementa un plan estratégico para la cooperativa.</p> <p>D2, A5. Si no existe una debida socialización de las disposiciones legales en cuanto se refiere a subsidios de transportes, se podría generar conflictos entre socios y directivos.</p> <p>D3, A2. La inexistencia de una estructura orgánica, políticas institucionales y manual de funciones podrían retrasar las decisiones a tomar para disminuir la competencia desleal existente por entidades que se dedican a la misma actividad.</p> <p>D4, A3. El incumplimiento de frecuencias o rutas de trabajo podría repercutir en la aparición de transportistas informales.</p> <p>D5, A4. Los accidentes de tránsito podrían disminuir si existe un conocimiento general de la ley de tránsito., transporte y seguridad vial.</p>

Fuente: Encuesta, entrevistas y observación directa

Elaborado por: La Autora

1.12. Definición del problema diagnóstico

Luego de realizar el análisis de los resultados, se pudo determinar que la Cooperativa de Transportes Otavalo carece de un sistema de gestión basado en una planificación estratégica que le permita definir y direccionar cada una de las actividades que se desarrollan en la institución, evidenciando de esta manera la negatividad que existe por parte del personal en cuanto a la gestión administrativa que realizan los dirigentes de la cooperativa.

El trabajo institucional a pesar de ser llevado en función de un plan de trabajo o a su vez por un plan operativo, carece de garantías que permita a la organización desempeñar una labor en beneficio de la comunidad, por ello es necesario contar con estrategias que le permitan desenvolverse de una mejor manera en sus actividades laborales.

Por lo expuesto anteriormente, es indispensable establecer la filosofía y cultura organizacional de la Cooperativa de Transportes Otavalo así como también la estructura administrativa que guie su accionar, para alcanzar el desarrollo institucional y convertirse en un referente a nivel cantonal y provincial por el servicio que brinda a la ciudadanía.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Plan

“Plan es la acción de un instrumento diseñado para alcanzar determinados objetivos, en el que se definen en estado y tiempo los medios utilizables para su alcance en la aplicación de sus estrategias” (Martínez Chavéz, 2015, pág. 44).

Un plan es una herramienta indispensable que permite la consecución de objetivos o metas, se lo realiza antes de llevar a cabo cualquier tipo de actividad en un período de tiempo determinado, su propósito principal es establecer las pautas necesarias para el desarrollo planificado de actividades.

2.1.1. Características.

García & Amaya (2010) destacan que un buen plan deber contener las siguientes características esenciales:

- Debe ser efectivo, esto significa que debe priorizar las características y factores claves de éxito (...), debe responder las posibles preguntas de los inversionistas.
- Debe ser claro, no dejar las ideas en el aire y utilizar términos precisos sin dar muchas vueltas.
- Debe ser breve, usualmente no sobrepasa las 30 páginas, o sea que se debe aplicar en él un gran poder de síntesis
- Debe ser estructurado, debe ser muy organizado para permitir una lectura sencilla.
- La presentación debe ser impecable, buen tamaño de letra, márgenes amplios, todas las cifras deben estar organizadas en cuadros, etc.

Un plan se caracteriza principalmente por ser claro, comprensible, breve, estructurado, organizado e impecable en su presentación, permitiendo de esta manera al lector tener una amplia visión sobre el tema que involucra su redacción además de facilitar la lectura y comprensión del mismo.

2.1.2. Importancia.

Un plan es mucho más que un documento en donde se indica que clase de actividad económica se desea acometer. Se trata de plasmar una previsión, lo más fidedigna posible, que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa si queremos que sea viable y duradera en el tiempo. Elaborar un plan te ayudará a poner en orden tus ideas. También permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas. **(Confederación Canaria de Empresarios [CCE], 2012)**

Un plan es importante ya que de él depende el desarrollo coordinado y planeado de actividades dentro de una organización, es aquel que permite tomar medidas de acción para enfrentar posibles problemas que se puedan presentar durante la ejecución de labores cotidianas, así mismo garantiza el crecimiento y la rentabilidad empresarial.

2.1.3. Clasificación.

Como lo señala **Hernández (2010)**, los planes se dividen por:

- **Su clase:** Son los más comunes o básicos, de ahí que sean los más estudiados.
- **Su uso:** Son los planes de uso único y de uso repetitivo o continuo.
- **Su periodo o su tiempo:** Se diferencian por el lapso en que se realizaran.

Corto plazo: Se trata de mes a un año.

Mediano plazo: Se trata de uno a tres años.

Largo plazo: Se refiere a un periodo de tres a cinco años.

- **Su nivel jerárquico:** Es un aspecto relevante para cualquier organización, pues tiene que ver con todos los departamentos y puestos designados.

Planes estratégicos: Tienen mayor importancia en la asignación de recursos, que es el proceso en el que se fijan propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones (...)

Planes tácticos: Soportan y complementan un plan estratégico. Los planes tácticos están sustentados en valores más objetivos que subjetivos. La información necesaria de para este tipo de planes se genera en la estructura interna de la empresa.

Planes operativos: Permite ampliar la cobertura de la función de planeación en la empresa en forma integral. La planeación operativa se enfoca en actividades específicas de la organización y su duración es a corto plazo, constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas (...).

Se puede decir que un plan se clasifica de acuerdo a su clase, uso, periodo de tiempo y nivel jerárquico, todo depende para que se necesita el plan, el periodo en el que se realice y en donde se aplique a nivel jerárquico dentro de la empresa o institución; de allí obedece el plan a escoger para su realización.

2.1.4. Proceso de planeación.

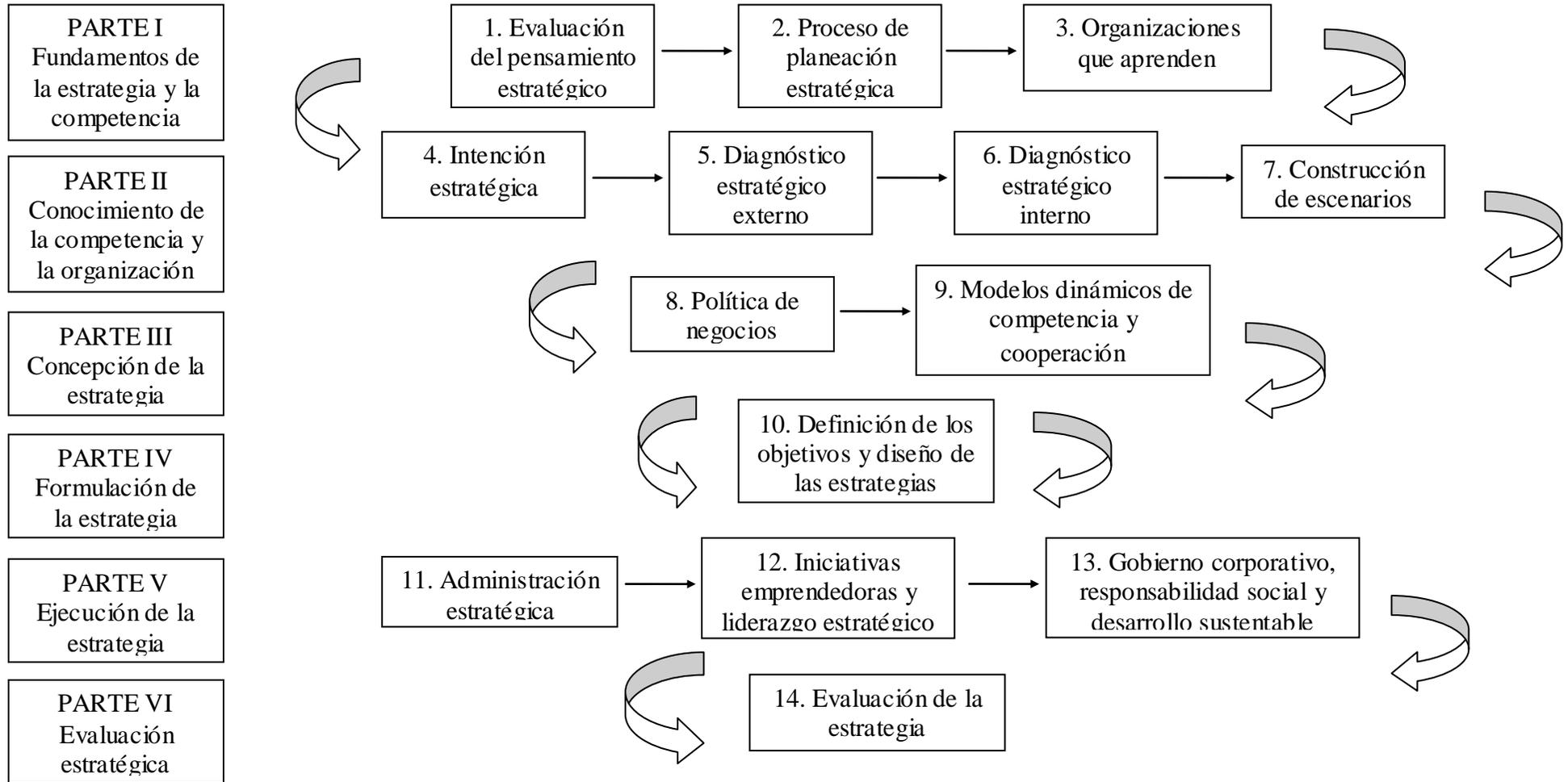


Figura 1. Proceso de planeación

Fuente: Planeación estratégica

Elaborado por: Idalberto Chiavenato y Sapiro Aráo

El proceso de planeación en una organización es importante, ya que mediante el se fijan estrategias para el desarrollo de labores institucionales en busca de una mejora continua en el proceso productivo al elaborar un producto o en la prestación de un servicio. Este proceso conjuntamente con el pensamiento estratégico permite formular un plan óptimo para mejorar el desarrollo y crecimiento empresarial

2.2. Estrategia

La estrategia es el vínculo entre la organización y su entorno, representa un modelo de comportamiento de la organización que con un conjunto de planes organiza y asigna recursos para lograr su finalidad; responde mediante iniciativas o reacciones a los retos que se le presentan y considera situaciones del presente y previstas para el futuro. (Pulgar Vidal & Ramos Ríos, 2015, pág. 51)

Una estrategia es el marco de referencia en cual se basan las organizaciones para la toma de decisiones óptimas y oportunas, la misma que define el rumbo de una organización y la consecución de objetivos a largo plazo. La estrategia permite establecer patrones de comportamiento en la interacción con el ambiente tanto interno como externo de las organizaciones.

2.2.1. Características.

Según **Crece Negocios (CN, 2014)** una estrategia suele contar con las siguientes características:

- Son claras y comprensibles para todos los miembros de la empresa.
- Consideran adecuadamente la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con que cuenta la empresa.
- Guían al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.
- Son ejecutadas en un tiempo razonable.
- Están alineadas y son coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.

Una estrategia debe caracterizarse principalmente por ser clara, comprensible, permitir el cumplimiento de objetivos en un período de tiempo determinado y además debe estar enmarcada en la cultura organizacional que la empresa posea. Una estrategia permite utilizar los recursos que dispone una institución de manera óptima evitando así desperdicios en su accionar como tal.

2.2.2. Importancia.

Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) aseguran que:

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. **(pág. 14)**

Una estrategia es importante dentro de una empresa o institución ya que permite fijar el rumbo hacia dónde dirigirse y poder actuar en base a los retos que se presentan; es la clave para una administración eficiente de recursos materiales, humanos y económicos, adquiriendo de esta manera una ventaja con respecto a las entidades que no cuenta con una.

2.2.3. Clasificación.

Según **Pulgar Vidal & Ramos Ríos (2015)** las estrategias se clasifican en dos grandes grupos:

1. Las genéricas y las competitivas, que se definen para establecer cómo competirá una organización.
2. Las corporativas, que se relacionan con decisiones estratégicas acerca del crecimiento, el desarrollo de la organización y los medios para su logro incluyen las estrategias funcionales para la implantación de la estrategia. **(pág. 51)**

La clasificación de la estrategia, se establece en función del propósito que desea alcanzar una empresa u organización con respecto al ambiente externo que le rodea, con el propósito de lograr un desarrollo y crecimiento institucional. Para el efecto, en el presente estudio de investigación se emplearán las estrategias corporativas.

2.2.4. Enfoques.

Golonbek (2013), menciona que los enfoques de una estrategia son:

1. **Enfoque clásico.** La rentabilidad es el principal objetivo, la planificación racional el medio para conseguirlo.
2. **Enfoque evolucionista.** Los evolucionistas dudan de la capacidad de las organizaciones para considerar diferenciarse y adaptarse de forma deliberada y sostenible.
3. **Enfoque procesualista.** Tanto las organizaciones como los mercados son fenómenos complicados y caóticos de los que surgen las estrategias, pero de forma confusa y en pequeños pasos.
4. **Enfoque sistémico.** Los objetivos de la estrategia se diseñan dependiendo del contexto y de las características de la sociedad en la que opera el estratega.

Para el efecto en el presente trabajo de investigación se empleará el enfoque clásico de una estrategia, ya que de esta manera la organización podrá maximizar beneficios mediante el logro de objetivos institucionales, los mismos que permitirán obtener un reconocimiento institucional y adquirir una ventaja competitiva en el mercado laboral.

2.2.5. Fases.

Cynergia Consulting (CC, 2010) detalla las fases de la estrategia así:

- **Análisis de la situación.** Para formular la estrategia se combinan dos elementos: las reflexiones sobre la misión y visión, y un análisis interno y externo.
- **Establecimiento de los objetivos.** Una vez que se comprende la situación de partida y su posible evolución, se puede realizar un análisis (...) entre la situación deseada y la prevista. A partir de aquí se pueden definir los objetivos a perseguir.
- **Definición de los planes de acción.** Una vez definidos los objetivos, se deben establecer los programas y definir planes de acción con los que conseguirlos, disponiendo su despliegue en el tiempo.

- **Programación de recursos y presupuestación.** Cuando se han determinado las acciones, se pueden estimar los recursos necesarios y elaborar los presupuestos que plasmarán las asignaciones oportunas para desarrollarlas.

La formulación de una estrategia se desarrollo a través de una serie de fases, las mismas que permiten a la institución analizar el entorno en el que se desenvuelve, para posteriormente establecer objetivos e ir fijando de esta manera las acciones a seguir para alcanzarlos y finalmente asignar los recursos necesarios para poner en marcha el cumplimiento de los mismos.

2.2.6. Niveles.

De acuerdo a **Gallardo Hernández (2012)** los niveles de la estrategia son:

1. **Estrategia de nivel corporativo.** Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.
2. **Estrategia de negocio.** Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocio específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de negocio particular.
3. **Estrategia a nivel funcional u operativo.** Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de unidad de negocio. (pág. 210)

Los niveles de la estrategia se encuentran encaminados en función de la actividad que realice la empresa u institución así como también en la estructura orgánica que dispone, ya que se fijan de acuerdo a los niveles jerárquicos existentes y en base a ello se determina la formulación específica para cada una de ellas,

2.3. Plan estratégico

El Plan Estratégico organizacional es la carta de navegación de toda compañía, institución, entidad o unidad productora de bienes y servicios que sirve para encauzar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia,

crecimiento y utilidad, que debe ser socializado a toda la empresa para que todos sepan cuál es el camino a seguir. (Prieto Herrera, 2012, pág. 118)

Un plan estratégico es un documento en el cual se plasma lo que una empresa o compañía intenta conseguir y como se propone hacerlo, haciendo uso de los recursos que tiene a su disposición de una manera eficaz y eficiente, permitiendo de esta manera alcanzar objetivos en beneficio de una institución.

2.3.1. Características.

Torres (2013) afirma que un plan estratégico debe poseer ciertas características:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (...), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de sus tiempo y esfuerzos.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Un plan estratégico debe contar con características esenciales que le permitan a una organización alcanzar el éxito mediante la ejecución del mismo, tomando en cuenta el ambiente en el cual realiza su actividad económica. Al ser una herramienta que proporciona a la administración eficiencia en cada una de las acciones que efectúa así como también en la toma de decisiones garantiza el porvenir empresarial.

2.3.2. Importancia.

En una empresa es importante realizar el desarrollo de un plan estratégico por que produce beneficios relacionados con la capacidad de llevar a cabo una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. (Conocimientos Web [CW], 2015)

Un plan estratégico es importante en una institución ya que mediante el se consiguen alcanzar logros anhelados, ayuda a que los trabajadores que integran la organización sepan a donde quieren ir y como se comprometen hacer su trabajo para el beneficio de la entidad y además es empleado como una herramienta de medición del éxito o fracaso de una empresa.

2.3.3. Objetivo.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. (Fernández Romero, 2013, pág. 1)

El principal propósito de un plan estratégico es ayudar a la alta gerencia a fijar objetivos a largo plazo; orienta a la toma de decisiones haciendo uso de los recursos de manera eficiente, maximizando tiempo y motivando a todos los niveles de la empresa para el cumplimiento de los mismos.

2.3.4. Beneficios.

McDonald (como citó en **Sainz de Vicuña Ancin, 2012**) manifiesta que el plan estratégico realizado de forma sistemática proporciona ventajas notables en la organización y los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se puedan esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. **(pág. 34)**

Contar con un plan estratégico dentro de cualquier tipo de institución permite adquirir notables ventajas con respecto a las que no lo tienen: internamente la comunicación garantiza la relación laboral existente entre directivos y empleados, el desarrollo de actividades conjuntamente con el uso de recursos se encaminan directamente al cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones de manera oportuna posibilita alcanzar rentabilidad en la organización.

2.3.5. Elementos del Plan Estratégico.

2.3.5.1. Filosofía institucional.

La filosofía empresarial es la base del código de ética y conducta de las organizaciones. La filosofía debe expresar los grandes propósitos, los principios y los valores fundamentales, que son el sustento de la cultura empresarial porque imprimen una

dirección común y crean un sentido de pertenencia y pertinencia trascendental para el comportamiento de las personas en su trabajo diario. (Prieto Herrera, 2012, pág. 51)

La filosofía institucional es la carta de presentación de una empresa u organización, se encuentra integrada por la misión, visión, valores, objetivos, principios y políticas institucionales que representan el compromiso que la institución tiene frente a la sociedad basada en el comportamiento de las personas que la integran.

2.3.5.1.1. *Misión.*

Es el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quién lo hace, por qué existe la compañía y cómo realiza ese papel. (Prieto Herrera, 2012, pág. 102)

La misión es la razón de ser o existir de una organización, que le distingue de otras instituciones similares. Consiste en definir el objetivo central de la empresa tomando en consideración los valores a los cuales de rige, su formulación es una de las etapas más importantes de la planeación estratégica ya que de ella depende la demás filosofía empresarial.

2.3.5.1.2. *Visión.*

Prieto Herrera (2012) afirma que:

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa. (pág. 98)

La visión es la declaración compartida del futuro anhelado, expresa lo que una institución quiere llegar a alcanzar en un período de tiempo determinado, señala el rumbo a seguir para pasar de lo es en la actualidad a lo quiere ser posteriormente, constituye un aspiración alcanzable, un sueño realizable, difícil pero no imposible de ejecutarlo.

2.3.5.1.3. *Políticas.*

“Son planes que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan a la toma de decisiones para la solución de problemas en una empresa” (Pérez Luna, 2011).

Las políticas son líneas de conducta y comportamiento organizacional permanentes que los trabajadores deben acatar, son aquellas que norman la forma de alcanzar los objetivos en base a la toma de decisiones.

2.3.5.1.4. *Objetivos.*

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 28).

Un objetivo es un propósito que una organización pretende alcanzar, su formulación depende del campo de acción en donde se aplique de ahí su complejidad para enunciarlo. Así mismo un objetivo define y cuantifica un horizonte visible de la planificación a futuro de una empresa.

2.3.5.1.4.1. Objetivos a corto plazo

Gallardo Hernández (2012) con respecto a los objetivos a corto plazo dice: “Son propósitos que se deberán alcanzar en seis meses o menos, ya que implican emprender acciones inmediatas para alcanzar los resultados planteados por los objetivos de mediano o largo plazo” (pág. 172).

Los objetivos a corto plazo son metas que se plantea una organización cumplir en un período de tiempo no mayor a seis meses, ya que se consideran aspectos fundamentales o estrictamente necesarios que deben tener una ejecución rápida para que así no se vea afectada el desarrollo normal de actividades.

2.3.5.1.4.2. Objetivos a mediano plazo

Son metas que se alcanzarán en uno o dos años; son secuencia de los objetivos a largo plazo y suelen ser el plazo más común establecido por las organizaciones, y objeto de atención de la mayoría de los procesos de planeación estratégica. (Gallardo Hernández, 2012, pág. 172)

Los objetivos a mediano plazo o conocidos como tácticos son propósitos que una empresa se formula cumplir en un período de tiempo de uno a dos años, generalmente se fijan por áreas de trabajo dentro de una empresa con la finalidad de ayudar al cumplimiento de la meta establecida.

2.3.5.1.4.3. Objetivos a largo plazo

Como indica **Gallardo Hernández (2012)** : “Los objetivos a largo plazo establecen metas de resultados para cinco años o más; van de la mano con los objetivos estratégicos y buscan consolidar la situación de la empresa en el mercado” (pág. 172).

Los objetivos a largo plazo denominados también como estratégicos son aquellos que fijan en un lapso de cinco años y un mínimo de tres, los cuales sirven para definir el futuro en una institución y fortalecer su posición en el mercado laboral de forma competitiva.

2.3.5.1.5. Ejes Estratégicos.

Según **Consultoría en crecimiento de PYMES y empresas familiares (CCPEF, 2013)**: Los ejes estratégicos normalmente surgen de los planes definidos, luego de los Análisis DOFA y del entorno, indudablemente alineados con la Visión y Misión de la empresa. Luego de haber concluido con el análisis DOFA, la dirección de la compañía estará en capacidad de determinar cuáles son los grandes temas que debe abordar, para direccionar a la empresa en los próximos cinco años hacia la “Mini Visión” (...).

Los ejes estratégicos representan los puntos más importantes a tratar dentro de una planificación, visualizan los esfuerzos y acciones que debe realizar cada departamento que conforma la institución para hacer posible el cumplimiento de metas definidas y objetivos

estratégicos ya que dichos factores son considerados como una ventaja competitiva indispensable para alcanzar los fines propuestos como organización.

2.3.5.1.6. Metas

Meta es un término con el que se le conoce a los objetivos o propósitos que por lo general una persona se plantea en la vida cotidiana (...). Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa (...). (Definista, 2014)

Las metas son aquellas intenciones que una organización desea alcanzar a largo plazo, preparan el estado futuro deseado por una organización, constituyen los principios generales que deben ser cumplidos por los miembros que integran la institución y a la vez también proporcionan una razón lógica para la existencia de la misma.

2.3.5.2. Cultura organizacional.

Prieto Herrera (2012) precisa que: “La cultura de una organización la construye su gente y se enriquece o empobrece según los estilos de dirección de sus líderes” (pág. 59).

La cultura organizacional es un conjunto de normas, valores y principios que le identifican y diferencian a una empresa de las demás en un determinado sector, depende principalmente de las personas que integran la empresa, ya que su comportamiento es el eje fundamental sobre el cual versa la cultura de una institución.

2.3.5.2.1. Principios.

“Los principios son normas o ideas que rigen el pensamiento o la conducta, unen las razones de ser o existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando los valores” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 26)

Los principios constituyen las normas de conducta de una organización que fundamentan la condición y el comportamiento humano, son verdades esenciales que se desarrollan y gestionan a nivel empresarial y que por lo general tienden a ser permanentes en la institución.

2.3.5.2.2. *Valores.*

“Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 27).

Los valores son los pilares más importantes de cualquier organización o empresa, son la norma de conducta que debe poner en práctica cada una de las personas que la integran en el desarrollo de sus labores cotidianas.

2.3.5.2.3. *Imagen corporativa.*

La imagen corporativa es el esfuerzo de un trabajo fuerte de mercadeo donde el mensaje final está dado por la relación entre lo que se desea transmitir y lo percibido por los públicos interesados (accionistas, mercados, colaboradores), la forma como la organización se ajusta a los cambios y por la innovación de productos o servicios. La imagen corporativa es el elemento fundamental en la diferenciación y el posicionamiento de la compañía, por eso debemos cuidarla. (Prieto Herrera, 2012, pág. 55)

La imagen corporativa representa el esfuerzo mancomunado del personal administrativo y operativo de una empresa; es la primera impresión que el público adquiere de la organización, es decir, lo que significa para la sociedad; constituye la diferenciación con respecto a las demás. La imagen corporativa debe brindar confianza a sus consumidores o usuarios, es por ello que debe estar basada principalmente en valores institucionales.

2.3.5.2.4. *Tácticas.*

Las estrategias se descomponen en tácticas para el mediano plazo, lo cual permite efectuar realineaciones para poder alcanzar de inmediato algunos objetivos limitados. Los planes tácticos corresponden a cada departamento o unidad de la organización y se enfocan al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual. (Chiavenato & Aráo, 2011, pág. 44)

Las tácticas son métodos que las empresas utilizan para poner en práctica sus estrategias, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos que se han planteado efectuar para el desarrollo de las actividades. Constituyen también una serie de pasos que deben ser descritos

y entendidos por las personas que involucran el desarrollo de un proyecto empresarial garantizando así resultados precisos en su ejecución.

2.3.6. Estructura Administrativa.

2.3.6.1. Organigrama estructural.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Fincowsky, 2014, pág. 100)

El organigrama estructural es una representación formal de una institución que ubica al personal de acuerdo a los niveles de autoridad, jerarquía y líneas de comunicación para garantizar una buena toma de decisiones a favor de la empresa y sus grupos de interés.

2.3.6.2. Manual de Funciones.

Es un instrumento de organización complementario de los organigramas, al describir y precisar las actividades y responsabilidades de cada uno de los departamentos y grupos de trabajo. Estos manuales son un medio de coordinación y explicación de aspectos críticos de la estructura, y una de sus características debe ser la flexibilidad para adaptarse a los cambios periódicos de la misma. (Martínez Fajardo, 2012, pág. 498)

Un manual de funciones permite a las personas que trabajan dentro de una compañía u organización conocer las actividades y responsabilidades que tienen en el puesto de trabajo que desempeñan. En la actualidad disponer de un manual de funciones es indispensable en cualquier tipo de institución ya que minimiza conflictos entre áreas de trabajo por la división de tareas y fomenta el orden internamente.

2.3.7. Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas planteado por Michael E. Porter ha sido un instrumento analítico muy utilizado para evaluar el entorno de la competencia, y lo describe en términos de cinco fuerzas básicas.

2.3.7.1. Amenaza de nuevos participantes.

Como indican **Des, Lumpkin & Eisner (2011)**, la amenaza de nuevos participantes se refiere a la posibilidad de que nuevos competidores erosionen las utilidades de las empresas ya establecidas en un sector. El grado de la amenaza depende de que existan barreras a la entrada y de la coordinación de las reacciones de los competidores establecidos (...). (pág. 54)

La amenaza de nuevos participantes es uno de los factores más importantes que se emplean en una organización para detectar las empresas que se dedican a la misma actividad económica o a su vez elaboran productos similares en el mercado y que pueden afectar a la institución en la generación de utilidades.

2.3.7.2. Poder de negociación de los compradores.

Des, Lumpkin & Eisner (2011), con respecto al poder de negociación de los compradores dicen: “Los competidores amenazan a un sector cuando obligan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o más servicios y enfrentan a los competidores entre sí; estas acciones erosionan la rentabilidad del sector” (pág. 56).

El poder de negociación de los compradores puede afectar a una organización debido a la demanda existente de empresas que se dedican a la misma actividad, ya que muchas de ellas por ganar clientes se ven obligadas a disminuir los precios de sus productos generando competencia en el mercado.

2.3.7.3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación mediante la amenaza de elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios adquiridos: los proveedores poderosos pueden exprimir tanto la rentabilidad de las empresas compradoras que éstas no podrán recuperar los costos de sus materias primas. (**Des, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 56**)

Los proveedores adquieren un poder de negociación mayor generalmente cuando existe una menor cantidad de los ellos, ya que al no existir tanta oferta de insumos o materia prima

en el mercado, éstos pueden fácilmente aumentar precios, disminuir la calidad de bienes y/o servicios y ser menos concesivos.

2.3.7.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Según **Des, Lumpkin & Eisner (2011)** en referencia a la amenaza de productos y servicios sustitutos se expresan de la siguiente manera: “Amenaza de un límite a los réditos posibles de un sector mediante topes a los precios que pueden cobrar las empresas del sector con utilidad, sin perder demasiados clientes a manos de productos sustitutos” (**pág. 57**).

Una organización empieza a adquirir ciertos contratiempos cuando los productos sustitutos que brinda la competencia comienzan a ser reales, eficaces y cuentan con precios bajos; de allí que las empresas empiezan a reducir sus ingresos por ventas y así prácticamente la competencia suele establecer el precio límite que se puede fijar a un producto o servicio.

2.3.7.5. Intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Las empresas utilizan tácticas como la competencia de precios, las batallas publicitarias, la introducción de productos y el aumento del servicio al cliente (...) y la rivalidad aparece cuando los competidores se sienten presionados o actúan para provechar una oportunidad y mejorar su posición. (**Des, Lumpkin, & Eisner, 2011, pág. 58**)

La rivalidad existente en el mercado proporciona una competencia desleal por parte de las organizaciones e industrias que brindan a la sociedad productos sustitutos o alternos al que se adquiere en cierta empresa, emplean estrategias de ventas como principal propósito para adquirir el mayor número de clientes o usuarios.

2.3.8. Método Pest.

En concreto, el modelo PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto. (**Menéndez, 2015**)

El método PEST es una herramienta que sirve para analizar el ambiente externo en el que se desenvuelve una organización o compañía, sus interacciones tanto beneficiosas como

contrarias en el entorno permiten tomar medidas de acción para la mejora continua en la institución.

2.3.8.1. Fuerzas políticas.

“Son aquellos factores de tipo gubernamental que afectan el desempeño de las empresas. Los más conocidos son la política fiscal, las restricciones al comercio, la industria y los aranceles (...)” (Menéndez, 2015).

Las fuerzas políticas dentro de una organización pueden afectar o beneficiar a su labor como empresa, sin embargo, la mayoría de ellas deben ser tomadas en cuenta bajo disposiciones explícitamente legales.

2.3.8.2. Fuerzas económicas.

Menéndez (2015) con respecto a los factores económicos expresa: “Tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación, entre otros, son los más conocidos dentro de esta categoría. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos”.

Las fuerzas económicas afectan el poder de compra de ciertos productos o a su vez la adquisición de un servicio ya que los patrones de gasto de los consumidores disminuyen debido al aumento de precios, fluctuaciones en el mercado, reducen los ingresos, entre otros factores.

2.3.8.3. Fuerzas sociales.

Como menciona Menéndez (2015) las fuerzas sociales “Hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos (...)”.

Las fuerzas sociales permiten a una empresa saber los gustos, preferencias y hábitos de consumo que tienen los clientes o usuarios con respecto a un producto o servicio, para así saber a dónde dirigir el mercado o más bien a que tipo de productos incrementar la publicidad para dar conocer los beneficios con los que dispone cada uno de ellos.

2.3.8.4. Fuerzas tecnológicas.

“Se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros” (Menéndez, 2015).

El aspecto tecnológico dentro de una empresa es indispensable ya que la mayoría de ellas utilizan sistemas informáticos para desempeñar sus actividades diarias, es por eso que el personal debe poseer un amplio conocimiento en las tecnologías de información y comunicación para poder desenvolverse de una manera adecuada y óptima en sus labores.

2.4. Cooperativa de Transportes

“Son cooperativas de transportes las constituidas para prestar, en común, el servicio de transportes de personas o bienes, por vía terrestre, fluvial o marítima, autoabasteciéndose de vehículos, embarcaciones, repuestos, combustibles, accesorios y el mantenimiento de las unidades de transporte” (Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIES], 2012, pág. 27).

Las cooperativas de transportes son instituciones que tienen como principal objetivo realizar un trabajo asociado de forma organizada para prestar un servicio eficiente a la comunidad o realizar actividades que hagan posible el cumplimiento de dicho fin agrupando a transportistas, conductores y demás personal.

2.4.1. Características.

(Bejarano, 2011) afirma que una cooperativa de transportes debe poseer las siguientes características:

- Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.
- Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
- Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
- Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
- Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.

- Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación.
- Que tenga una duración indefinida en los estatutos, y
- Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

Una cooperativa de transportes debe cumplir con algunas características indispensables para poder llevar a cabo su labor diaria, que permita garantizar el trabajo que realiza el personal administrativo y operativo de la institución. Una cooperativa como tal debe proporcionar a sus asociados respaldos laborales, igualdad de derechos y obligaciones, capacitaciones e integración con instituciones estratégicas.

2.4.2. Clasificación.

Como lo indica el **Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES, 2012)** las cooperativas de transportes, podrán constituirse, bajo una de las siguientes modalidades:

- a. **Trabajo asociado**, donde son socios todos cuantos realicen una actividad en la cooperativa, tales como conductores, tripulantes, capitanes, maquinistas, oficinistas, boleteros, etc. y donde, los vehículos, embarcaciones y bienes, son propiedad de la cooperativa, teniendo sus socios participación en el capital, conforme el monto de sus aportaciones.
- b. **Caja común**, únicamente en el servicio de transporte terrestre, donde los bienes, embarcaciones y vehículos son propiedad de la cooperativa y son socios, únicamente, los choferes profesionales que conducen un vehículo, salvo las excepciones sobre la conducción que consten en el Reglamento General de esta Ley.
- c. **Caja individual**, donde los socios conservan, individualmente, la propiedad de sus embarcaciones o vehículos; y, en este último caso, con la obligatoriedad de conducirlos personalmente, salvo las excepciones que consten en el Reglamento General de esta Ley.

- d. **De usuarios**, donde los socios son pobladores de sectores carentes de servicio de transporte que, podrán contratar la administración de la cooperativa, a personas especializadas que, incluso, pueden ser otras cooperativas de transporte. **(pág. 28)**

Las cooperativas de transportes pueden clasificarse según la forma de constitución bajo la cual se realicen, por lo general la mayoría de ellas efectúan sus labores mediante la modalidad de trabajo asociado y caja común. La Cooperativa de Transportes Otavalo actualmente desarrolla sus actividades laborales por trabajo asociado, el mismo que le permite realizar su trabajo en beneficio de la sociedad brindando un servicio de calidad.

2.4.3. Accesibilidad en el servicio de transporte.

“Un transporte será accesible cuando permita a las personas con discapacidad satisfacer sus necesidades de desplazamiento de forma autónoma, garantizando, a su vez, un acceso seguro y cómodo para todos los pasajeros” **(García de los Reyes, 2010)**.

El servicio de transporte es accesible cuando permite a los usuarios poder desplazarse de un lugar a otro de forma segura, en especial para el sector vulnerable de la sociedad: personas discapacitadas y adultos mayores, quienes tienen que enfrentarse a una serie de dificultades. Así mismo es asequible cuando cumple con requisitos mínimos que establece la ley para el desarrollo de sus labores diarias en cuanto se refiere a unidades de trabajo, paradas, estaciones y terminales terrestres.

2.4.4. Terminales terrestres.

Se consideran terminales de transporte terrestre de pasajeros por carretera al conjunto de instalaciones que integran la unidad de servicios permanentes, junto a los equipos, órganos de administración, servicios a los usuarios, a las operadoras de transporte y a su flota vehicular; donde se concentran las operadoras autorizadas o habilitadas que cubren rutas que tienen como origen, destino o se encuentran en tránsito por el respectivo municipio o localidad. **(Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial [CNTTTSV], 2010, pág. 2)**

Los terminales terrestres son lugares en donde salen y llegan todas las compañías y cooperativas de transporte, generalmente son consideradas las paradas más importantes en el

recorrido de trabajo ya que allí permanecen la mayoría de sus unidades, posee una afluencia de personas significativa por lo cual existe varios lugares en los que se puede adquirir algunos productos como: alimentos, ropa, bisutería, regalos, entre otros.

2.4.5. Normas mínimas de seguridad.

(Magollón, 2015) manifiesta que:

La norma RTE INEN 034 establece que los elementos mínimos de seguridad para todo vehículo que ingrese al parque automotor ecuatoriano, sea importado, ensamblado o fabricado en el país son:

- Dispositivos de alumbrado y señalización luminosa y de visibilidad.
- Asientos y sus anclajes.
- Frenos.
- Control eléctrico de estabilidad.
- Neumáticos
- Suspensión.
- Dirección
- Cinturones de seguridad en los buses de transporte de pasajeros, con excepción de los urbanos.
- Parachoques frontal y posterior.
- Barras anti empotramientos posteriores para vehículos pesados.
- Vidrios y parabrisas. (pág. 28)

Para que un vehículo o unidad de transporte pueda circular por las carreteras del país debe contar con ciertos requisitos mínimos que proporcionen seguridad a los pasajeros o usuarios de transporte, permitiendo de esta manera reducir accidentes de tránsito en las carreteras y evitar sanciones administrativas.

2.5. Cooperativa de Transportes Otavalo

2.5.1. Rutas de trabajo.

“Las rutas de transporte de pasajeros consisten en la recolección de clientes en puntos prefijados llamados paradas, distribuidas geográficamente a lo largo de un territorio y donde

todos estos clientes tienen un punto de destino en común” (**Aguado Aranda & Jiménez de la Vega, 2013, pág. 14**).

La Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con varias rutas de trabajo las cuales se encuentran establecidas en el cuadro de trabajo (**Anexo 3**), se constituyen a través de frecuencias u horarios de manera alternada que realizan las unidades de transporte con las que dispone la institución para brindar el servicio a la comunidad.

2.5.2. Condiciones laborales y de trabajo.

“Responden a los factores que influyen en el ejercicio de las labores realizadas en la cooperativa, como también las circunstancias, el ambiente y el entorno donde se desarrollan dichas actividades” (**Polo Góngora, Díaz Gispert, & Becerra Lois, 2012, pág. 14**).

En la Cooperativa de Transportes Otavalo las condiciones laborales se fundamentan en la salud y seguridad ocupacional que la institución brinda a todo el personal que la conforma (socios, directivos, choferes, ayudantes, personal operativo y de control), así como también en el ambiente de trabajo en el cual se desarrollan las actividades.

2.5.3. Modelo de gestión.

Polo Góngora, Díaz Gispert y Becerra Lois (2012) aseguran que: “La Cooperativa de Transportes Otavalo, realiza una gestión autónoma, posee recursos para gestionar proyectos, se involucra en procesos locales y regionales, realiza alianzas, propuestas y proyectos vinculados a otras organizaciones e instituciones para obtener financiamiento” (**pág. 36**).

La Cooperativa de Transportes Otavalo es una institución que posee un modelo de gestión socio - organizativo, el cual permite establecer y crear alianzas estratégicas con otras entidades tanto similares como complementarias, garantizando así el servicio que brinda a la sociedad.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción

Una vez realizado el diagnóstico situacional de los aspectos internos y externos de la Cooperativa de Transportes Otavalo, aplicando técnicas de recopilación de información tanto al personal interno como externo, se ha visto necesario implementar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa y garantizar el servicio que la entidad brinda a la sociedad.

A través del diseño del plan estratégico se podrán corregir las debilidades existentes en la institución y mitigar las amenazas que afectan su labor diaria como cooperativa de transportes. Además se busca proponer una herramienta administrativa que dirija su accionar y la toma de decisiones para el crecimiento organizacional.

La finalidad de tener un plan estratégico, es la de contar con una misión y visión clara que les permitan asegurar el cumplimiento de manera eficaz y eficiente de objetivos así como también de las metas mediante estrategias institucionales.

Uno de los principales factores que se plantea mejorar dentro de esta propuesta es la atención al usuario a través del desarrollo del talento humano de la cooperativa, por lo que es indispensable incorporar una cultura organizacional que cree un compromiso entre trabajadores y la institución; lo cual se logrará mediante el establecimiento de políticas,

principios y valores que servirán como lineamientos para garantizar un trato justo y digno al pasajero.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general.

Diseñar la propuesta del plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo que permita mejorar la gestión administrativa y garantizar el servicio brindado al usuario.

3.2.2. Objetivos específicos.

- Formular la filosofía institucional para la Cooperativa de Transportes Otavalo.
- Establecer la cultura organizacional con la que contará la cooperativa para el desarrollo de sus actividades laborales.
- Elaborar el organigrama estructural con su respectivo manual de funciones para cada puesto de trabajo.
- Determinar los programas y proyectos que se ejecutarán en la implementación de la presente propuesta.

3.3. Planificación estratégica

3.3.1. Filosofía y cultura organizacional.

3.3.1.1. Misión.

La Cooperativa de Transportes Otavalo es una institución que brinda el servicio de transporte público intra e inter provincial de pasajeros en la región norte del país, comprometida con el servicio a la comunidad de manera eficiente, responsable, segura y de calidad; cuenta con personal altamente calificado y tiene a su disposición una flota vehicular moderna.

3.3.1.2. *Visión.*

La Cooperativa de Transportes Otavalo en el año 2020, será reconocida a nivel nacional como una empresa modelo en el servicio de transporte público de pasajeros y servicios complementarios, ofreciendo a sus usuarios seguridad, confort y buen trato a través del mejoramiento continuo de sus servicios.

3.3.1.3. *Valores.*

La Cooperativa de Transportes Otavalo para dar cumplimiento a la misión, propone los siguientes valores:

- **Respeto.** Pilar imprescindible para generar la confianza mutua en el trato con los usuarios. Rige las relaciones entre la institución y sus grupos de interés: clientes, socios, trabajadores, proveedores y comunidad.
- **Honestidad.** Proceder con rectitud y disciplina en el cumplimiento de obligaciones laborales y en la prestación de servicios, garantizando un trato digno hacia los usuarios de la institución.
- **Puntualidad.** Todos los involucrados en el servicio que presta la institución deben cumplir con su horario de trabajo, con sus obligaciones en el período establecido y presentarse a tiempo a la jornada laboral.
- **Responsabilidad.** Compromiso de cumplir con las obligaciones adquiridas con la institución y la comunidad, tomando decisiones oportunas que permitan asumir y reconocer las consecuencias de las acciones realizadas.

- **Honradez.** Cada persona que integra la Cooperativa de Transportes Otavalo debe demostrar transparencia y actuar de manera íntegra en el desarrollo de sus actividades laborales.
- **Amabilidad.** Comportamiento que debe ser practicado por todo el personal que trabaja en la institución con los clientes y usuarios, demostrando calidez y compromiso en todos sus actos.
- **Excelencia en el servicio.** Compromiso para satisfacer continuamente las expectativas y necesidades de los clientes o usuarios con rapidez, calidad y gentileza.
- **Calidad y calidez.** Los usuarios son los principales beneficiarios de la implementación de tecnología e innovación de las unidades de trabajo que posee la institución. El servicio de transporte que brinda la cooperativa garantiza un trato justo al usuario demostrando respeto, amabilidad y mística en su labor cotidiana.

3.3.1.4. Principios.

Según la adecuación del Estatuto de Constitución aprobado el 27 de marzo de 2013 la Cooperativa de Transportes Otavalo en el ejercicio de sus actividades laborales cumplirá con los siguientes principios:

1. Apertura para membrecía abierta y voluntaria.
2. Control democrático de los asociados.
3. Participación económica de los asociados.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.

6. Alianzas estratégicas institucionales.
7. Compromiso con la comunidad.

3.3.1.5. Políticas.

3.3.1.5.1. Políticas Generales.

1. Mantener una comunicación afectiva entre todo el recurso humano que integra la institución.
2. Las reuniones convocadas en la cooperativa se realizarán puntualmente, con excepción si existiese inconvenientes se postergará 30 minutos de la hora acordada.
3. Los usuarios tendrán un trato justo basado en principios y valores éticos.

3.3.1.5.2. Políticas Institucionales.

1. Los conductores de la cooperativa serán choferes profesionales legalmente autorizados por la Agencia Nacional de Tránsito, cumpliendo con las exigencias que constan en el Contrato de Operación basado en principios de respeto a los derechos fundamentales.
2. Todo el recurso humano de la institución mostrará vocación de servicio en el desarrollo de sus labores diarias de interacción social y coexistencia.
3. Mejorar la gestión administrativa a través de constantes reingenierías de procesos y buscando la optimización de los recursos.
4. Proporcionar a tiempo y de manera eficiente los documentos solicitados por los organismos de control que regentan la actividad de transporte.

3.3.1.5.3. Políticas de servicios.

1. Brindar seguridad y confiabilidad en el servicio que ofrece la cooperativa en sus rutas de trabajo.

2. Proporcionar orientación e información a los usuarios que lo requieran de manera amable y respetuosa.
3. Receptar reclamos y quejas efectuadas por los usuarios ante posibles inconformidades para solucionarlas de manera oportuna y personalizada.
4. Respetar las disposiciones legales orientadas a la protección de los derechos de las personas vulnerables, respetando sus tarifas y facilidad de acceso a las unidades.
5. Propender a una atención al cliente con calidez y calidad buscando niveles de eficiencia.

3.3.1.5.4. Políticas de recursos humanos.

1. Calificar y seleccionar al personal idóneo de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.
2. Brindar derechos de seguridad social desde el primer día de trabajo y demás beneficios legales correspondientes a todo el personal operativo y administrativo de la institución.
3. Capacitar permanentemente al personal operativo y administrativo de la cooperativa.
4. Cancelar los sueldos de acuerdo a las disposiciones legales del Ministerio de Trabajo con su respectivo rol de pagos, comprobante de egreso y cheque.

3.3.1.5.5. Políticas de publicidad.

1. Efectuar un estudio de posicionamiento de la cooperativa en la mente de los usuarios.
2. Promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad mediante tarjetas de presentación, medios de comunicación e internet.

3.3.1.6. Líneas estratégicas

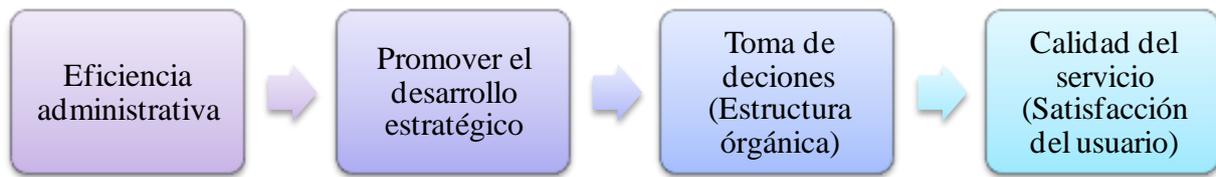


Figura 2. Líneas estratégicas

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

3.3.1.7. Ejes estratégicos.

Para establecer los lineamientos de la institución como pilares fundamentales hacia donde orienta su gestión, se ha formulado los siguientes ejes estratégicos:

1. Fortalecimiento de la gestión administrativa

La gestión administrativa permite ofrecer herramientas para planificar, gestionar, administrar, controlar y evaluar las actividades laborales realizadas; se encarga de dar cumplimiento a los objetivos propuestos definiendo acciones que mejoren las funciones del talento humano, optimizando tiempo y recursos administrativos para garantizar el desarrollo y crecimiento institucional.

La eficiencia administrativa se cataloga como el logro de resultados alcanzados con la mínima cantidad de recursos en un período de tiempo determinado, permitiendo de esta manera adquirir reconocimiento institucional en el mercado laboral.

2. Comunicación interpersonal

La comunicación es la base de la cultura empresarial, se fundamenta en políticas, valores y principios conductuales institucionales. Como uno de los factores indispensables para

brindar el servicio de transporte la Cooperativa Otavalo se enfoca en garantizar que el trato al usuario y cliente de la institución sea digno y justo, a fin de promover el sentido de pertenencia hacia la institución.

La comunicación en la Cooperativa de Transportes Otavalo permite establecer un ambiente de trabajo armónico entre el personal directivo y operativo, de ahí la importancia de mantener una buena relación interpersonal con el recurso humano de la institución.

3. Capacitación

El desarrollo y formación personal de cada uno de los integrantes que constituyen la Cooperativa de Transportes Otavalo a través de cursos de capacitación permite mejorar sus funciones laborales así como también brindar una atención de calidad tanto al personal interno como externo a la institución principalmente, por ello es necesario capacitar constante al talento humano.

4. Gestión publicitaria

Fortalecer el desarrollo de la imagen corporativa de la institución en la actualidad es importante, debido a que existe varias empresas que se dedican a la misma actividad comercial de la Cooperativa de Transportes Otavalo, pero a pesar de ello el trato y servicio percibido es lo que distingue y a la vez permite a la institución ser reconocida a nivel parroquial y provincial.

Implementar campañas publicitarias en la Cooperativa de Transportes Otavalo permite desarrollar el posicionamiento que la institución ha ido adquiriendo en su trayectoria laboral y además garantiza la obtención de potenciales usuarios y clientes.

5. Percepción del servicio

La percepción del usuario con respecto al servicio de transporte que brinda la Cooperativa Otavalo lo determinan una serie de factores, entre ellos: tarifa, forma de conducción, accesibilidad, tiempo de permanencia en el bus, distancia de recorrido, estado físico de las unidades, apariencia del personal, cumplimiento de rutas y frecuencias, trato al usuario e información; los mismos que permiten calificar la calidad de servicio que brinda la institución a la comunidad y así poder mejorarlo.

6. Cobertura de frecuencias y rutas

La Cooperativa de Transportes Otavalo es una de las instituciones reconocidas en la región norte del país por su trayectoria laboral que ha adquirido con el pasar de los años, posee varias frecuencias y rutas de trabajo en las provincias de Pichincha e Imbabura, cuenta con rutas de trabajo únicas en la zona de Intag, Cuellaje, Minas, Pacto, Sahuangal, Topo, Casco y Ugsha a más de las principales: Otavalo, Ibarra, San Pablo y Quito. Las frecuencias y rutas de trabajo se respetan y cumplen por cada una de las unidades que integran la institución según el cuadro de trabajo establecido.

7. Vinculación con la comunidad

La Cooperativa de Transportes Otavalo se vincula con la sociedad mediante proyectos de ayuda a las comunidades aledañas al cantón, las cuales se benefician en el mejoramiento de las vías de acceso y también mediante la participación en reuniones con las comunidades, barrios y parroquias de la región, en las que se fija las tarifas de transporte de acuerdo

recorridos que efectúan las unidades de transporte de la institución, evitando de esta manera cobros indebidos de pasajes a los usuarios.

3.3.1.8. *Objetivos estratégicos.*

1. Fortalecer la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de manera que ayude a los socios, personal directivo, administrativo, operativo y de control de la Cooperativa de Transportes Otavalo a fomentar e incrementar su desarrollo, posicionamiento y cobertura de sus servicios a nivel intra e inter provincial.
2. Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.
3. Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.
4. Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes Otavalo y posicionar la imagen corporativa de la institución.

3.3.1.9. Programas y proyectos

Tabla 26. Programas y proyectos

PROGRAMAS Y PROYECTOS POR OBJETIVOS		
OBJETIVOS	PROGRAMAS	PROYECTOS
Fortalecer la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de manera que ayude a los socios, personal directivo, administrativo, operativo y de control de la Cooperativa de Transportes Otavalo a fomentar e incrementar su desarrollo, posicionamiento y cobertura de sus servicios a nivel intra e inter provincial.	Desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la gestión administrativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación del proceso administrativo institucional. 2. Mejorar el sistema de gestión de talento humano. 3. Analizar el posicionamiento y cobertura de la Cooperativa de Transportes Otavalo con respecto a la competencia.
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	Fortalecimiento institucional de las relaciones interpersonales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enriquecer la comunicación entre directivos y empleados. 2. Garantizar la atención al usuario y cliente de la cooperativa. 3. Verificar la utilización y beneficio que ha proporcionado la incorporación de sistemas de comunicación e información institucionales.
Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Capacitación institucional 2. Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales. 3. Fortalecer el sentido de pertenencia de la cooperativa hacia los usuarios.
Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes Otavalo y posicionar la imagen corporativa de la institución.	Desarrollo del posicionamiento e imagen corporativa de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas publicitarias institucionales. 2. Mantener una constante promoción y publicidad institucional. 3. Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa en el mercado laboral.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

3.3.1.10. Estrategias

Tabla 27. Estrategias

ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Fortalecer la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de manera que ayude a los socios, personal directivo, administrativo, operativo y de control de la Cooperativa de Transportes Otavalo a fomentare incrementar su desarrollo, posicionamiento y cobertura de sus servicios a nivel intra e inter provincial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la estructura orgánica para la Cooperativa de Transportes Otavalo. 2. Realizar un manual de funciones para el personal de la institución. 3. Efectuar un estudio de mercado sobre la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información. 2. Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario. 3. Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.
Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa. 2. Crear un plan de motivación institucional. 3. Establecer el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda.
Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes Otavalo y posicionar la imagen corporativa de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad. 2. Captar nuevos clientes y usuarios. 3. Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios.

Fuente: Cooperativa Otavalo

Elaborado por: La Autora

3.3.1.11. Metas

Tabla 28. Metas

METAS POR OBJETIVOS	
OBJETIVOS	METAS
Fortalecer la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de manera que ayude a los socios, personal directivo, administrativo, operativo y de control de la Cooperativa de Transportes Otavalo a fomentar e incrementar su desarrollo, posicionamiento y cobertura de sus servicios a nivel intra e inter provincial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el primer semestre del año 2017 se diseñará la estructura orgánica y el manual de funciones para el personal de la institución. 2. Al finalizar el mes de octubre de 2017 se logrará que el personal conozca la ubicación jerárquica y las funciones de su puesto de trabajo en la cooperativa. 3. Al final del año 2017 se cubrirá la demanda potencial del servicio de transporte en un 50%.
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	<p>Metas a realizarse durante los años 2016-2020.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer las relaciones interpersonales en la institución. 2. Mantener una estrecha relación con los clientes y usuarios de la cooperativa. 3. Propiciar un ambiente de trabajo agradable con una comunicación eficiente entre directivos y empleados.
Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso anual. 2. Cuatrimestralmente se motivará al personal de la cooperativa. 3. Hasta el mes de julio de 2018 se incrementará en un 25% el número de clientes y usuarios satisfechos.
Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes Otavalo y posicionar la imagen corporativa de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el segundo semestre del año 2018 se elaborará e implementará los instrumentos publicitarios. 2. Aumentar la captación de clientes y usuarios en un 15% anual. 3. Para el mes de Agosto de 2018 se incrementará el posicionamiento y la imagen corporativa de la institución.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 29. Cronograma de ejecución de metas

METAS	AÑOS	2016												2017												2018												2019												2020											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Diseñar la estructura orgánica y el manual de funciones para el personal de la institución.		█																																																											
Lograr que el personal conozca la ubicación jerárquica y las funciones de su puesto de trabajo en la cooperativa.		█												█																																															
Cubrir la demanda potencial del servicio de transporte en un 40%.		█												█												█																																			
Fortalecer las relaciones interpersonales en la institución.		█												█												█												█												█											
Mantener una estrecha relación con los clientes y usuarios de la cooperativa.		█												█												█												█												█											
Propiciar un ambiente de trabajo agradable con una comunicación eficiente entre directivos y empleados.		█												█												█												█												█											
Capacitar al personal de la institución.																																						█												█											
Motivar al personal de la cooperativa.		█												█												█												█												█											
Incrementará en un 25% el número de clientes y usuarios satisfechos.		█												█												█												█																							
Elaborar e implementar el diseño de instrumentos publicitarios.		█												█												█												█																							
Aumentar la captación de clientes y usuarios en un 15% anual.														█																								█												█											
Incrementar el posicionamiento y la imagen corporativa de la institución.		█												█												█												█												█											

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

3.3.1.12. Tácticas.

Tabla 30. Tácticas

TÁCTICAS POR OBJETIVOS	
OBJETIVOS	TÁCTICAS
Fortalecer la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de manera que ayude a los socios, personal directivo, administrativo, operativo y de control de la Cooperativa de Transportes Otavalo a fomentar e incrementar su desarrollo, posicionamiento y cobertura de sus servicios a nivel intra e inter provincial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el organigrama estructural y el manual de funciones en la cooperativa. 2. Determinar la naturaleza; atribuciones, deberes, obligaciones o funciones; perfil y competencia para cada puesto de trabajo. 3. Realizar entrevistas y encuestas para conocer la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar sesiones mensuales con los trabajadores de la institución. 2. Receptar denuncias o sugerencias de los clientes y usuarios para mejorar el servicio que brinda la cooperativa 3. Comunicar resoluciones administrativas o legales a los socios y empleados de la institución
Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un análisis de las necesidades de capacitación institucional. 2. Implementar programas de incentivos laborales. 3. Acoger opiniones de los clientes y usuarios para conocer la calidad del servicio que ofrece la cooperativa.
Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes Otavalo y posicionar la imagen corporativa de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuir tarjetas de presentación a usuarios, clientes, proveedores e instituciones aliadas. 2. Difundir información de la Cooperativa de Transportes Otavalo mediante redes sociales e internet. 3. Publicar anuncios en radio, prensa y televisión a nivel local y nacional.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

3.3.1.13. *Indicadores***Tabla 31. Indicadores**

INDICADORES POR ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS	INDICADORES
Diseñar la estructura orgánica para la Cooperativa de Transportes Otavalo.	Número de unidades administrativas existentes y creadas.
Realizar un manual de funciones para el personal de la institución.	Manual elaborado.
Efectuar un estudio de mercado sobre la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.	Número de entrevistas y encuestas realizadas.
Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	Número de reuniones desarrolladas.
Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	Número de campañas efectuadas.
Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	Número de sistemas de comunicación e información incorporados.
Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	Número de capacitaciones anuales ejecutadas.
Crear un plan de motivación institucional.	Número de incentivos labores brindados.
Determinar el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda.	Número de usuarios y clientes satisfechos.
Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad.	Número de instrumentos publicitarios realizados.
Captar nuevos clientes y usuarios.	Número de clientes y usuarios captados.
Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios.	Número de programas publicitarios transmitidos y anuncios realizados.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

3.3.1.14. Presupuesto

Tabla 32. Presupuesto

AÑO	ESTRATEGIA	VALOR
	Diseñar la estructura orgánica para la Cooperativa de Transportes Otavalo	83,33
	Realizar un manual de funciones para el personal de la institución.	122,73
	Efectuar un estudio de mercado sobre la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.	175,00
	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	20,00
	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	40,00
	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	80,00
1	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa. (Anexo 4)	1.440,00
	Crear un plan de motivación institucional. (Anexo 5)	3.550,00
	Determinar el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda.	125,81
	Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad. (Anexo 6)	50,00
	Captar nuevos clientes y usuarios.	50,00
	Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios.	168,75
	TOTAL ANUAL	5.905,62

	Diseñar la estructura orgánica para la Cooperativa de Transportes Otavalo.	41,67
	Realizar un manual de funciones para el personal de la institución.	102,27
	Efectuar un estudio de mercado sobre la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.	175,00
	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	20,00
	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	40,00
	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	80,00
2	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	1.440,00
	Crear un plan de motivación institucional.	3.550,00
	Determinar el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda.	125,81
	Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad.	50,00
	Captar nuevos clientes y usuarios.	50,00
	Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios.	168,75
	TOTAL ANUAL	5.843,50
	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	20,00
	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	40,00
	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	80,00
	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	1.440,00
	Crear un plan de motivación institucional.	3.550,00
3	Determinar el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes Otavalo brinda.	73,39
	Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad.	50,00
	Captar nuevos clientes y usuarios.	50,00
	Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios.	112,50
	TOTAL ANUAL	5.415,89

	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	20,00
	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	40,00
	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	80,00
	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	1.440,00
	Crear un plan de motivación institucional.	3.550,00
	Captar nuevos clientes y usuarios.	50,00
	TOTAL ANUAL	5.180,00
5	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	20,00
	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	40,00
	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	80,00
	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	1.440,00
	Crear un plan de motivación institucional.	3.550,00
	Captar nuevos clientes y usuarios.	50,00
	TOTAL ANUAL	5.180,00
	TOTAL PLAN ESTRATÉGICO	27.525,00

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

3.3.2. Estructura administrativa

3.3.2.1. Organigrama estructural

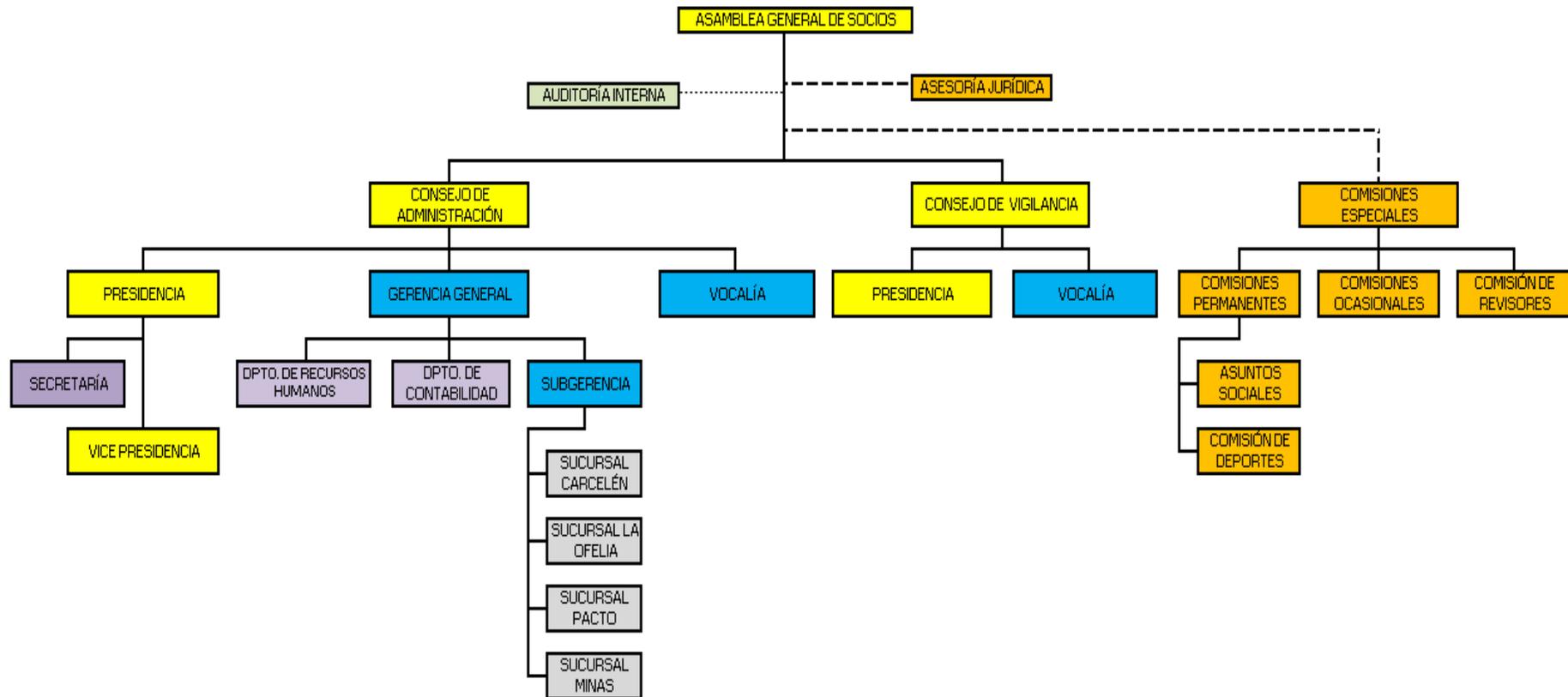


Figura 3. Organigrama estructural Cooperativa de Transportes Otavalo

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Simbología:

	Nivel Directivo
	Nivel Ejecutivo
	Nivel de Control
	Nivel Asesor
	Nivel Administrativo
	Nivel Operativo

3.3.2.2. Manual de funciones.**Tabla 33. Descripción del puesto de Socios**

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Asamblea General de Socios
CARGO:	Socios
NIVEL JERÁRQUICO:	Directivo
JEFE INMEDIATO:	No aplica
NATURALEZA DEL PUESTO:	Máximo órgano de gobierno de la cooperativa que toma decisiones que obligan a todos los socios y demás miembros de la institución, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas establecidas.
ATRIBUCIONES Y DEBERES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de elecciones. 2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia. 3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes. 4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia. 5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. 6. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de los bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno. 	

<ol style="list-style-type: none"> 7. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa. 8. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución. 9. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios. 10. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa. 11. Resolver la fusión, transformación, separación, disolución y liquidación. 12. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los Calificados por la Superintendencia. 13. Conocer de las tablas de remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización. 14. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención. 15. Fijar los límites de las remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización.
PERFIL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser chofer profesional, tener el título y licencia debidamente refrendados. 2. Ser propietario de una unidad tipo bus, de las mismas características de las puestas al servicio de la Cooperativa. 3. Entregar la especie de matrícula o el contrato legalizado de compra-venta de vehículo, con el que prestará el servicio. 4. Presentar por escrito una solicitud de ingreso al Consejo de Administración, con la firma de garantía de dos socios y ser aceptado por el mismo. 5. Pagar la cuota de ingreso no reembolsable. 6. Suscribir el certificado de aportación, el mismo que será pagado de contado en el momento que haya sido aprobado su ingreso por el Consejo de Administración de la Cooperativa.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de mecánica y electricidad automotriz básica. • Conducir el bus de manera segura, responsable y eficiente. • Realizar mantenimiento preventivo del bus. • Buenas relaciones humanas. • Atención al cliente. • Compromiso con la institución.

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 34. Descripción del puesto de Auditor Interno

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Auditoría Interna
CARGO:	Auditor Interno
NIVEL JERÁRQUICO:	Control
JEFE INMEDIATO	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL PUESTO:	Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de metas u objetivos.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las intervenciones de la unidad de auditoría externa en la institución. 2. Revisar continuamente los procesos contables, administrativos y financieros con el propósito de dictar las observaciones y recomendaciones de la normativa y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes. 3. Evaluar de manera permanente las operaciones de la cooperativa e informar oportunamente al Consejo de Administración de cualquier irregularidad que se presente y proponer recomendaciones respectivas. 4. Examinar los estados financieros y comprobarlos con los registros y documentos de las operaciones. 5. Efectuar las investigaciones u otras tareas especiales que le asigne el Consejo de Administración. 6. Realizar la evaluación del control interno institucional y revisión del presupuesto. 7. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin de que obtengan los resultados esperados. 8. Verificar los procesos relacionados con el manejo de recursos, bienes y sistemas de información de la cooperativa y recomendar los correctivos necesarios. 9. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo. 	

PERFIL
Profesional <ol style="list-style-type: none">1. Título académico en Contabilidad Superior y Auditoría (CPA).2. Dominio de leyes tributarias y fiscales.3. Experiencia de 3 años en cargos similares.4. Manejo de sistemas informáticos.5. Capacitación en Auditoría y sistemas de control.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none">• Alta capacidad de análisis y síntesis.• Excelente comunicación oral y escrita.• Toma de decisiones.• Prudente.• Manejo de conflictos.• Capacidad de negociación.• Habilidad para orientar a otros funcionarios.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 35. Descripción del puesto de Asesor Jurídico

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Asesoría Jurídica
CARGO:	Asesor Jurídico
NIVEL JERÁRQUICO:	Asesor
JEFE INMEDIATO	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL PUESTO:	Brindar información jurídica en asuntos que tienen que ver con la aplicación de leyes, normativas y reglamentos en materia de Derecho.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar jurídicamente al nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor y Operativo de la institución. 2. Representar a la cooperativa, judicial y extrajudicialmente en asuntos inherentes a su labor 3. Cumplir las funciones propias en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos y comerciales de la institución. 4. Emitir los informes o dictámenes de carácter jurídico que le sean o no solicitados por la Junta Directiva. 5. Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la cooperativa; revisión de contratos, convenios, proyectos y normas legales. 6. Coordinar y orientar la elaboración de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones legales de la cooperativa. 7. Revisar minutas de contratos. 8. Efectuar estudios en materia legal sobre temas que competen a la institución. 	
PERFIL	
Profesional <ol style="list-style-type: none"> 1. Título de tercer nivel en Derecho o en Contabilidad Superior y Auditoría (CPA). 2. Dominio de contabilidad básica y normativa legal. 3. Experiencia de 4 años en cargos afines. 4. Analista en información legislativa. 	

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Profesionalismo. • Prudente. • Confiable. • Manejo de situaciones difíciles. • Compromiso con la institución.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 36. Descripción del puesto de Miembro del Consejo de Administración

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Consejo de Administración
CARGO:	Miembro del Consejo de Administración
NIVEL JERÁRQUICO:	Directivo
JEFE INMEDIATO	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL PUESTO:	Organismo directivo de la Cooperativa, se encuentra integrado por 3 vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General.
ATRIBUCIONES Y DEBERES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos. 2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa. 3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo. 4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia. 5. Dictar los reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General. 6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios. 7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. 8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de administración, comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria. 	

9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante así como su retribución económica.
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los obligados a rendirlas.
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno.
12. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
13. Conocer sobre los informes mensuales del Gerente.
14. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General.
15. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente.
16. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia.
17. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.
18. Señalar el número y valor mínimo de certificados de aportación que deben tener los socios y autorizar la transferencia, que solo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa.
19. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General
20. Buscar el incremento de nuevas frecuencias y vías de servicio para institución.
21. Escoger nuevos métodos para la explotación del transporte en las diversas rutas del país.
22. Velar por la existencia de mejores relaciones con los poderes públicos ya sean nacionales, provinciales o seccionales.

PERFIL

1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa.
2. Acreditar veinte horas de capacitación en cooperativismo o en economía social y solidaria, antes de su posesión.
3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la institución.
4. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente.

COMPETENCIAS

- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Compromiso con la institución.

Tabla 37. Descripción del puesto de Presidente

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Presidencia
CARGO:	Presidente
NIVEL JERÁRQUICO:	Directivo
JEFE INMEDIATO	Consejo de Administración y Vigilancia
NATURALEZA DEL PUESTO:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Cooperativa.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración o Vigilancia. 2. Resolver con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General. 3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa. 4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine. 5. Representar a la Cooperativa ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales. 6. Suscribir con el Gerente los certificados de aportación. 7. Cuidar el cumplimiento de las obligaciones de los socios, funcionarios y empleados de la Cooperativa. 8. Autorizar con su firma junto con la del Gerente los actos, contratos, trabajos y demás obligaciones como operaciones de la Cooperativa, cuando su valor no exceda a los 200 dólares. 9. Presentar el informe semestral a la Asamblea General, dar cuenta de sus actuaciones al Consejo de Administración o Vigilancia y proponer las reformas que creyere conveniente al Estatuto y Reglamento Interno 10. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias en Bancos, Mutualistas, Cooperativas y Cajas de Crédito; firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, pagarés y otros documentos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa. 11. Controlar periódicamente las Agencias y oficinas de la cooperativa. 	
PERFIL	
<p>Profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación académica de tercer nivel en Administración de Empresas. 2. Experiencia mínima de 2 años en gestión administrativa. 3. Capacitación en economía social y solidaria. 	

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo • Liderazgo. • Confiable. • Integridad. • Habilidad para tomar decisiones.

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 38. Descripción del puesto de Vicepresidente

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Vicepresidencia
CARGO:	Vicepresidente
NIVEL JERÁRQUICO:	Directivo
JEFE INMEDIATO	Consejo de Administración
NATURALEZA DEL PUESTO:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Cooperativa.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración. 2. Resolver con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General. 3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa. 4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine. 5. Representar a la Cooperativa ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales. 6. Suscribir con el Gerente los certificados de aportación. 7. Cuidar el cumplimiento de las obligaciones de los socios, funcionarios y empleados de la Cooperativa. 8. Autorizar con su firma junto con la del Gerente los actos, contratos, trabajos y demás obligaciones como operaciones de la Cooperativa, cuando su valor no exceda a los 200 dólares. 9. Presentar el informe semestral a la Asamblea General, dar cuenta de sus actuaciones al Consejo de Administración y proponer las reformas que creyere conveniente al Estatuto y Reglamento Interno. 	

10. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias en Bancos, Mutualistas, Cooperativas y Cajas de Crédito; firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, pagarés y otros documentos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
11. Controlar periódicamente las Agencias y oficinas de la cooperativa.
12. El Vicepresidente cumplirá con las funciones que le sean encargadas por el Presidente y las delegaciones dispuestas por el Consejo de Administración.
13. En caso de renuncia, ausencia e inhabilidad del Presidente, el Vicepresidente asumirá todas sus funciones.

PERFIL

Profesional

1. Formación académica de tercer nivel en Administración de Empresas.
2. Experiencia mínima de 2 años en gestión administrativa.
3. Capacitación en economía social y solidaria.

COMPETENCIAS

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo
- Liderazgo.
- Confiable.
- Integridad.
- Habilidad para tomar decisiones.

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 39. Descripción del puesto de Secretaria

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Secretaría
CARGO:	Secretaria
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo
JEFE INMEDIATO	Presidente
NATURALEZA DEL PUESTO:	Contribuir en las actividades fundamentales mediante el trabajo discreto, ordenado y metódico.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar las actas puntualizando con precisión y claridad lo ocurrido en la Asamblea General y en las sesiones del Consejo de Administración para posteriormente suscribirlas con el Presidente. 2. Redactar las actas de posesión de los directivos de la cooperativa las cuales deberán constar en un libro especial. 3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda. 4. Recibir los informes de las comisiones, proyectos y comunicaciones que se dirijan a la cooperativa y poner fe de presentación. 5. Redactar la correspondencia dictada en las resoluciones tomadas en la Asamblea General, Consejo de Administración, Presidencia y Gerencia. 6. Tener al alcance la nómina de socios, estatutos, reglamento interno de la cooperativa y demás documentos que requieran de su consulta en el transcurso del debate. 7. Enunciar oportunamente cada uno de los puntos constantes en el orden del día de las sesiones de la Asamblea General y Consejo de Administración. 8. Tomar asistencia de los socios que acudan a la Asamblea y pasar un informe a la Gerencia sobre la inasistencia de los socios a fin de elaborar las respectivas notificaciones de multa. 9. Registrar la asistencia a sesiones del Consejo de Administración. 10. Dar a conocer el texto de las sesiones cuando lo soliciten los miembros de manera especial cuando haya surgido modificaciones. 11. Tomar las votaciones ordenadas por el Presidente y dar a conocer su resultado. 12. Abstenerse de conceder copias de las actas y documentación privada de la Cooperativa sin previa autorización de los Presidentes de los Consejos de Administración y Vigilancia, el incumplimiento será motivo de cancelación. 13. Conferir copia de un documento cuando este haya sido autorizado debidamente por la Presidencia y con su firma de autenticidad. 14. Elaborar los nombramientos respectivos de los miembros de la Cooperativa. 	

15. Llevar un registro de resoluciones de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según pertenezca.
16. Notificar las resoluciones.
17. Tener un registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales.
18. Recaudar el dinero de boletería, surtidor, cabinas telefónicas, cuotas especiales y ayudas de accidentes.
19. Digitar oficios, informes y memorandos para Presidencia, Gerencia, Subgerencia, Consejo de Vigilancia, comisiones y socios.
20. Registrar las facturas de encomiendas y surtidor.
21. Ingresar información de la Agencia Nacional Postal.
22. Atender a los socios en impresión de comprobantes de pago al IESS, inclusión y exclusión de seguros a terceros.
23. Elaborar documentación para salvoconductos y formularios para habilitación y deshabilitación.
24. Registrar y archivar documentos de socios, choferes y ayudantes.
25. Atender al socio, clientes y usuarios de la institución.
26. Receptar denuncias de los usuarios por el servicio percibido.
27. Entregar cheques a los proveedores de la cooperativa.
28. Receptar pedidos de impresiones de boletería, facturación y despachos.
29. Tener la correspondencia al día.
30. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen las disposiciones legales.

PERFIL

Profesional

1. Formación académica de segundo o tercer nivel en Secretariado Ejecutivo.
2. Dominio de Windows, Microsoft Office e Internet.
3. Experiencia mínima de un año en cargos afines al puesto.
4. Manejo de documentación y archivo.

COMPETENCIAS

- Recopilación de información.
- Generación de ideas
- Excelente redacción y ortografía.
- Buenas relaciones interpersonales
- Habilidades comunicativas y escucha activa.
- Prudente y confiable.
- Manejo y organización de la agenda.
- Atención al cliente.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 40. Descripción del puesto de Gerente General

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Gerencia General
CARGO:	Gerente General
NIVEL JERÁRQUICO:	Ejecutivo
JEFE INMEDIATO	Consejo de Administración
NATURALEZA DEL PUESTO:	Representar legalmente; controlar, direccionar y organizar las funciones financieras de la cooperativa.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento Interno y Estatuto Social. 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa. 3. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración. 4. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración. 5. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera. 6. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación. 7. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración. 8. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno. 9. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos. 10. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento Interno o la Asamblea General le autorice. 11. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia. 12. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa. 13. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa. 14. Asistir obligatoriamente a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario y a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido. 15. Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración. 	

<p>16. Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.</p> <p>17. Controlar, registrar y manejar el stock de combustible.</p> <p>18. Ingresar al sistema de trazabilidad de Hidrocarburos las compras y ventas diarias de combustible.</p> <p>19. Realizar trámites para la obtención de permisos de funcionamiento de la estación de servicios de combustible y Cuerpo de Bomberos, patente municipal y licencia ambiental.</p> <p>20. Efectuar controles de las multas de los socios; venta de llantas, camisas e insumos.</p> <p>21. Coordinar con el departamento de Contabilidad la elaboración de informes.</p> <p>22. Participar en comisiones con autoridades de la ARCH, ANT, SEPS, FENACOTIP, ANP, Ministerio de Transporte, Asamblea Nacional, Policía Nacional, entre otras instituciones.</p> <p>23. Obtener permisos y licencias de encomiendas.</p>
PERFIL
<p>Profesional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Título universitario en Administración de Empresas o áreas afines. 2. Experiencia en gestión administrativa mínimo de 3 años. 3. Poseer capacitación en economía social y solidaria, así como en cooperativismo.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Habilidades gerenciales. • Inducir a la motivación del personal. • Vocación de servicio. • Perseverancia y constancia. • Toma de decisiones. • Resolución de problemas.

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 41. Descripción del puesto de Jefe de Recursos Humanos

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de Recursos Humanos
CARGO:	Jefe de Recursos Humanos
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NATURALEZA DEL PUESTO:	Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo del recurso humano, proponiendo políticas y objetivos acorde al desarrollo administrativo.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y desarrollar programas de capacitación para el personal. 2. Controlar y supervisar la asistencia y permanencia del personal en la cooperativa. 3. Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación del personal de la institución. 4. Elaborar la nómina de empleados de la cooperativa. 5. Revisar y aprobar las planillas de sueldos verificando la información, con el detalle de movimientos correspondientes para posteriormente enviar a Contabilidad. 6. Planificar y autorizar las transferencias de fondo; así como el pago al personal y proveedores. 7. Dirigir y realizar los procesos de selección y contratación de personal nuevo, cuando se presenten requerimientos. 8. Revisar y aprobar los contratos labores realizados por el asesor jurídico. 9. Velar por la correcta aplicación por parte del personal de la organización de las normas, procedimientos y disposiciones generales contenidas en el Reglamento Interno de la institución. 10. Distribuir el trabajo entre el personal, dar instrucciones correspondientes y controlar su correcta ejecución. 11. Mantener un alto nivel de motivación hacia el trabajo, así como buenas relaciones laborales. 12. Garantizar una buena comunicación entre todo el personal de la cooperativa. 13. Velar por la seguridad y el funcionamiento adecuado de la infraestructura, equipo y mobiliario de la institución. 	

PERFIL
Profesional <ol style="list-style-type: none">1. Título universitario en Administración de Empresas o Psicología Industrial.2. Destreza en el manejo de programas administrativos.3. Amplio conocimiento del Código Laboral vigente.4. Dominio de prácticas de recursos humanos5. Experiencia de 5 años en puestos similares.6. Capacitación en inducción, manejo y adiestramiento de personal.
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas.• Credibilidad personal• Gestión de cultura y cambio.• Trabajo en equipo.• Manejo de normativa laboral.• Técnicas de delegación.• Solución de conflictos.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 42. Descripción del puesto de Conserje

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Auxiliar de servicios
CARGO:	Conserje
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
JEFE INMEDIATO	Jefe de Recursos Humanos
NATURALEZA DEL PUESTO:	Bajo supervisión periódica es responsable de las actividades de compra de materiales; realiza y ejecuta tareas de limpieza, mantenimiento del inmueble, mobiliario y equipos.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar labores de mensajería local. 2. Colaborar con el cuidado, aseo y mantenimiento de las instalaciones de la institución. 3. Realizar depósitos en las cuentas bancarias de los diferentes bancos, cobros de cheques y retenciones. 4. Llevar la documentación a los proveedores, clientes y lugares indicados. 5. Realizar compras requeridas por las diferentes autoridades de la institución. 6. Trasladar, ordenar los útiles y materiales en función a los requerimientos institucionales a fin de contar con lo necesario en el momento que se requiera. 7. Arreglar y regularizar los relojes para el control de timbres. 8. Brindar apoyo físico en la recepción de productos e insumos que la cooperativa expende. 9. Efectuar cualquier otra actividad que se solicitada por sus jefes inmediatos. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller en cualquier especialidad. 2. Experiencia en puestos similares. 3. Efectividad bajo presión. 4. Capacitación en relaciones humanas. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones personales. • Cuidadoso y minuciosos. • Responsabilidad permanente. • Facilidad de comunicación. • Rapidez y eficacia. • Proactivo. 	

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 43. Descripción del puesto de Contador

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Departamento de Contabilidad
CARGO:	Contador
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NATURALEZA DEL PUESTO:	Planificar, dirigir, coordinar, organizar y controlar el sistema contable de la Cooperativa.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los Estados Financieros en las fechas solicitadas con información oportuna y verídica 2. Realizar los informes económicos mensuales o cuando lo requiera la Gerencia. 3. Verificar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad. 4. Elaborar registros en el libro bancos y establecer saldos diarios. 5. Preparar cheques y revisar las solicitudes de reposición de efectivo. 6. Efectuar controles de los ingresos y gastos institucionales. 7. Ejecutar conciliaciones bancarias y arqueos de caja chica periódicos. 8. Cumplir y hacer cumplir la legislación contable y tributaria vigente en el país. 9. Realizar declaraciones al Servicio de Rentas Internas. 10. Hacer anexos transaccionales. 11. Participar en las reuniones de Asamblea General con la Gerencia para el análisis de la información financiera de la cooperativa. 12. Manejar y controlar el Sistema Contable de la institución. 13. Efectuar actas de finiquito en el caso de retiro, despido intempestivo o renuncia voluntaria de los empleados. 14. Desarrollar informes y requerimientos de los órganos de control de la cooperativa: SEPS, SRI, Municipio, entre otros. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título de tercer nivel de Contador Público Autorizado (CPA). 2. Dominio de Windows, Microsoft Office, sistemas contables y paquetes informáticos. 3. Conocimiento en labores de auditoría, legislación laboral y régimen de economía popular y solidaria. 4. Experiencia mínima de 3 años en actividades similares. 5. Capacitación en legislación laboral, normativa tributaria y análisis financiero. 	

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable. • Iniciativa y capacidad de organización. • Buenas relaciones interpersonales. • Habilidad numérica. • Trabajo bajo presión. • Ética y transparencia en el manejo de recursos económicos.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 44. Descripción del puesto de Auxiliar Contable

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Auxiliar de Contabilidad
CARGO:	Auxiliar Contable
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
JEFE INMEDIATO	Contador
NATURALEZA DEL PUESTO:	Asistir al Contador institucional en la contabilización y control de las operaciones contables y financieras así como en el manejo del presupuesto.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar el registro diario de transacciones y facturas en el sistema contable. 2. Verificar y consolidar los saldos contables. 3. Llevar un control de los depósitos de los cheques por ventas y realizar la conciliación bancaria. 4. Realizar periódicamente análisis para la depuración de cuentas con saldos acumulados de períodos anteriores. 5. Ejecutar ajustes contables dirigidos por el Contador. 6. Elaborar cheques, roles de pago, comprobantes de ingreso y egreso. 7. Controlar y verificar que los comprobantes de pago se encuentren debidamente sustentados y autorizados. 8. Revisar las planillas de pago y flujos de efectivo. 9. Elaborar los reportes necesarios para dar a conocer la situación de los deudores a la fecha. 	

10. Revisar y verificar los comprobantes de retención de impuestos.
11. Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios
12. Archivar toda la documentación que se genere y reciba en el área.
13. Tener organizado todos los archivos de los registros contables.
14. Realizar reportes que el Contador lo requiera.

PERFIL

Profesional

1. Formación académica de Contador Público Autorizado (CPA) o estar cursando mínimo el sexto nivel en Contabilidad y Auditoría.
2. Dominio de Windows, Microsoft Office, sistemas contables y paquetes informáticos.
3. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
4. Conocimiento de normativa contable y tributaria vigente.
5. Capacitación en Contabilidad básica y declaraciones de impuestos.

COMPETENCIAS

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Eficiente administración de tiempo.
- Dinámico y confiable.
- Toma de decisiones.
- Solución de problemas.

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 45. Descripción del puesto de Subgerente

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Subgerencia
CARGO:	Subgerente
NIVEL JERÁRQUICO:	Ejecutivo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NATURALEZA DEL PUESTO:	Coordinar e inspeccionar el cumplimiento de frecuencias y todo el sistema operativo de la cooperativa.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con la Gerencia en realización de acuerdos y orientaciones de la Asamblea General y Consejo de Administración. 2. Vigilar estrictamente las disposiciones de la Gerencia 3. Cumplir y velar por el cumplimiento de la normativa legal, estatutos, reglamento interno y políticas institucionales. 4. Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la cooperativa. 5. Inspeccionar los terminales controlando y vigilando la correcta presentación y funcionamiento de todas las dependencias e instalaciones. 6. Elaborar los cuadros de trabajo y verificar el cumplimiento de los mismos. 7. El Subgerente representará al Gerente en forma legal cuando la subrogación sea por escrito. 8. El Subgerente reemplazará de oficialmente al Gerente por ausencia, hasta que sea elegido legalmente por el Consejo de Administración como Gerente de la institución. 	
PERFIL	
Profesional <ol style="list-style-type: none"> 1. Título universitario en Administración de Empresas o áreas afines. 2. Acreditar experiencia en gestión administrativa mínimo de 2 años. 3. Poseer capacitación en economía social y solidaria, así como en cooperativismo. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades gerenciales. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Resolución de problemas. • Excelentes relaciones personales. 	

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 46. Descripción del puesto de Despachador de boletería

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Boletería
CARGO:	Despachador de boletería
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
JEFE INMEDIATO	Subgerente
NATURALEZA DEL PUESTO:	Realizar labores de venta y recepción de boletos así como atención al cliente o usuario.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recaudar multas de los minutos atrasados en las tarjetas de trabajo de las unidades de la Cooperativa Los Lagos. 2. Entregar las tarjetas de trabajo a los socios, choferes o ayudantes de cada unidad. 3. Recaudar las tarjetas de trabajo o frecuencias laborales. 4. Cobrar el dinero de los viajes de turismo que realizan las unidades de la institución 5. Entregar las frecuencias y lista de pasajeros. 6. Elaborar los cuadros de trabajo diarios. 7. Recaudar las multas de los socios. 8. Enviar y recibir las encomiendas. 9. Vender boletos de pasajes. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller en cualquier especialidad. 2. Experiencia en puestos similares. 3. Capacitación en relaciones humanas y atención al cliente. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones personales. • Facilidad de comunicación. • Atención al cliente. • Responsabilidad. • Cuidadoso y minuciosos. • Rapidez y eficacia. 	

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 47. Descripción del puesto de Despachador de terminales

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Sucursales
CARGO:	Despachador de terminales
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo
JEFE INMEDIATO	Subgerente
NATURALEZA DEL PUESTO:	Controlar el tiempo de permanencia de las unidades de transporte de la institución en los terminales.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener conocimiento y hacer cumplir los tiempos e itinerarios de las frecuencias y turnos que tiene la Cooperativa, en especial entre las ciudades de Otavalo e Ibarra. 2. Informar a los Inspectores revisores anomalías existentes en los terminales tanto de las unidades de transporte como del personal operativo de la institución. 3. Desempeñarán las funciones encomendadas por el Consejo de Administración, el Gerente o la Asamblea General. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller en cualquier especialidad. 2. Experiencia en puestos similares. 3. Capacitación en relaciones humanas. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales. • Comunicación verbal efectiva. • Responsabilidad. • Rapidez y eficacia. • Agudeza visual y auditiva. • Trabajo en equipo. 	

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 48. Descripción del puesto de Vocales

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Vocalía
CARGO:	Vocales
NIVEL JERÁRQUICO:	Ejecutivo
JEFE INMEDIATO	Consejo de Administración y Vigilancia
NATURALEZA DEL PUESTO:	Trabajar en forma conjunta con el personal directivo de la cooperativa.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a las reuniones de la Asamblea General y Consejos de Administración y Vigilancia con voz y voto. 2. Participar y conformar las comisiones nombradas por el Consejo de Administración y Vigilancia o en su defecto por la Asamblea General. 3. Controlar las actividades, programas y proyectos de la cooperativa por iniciativa propia o bajo responsabilidad de la Asamblea General. 4. Suplir en las funciones a cualquier miembro del Consejo de Administración o Vigilancia que por cualquier motivo se ausentará en forma temporal o permanente de la institución. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa. 2. Poseer veinte horas de capacitación en cooperativismo o en economía social y solidaria, antes de su posesión. 3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la institución. 4. No poseer relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones personales. • Trabajo en equipo. • Toma de decisiones. • Resolución de problemas. • Responsabilidad. • Liderazgo. • Compromiso con la institución. 	

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 49. Descripción del puesto de Miembro del Consejo de Vigilancia

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Consejo de Vigilancia
CARGO:	Miembro del Consejo de Vigilancia
NIVEL JERÁRQUICO:	Directivo
JEFE INMEDIATO	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL PUESTO:	Órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia.
ATRIBUCIONES Y DEBERES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar bajo su responsabilidad al Presidente y Secretario del Consejo. 2. Hacer un control a las actividades económicas de la cooperativa. 3. Vigilar que la contabilidad de la institución se ajuste a la normativa técnica y legal vigente. 4. Efectuar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, realizados por la cooperativa. 5. Realizar funciones de auditoría interna, hasta cuando la cooperativa exceda de 200 socios o 500.000,00 dólares en activos. 6. Inspeccionar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría. 7. Entregar a la Asamblea General un informe sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y gestión de la institución. 8. Sugerir ante la Asamblea General la terna para designar auditor interno y externo. 9. Examinar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y Gerente no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General. 10. Comunicar a la Asamblea General y Consejo de Administración sobre los riesgos que pueden afectar a la cooperativa. 11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General los aspectos que crea convenientes, siempre que estén relacionados con el cumplimiento de sus funciones. 12. Efectuar arquezos de caja periódica u ocasionalmente y revisar la contabilidad de la cooperativa. 13. Elaborar un expediente debidamente sustentado cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o Gerente y notificar a los implicados. 14. Informar el expediente sobre las infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión cuando sea requerido por el Consejo de Administración. 15. Acoger y tramitar denuncias de los socios debidamente fundamentadas sobre violación de derechos por Directivos o Administradores de la Cooperativa y formular las observaciones correspondientes. 	

<p>16. Organizar y dirigir el proceso de selección de auditores.</p> <p>17. Velar que el Consejo de Administración, los socios y empleados se sujeten a la normativa legal, estatuto y reglamento interno de la institución y que cumplan con las disposiciones emitidas por la Asamblea General.</p> <p>18. Solicitar al Gerente el informe económico mensual y aprobarlo u objetarlo.</p> <p>19. Pedir que el Presidente convoque a sesiones ordinarias de la Asamblea General, cuando no lo hiciera el Consejo de Administración y a sesiones extraordinarias en cualquier momento.</p> <p>20. Rendir cuentas de sus decisiones y ejercicio a la Asamblea General.</p> <p>21. Sugerir a la Asamblea General la separación o exclusión de uno o más de los miembros del Consejo de Administración o Comisiones Especiales que hayan violado los Estatutos.</p> <p>22. Conocer y aprobar las operaciones que realice la Cooperativa dentro de las limitaciones estatutarias.</p>
PERFIL
<p>1. Poseer al menos dos años como socio en la institución.</p> <p>2. Contar con veinte horas de capacitación en Auditoría y Contabilidad básica, antes de su posesión.</p> <p>3. Encontrarse al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa.</p> <p>4. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente.</p>
COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la institución. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Resolución de problemas. • Liderazgo. • Responsabilidad.

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 50. Descripción del puesto de Miembro de la Comisión de Asuntos Sociales

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Comisión de Asuntos Sociales
CARGO:	Miembro de la Comisión de Asuntos Sociales
NIVEL JERÁRQUICO:	Asesor
JEFE INMEDIATO	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL PUESTO:	Analizar y resolver los problemas sociales de la Cooperativa y sus asociados.
OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionar a los socios para que exista una estrecha comprensión a fin de mejorar el sentido cooperativista en coordinación con la comisión de educación y deportes. 2. Realizar bajo su iniciativa el programa de festejos institucionales cada año y de cualquier acto social en que deba intervenir la cooperativa en común acuerdo con el Consejo de Administración. 3. Cooperar con el Consejo de Administración y Gerencia en la planificación y ejecución de las Asambleas Generales, revisando la importancia, solemnidad y atracción. 4. Entregar los fondos sociales conjuntamente con el Presidente y Gerente de la Cooperativa a los socios que se hagan acreedores o a sus familiares. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser socio activo de la Cooperativa. 2. Poseer conocimiento en asistencia social. 3. Capacitación en relaciones humanas. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones humanas. • Compromiso con la institución. • Toma de decisiones. • Responsabilidad. • Liderazgo. • Habilidades comunicativas. 	

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 51. Descripción del puesto de Miembro de la Comisión de Deportes

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Comisión de Deportes
CARGO:	Miembro de la Comisión de Deportes
NIVEL JERÁRQUICO:	Asesor
JEFE INMEDIATO	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL PUESTO:	Organizar todos los eventos deportivos en que intervenga la institución.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, organizar y dirigir programas deportivos y de recreación en la Cooperativa. 2. Efectuar por lo menos una vez al año campeonatos internos en sus diferentes disciplinas. 3. Desarrollar encuentros deportivos los primeros sábados de cada mes. 4. Disponer de los fondos que hayan sido asignados previa aprobación del Consejo de Administración. 5. Realizar el plan de trabajo que se aplicará en el transcurso del año. 6. Entregar un informe anualmente al Consejo de Administración dando cuenta de las labores realizadas y de la utilización de los recursos. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser socio activo de la Cooperativa. 2. Capacitación en relaciones humanas. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal. • Trabajo en equipo. • Buen comunicador. • Capacidad de liderazgo. • Buenas relaciones interpersonales. 	

Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 52. Descripción del puesto de Miembro de Comisiones Ocasionales

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo</p>
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Comisiones Especiales
CARGO:	Miembro de Comisiones Ocasionales
NIVEL JERÁRQUICO:	Asesor
JEFE INMEDIATO	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL PUESTO:	Comisión destinada a cumplir un fin específico y determinado por la Cooperativa.
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en comisiones específicas con voz informativa. 2. Viajar al lugar de la comisión y realizar los trámites pertinentes. 3. Socializar los logros alcanzados en determinadas comisiones con el personal directivo de la institución. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poseer al menos dos años como socio de la institución. 2. Capacitación en normativa legal, transporte, seguridad vial y cooperativismo. 3. Experiencia en puestos similares. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones personales e institucionales. • Trabajo en equipo, • Toma de decisiones. • Comunicación efectiva. • Responsabilidad. • Compromiso institucional. 	

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 53. Descripción del puesto de Inspectores Revisores

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	Comisión de Revisores
CARGO:	Inspectores Revisores
NIVEL JERÁRQUICO:	Asesor
JEFE INMEDIATO	Asamblea General de Socios
NATURALEZA DEL PUESTO:	Controlar que las unidades de trabajo se encuentren en excelentes condiciones para laborar así como también el aseo y presentación del personal operativo de la cooperativa
ATRIBUCIONES Y DEBERES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la inspección ocular del estado mecánico, mantenimiento de la unidad de transporte y todo cuanto tenga que ver con la seguridad de la misma. 2. Emitir un informe sobre el estado mecánico y general de los vehículos que se encuentren al servicio de la Cooperativa, cada tres meses. 3. Desarrollar el respectivo informe mecánico y estado sobre el vehículo que va a ingresar a la cooperativa para su servicio, de propiedad de un socio nuevo. 4. Elaborar el informe de un vehículo que indispensablemente necesita irse a la mecánica, sea para su reparación por daño mecánico o por presentación exterior e interior del mismo. 5. En caso de accidente de tránsito emitir el respectivo informe de los daños ocasionados por volcamiento, choque o incendio y que haya causado la muerte de personas o daños materiales a terceros, con los vehículos de la Cooperativa. 6. Vigilar las unidades en forma especial el aseo de las mismas además del vestuario y aseo personal de chóferes, controladores y empleados de la Cooperativa. 	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser socio activo de la Cooperativa. 2. Poseer conocimientos de mecánica y electricidad automotriz. 3. Capacitación en mantenimiento automotriz. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales. • Organización del trabajo. • Comunicación verbal. • Agudeza visual. • Responsabilidad. 	

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo
 Elaborado por: La Autora

3.4.3. Plan plurianual

Tabla 54. Plan plurianual

OBJEIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	TÁCTICA	INDICADOR	PRESUPUESTO
Fortalecer la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de manera que ayude a los socios, personal directivo, administrativo, operativo y de control de la Cooperativa de Transportes "Otavalo" a fomentar e incrementar su desarrollo, posicionamiento y cobertura de sus servicios a nivel intra e inter provincial.	Desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la gestión administrativa.	Implementación del proceso administrativo institucional.	Diseñar la estructura orgánica para la Cooperativa de Transportes "Otavalo."	En el primer semestre del año 2017 se diseñará la estructura orgánica y el manual de funciones para el personal de la institución.	Implementar el organigrama estructural y el manual de funciones en la cooperativa.	Número de unidades administrativas existentes y creadas.	125,00
		Mejorar el sistema de gestión de talento humano.	Realizar un manual de funciones para el personal de la institución.	Al finalizar el mes de octubre de 2017 se logrará que el personal conozca la ubicación jerárquica y las funciones de su puesto de trabajo en la cooperativa.	Determinar la naturaleza; atribuciones, deberes, obligaciones o funciones; perfil y competencia para cada puesto de trabajo.	Manual elaborado.	225,00
		Analizar el posicionamiento y cobertura de la Cooperativa de Transportes "Otavalo" con respecto a la competencia.	Efectuar un estudio de mercado sobre la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.	Al final del año 2017 se cubrirá la demanda potencial del servicio de transporte en un 50%.	Realizar entrevistas y encuestas para conocer la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.	Número de entrevistas y encuestas realizadas.	350,00
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	Fortalecimiento institucional de las relaciones interpersonales.	Enriquecer la comunicación entre directivos y empleados.	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	Metas a realizarse durante los años 2016 - 2020. Fortalecer las relaciones interpersonales en la institución.	Efectuar sesiones mensuales con los trabajadores de la institución.	Número de reuniones desarrolladas.	100,00
		Garantizar la atención al usuario y cliente de la cooperativa.	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	Mantener una estrecha relación con los clientes y usuarios de la cooperativa.	Receptar denuncias o sugerencias de los clientes y usuarios para mejorar el servicio que brinda la cooperativa.	Número de campañas efectuadas.	200,00
		Verificar la utilización y beneficio que ha proporcionado la incorporación de sistemas de comunicación e información institucionales.	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	Propiciar un ambiente de trabajo agradable con una comunicación eficiente entre directivos y empleados.	Comunicar resoluciones administrativas o legales a los socios y empleados de la institución.	Número de sistemas de comunicación e información incorporados.	400,00

Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la cooperativa.	Plan de Capacitación institucional.	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso anual.	Elaborar un análisis de las necesidades de capacitación institucional.	Número de capacitaciones anuales ejecutadas.	7200,00
		Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales.	Crear un plan de motivación institucional.	Cuatrimestralmente se motivará al personal de la cooperativa.	Implementar programas de incentivos laborales.	Número de incentivos labores brindados.	17750,00
		Fortalecer el sentido de pertenencia de la cooperativa hacia los usuarios.	Establecer el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes "Otavalo" brinda.	Hasta el mes de julio de 2018 se incrementará en un 25% el número de clientes y usuarios satisfechos.	Acoger opiniones de los clientes y usuarios para conocer la calidad del servicio que ofrece la cooperativa.	Número de usuarios y clientes satisfechos.	325,00
Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes "Otavalo" y posicionar la imagen corporativa de la institución.	Desarrollo del posicionamiento e imagen corporativa de la institución.	Realizar campañas publicitarias institucionales.	Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad.	En el segundo semestre del año 2018 se elaborará e implementará los instrumentos publicitarios.	Distribuir tarjetas de presentación a usuarios, clientes, proveedores e instituciones aliadas.	Número de instrumentos publicitarios realizados.	150,00
		Mantener una constante promoción y publicidad institucional.	Captar nuevos clientes y usuarios.	Aumentar la captación de clientes y usuarios en un 15% anual.	Difundir información de la Cooperativa de Transportes Otavalo mediante redes sociales e internet.	Número de clientes y usuarios captados.	250,00
		Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa en el mercado laboral.	Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios.	Para el mes de Agosto de 2018 se incrementará el posicionamiento y la imagen corporativa de la institución.	Publicar anuncios en radio, prensa y televisión a nivel local y nacional.	Número de programas publicitarios transmitidos y anuncios realizados.	450,00
TOTAL							27.525,00

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

3.4.4. Plan operativo anual

Tabla 55. Plan operativo anual 2016

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	TIEMPO (CUATRIMESTRAL)			RESPONSABLE	PRESUPUESTO
						I	II	III		
Fortalecer la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de manera que ayude a los socios, personal directivo, administrativo, operativo y de control de la Cooperativa de Transportes "Otavalo" a fomentar e incrementar su desarrollo, posicionamiento y cobertura de sus servicios a nivel intra e inter provincial.	Desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la gestión administrativa.	Implementación del proceso administrativo institucional.	Diseñar la estructura orgánica para la Cooperativa de Transportes "Otavalo."	En el primer semestre del año 2017 se diseñará la estructura orgánica y el manual de funciones para el personal de la institución.	Número de unidades administrativas existentes y creadas.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente y Gerente General.	83,33
		Mejorar el sistema de gestión de talento humano.	Realizar un manual de funciones para el personal de la institución.	Al finalizar el mes de octubre de 2017 se logrará que el personal conozca la ubicación jerárquica y las funciones de su puesto de trabajo en la cooperativa.	Manual elaborado.	X	X	X		122,73
		Analizar el posicionamiento y cobertura de la Cooperativa de Transportes "Otavalo" con respecto a la competencia.	Efectuar un estudio de mercado sobre la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.	Al final del año 2017 se cubrirá la demanda potencial del servicio de transporte en un 50%.	Número de entrevistas y encuestas realizadas.	X	X	X		175,00
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	Fortalecimiento institucional de las relaciones interpersonales.	Enriquecer la comunicación entre directivos y empleados.	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	Metas a realizarse durante los años 2016 - 2020. Fortalecer las relaciones interpersonales en la institución.	Número de reuniones desarrolladas.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente, Gerente General y Subgerente.	20,00
		Garantizar la atención al usuario y cliente de la cooperativa.	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	Mantener una estrecha relación con los clientes y usuarios de la cooperativa.	Número de campañas efectuadas.	X	X	X		40,00
		Verificar la utilización y beneficio que ha proporcionado la incorporación de sistemas de comunicación e información institucionales.	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	Propiciar un ambiente de trabajo agradable con una comunicación eficiente entre directivos y empleados.	Número de sistemas de comunicación e información incorporados.	X	X	X		80,00

Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la cooperativa.	Plan de Capacitación institucional.	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso anual.	Número de capacitaciones anuales ejecutadas.			X	Jefe de Recursos Humanos, Gerente General y Subgerente	1440,00
		Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales.	Crear un plan de motivación institucional.	Cuatrimestralmente se motivará al personal de la cooperativa.	Número de incentivos labores brindados.	X	X	X		3550,00
		Fortalecer el sentido de pertenencia de la cooperativa hacia los usuarios.	Establecer el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes "Otavalo" brinda.	Hasta el mes de julio de 2018 se incrementará en un 25% el número de clientes y usuarios satisfechos.	Número de usuarios y clientes satisfechos.	X	X	X		125,81
Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes "Otavalo" y posicionar la imagen corporativa de la institución.	Desarrollo del posicionamiento e imagen corporativa de la institución.	Realizar campañas publicitarias institucionales.	Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad.	En el segundo semestre del año 2018 se elaborará e implementará los instrumentos publicitarios.	Número de instrumentos publicitarios realizados.	X	X	X	Presidente y Gerente General	50,00
		Mantener una constante promoción y publicidad institucional.	Captar nuevos clientes y usuarios.	Aumentar la captación de clientes y usuarios en un 15% anual.	Número de clientes y usuarios captados.			X		50,00
		Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa en el mercado laboral.	Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios	Para el mes de Agosto de 2018 se incrementará el posicionamiento y la imagen corporativa de la institución.	Número de programas publicitarios transmitidos y anuncios realizados.	X	X	X		168,75
TOTAL										5905,62

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 56. Plan operativo anual 2017

OBJEIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	TIEMPO (CUATRIMESTRAL)			RESPONSABLE	PRESUPUESTO
						I	II	III		
Fortalecer la gestión administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de manera que ayude a los socios, personal directivo, administrativo, operativo y de control de la Cooperativa de Transportes "Otavalo" a fomentar e incrementar su desarrollo, posicionamiento y cobertura de sus servicios a nivel intra e inter provincial.	Desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la gestión administrativa.	Implementación del proceso administrativo institucional.	Diseñar la estructura orgánica para la Cooperativa de Transportes "Otavalo."	En el primer semestre del año 2017 se diseñará la estructura orgánica y el manual de funciones para el personal de la institución.	Número de unidades administrativas existentes y creadas.	X	X		Jefe de Recursos Humanos, Presidente y Gerente General.	41,67
		Mejorar el sistema de gestión de talento humano.	Realizar un manual de funciones para el personal de la institución.	Al finalizar el mes de octubre de 2017 se logrará que el personal conozca la ubicación jerárquica y las funciones de su puesto de trabajo en la cooperativa.	Manual elaborado.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente y Gerente General.	102,27
		Analizar el posicionamiento y cobertura de la Cooperativa de Transportes "Otavalo" con respecto a la competencia.	Efectuar un estudio de mercado sobre la demanda del servicio de transporte en la zona norte del país.	Al final del año 2017 se cubrirá la demanda potencial del servicio de transporte en un 50%.	Número de entrevistas y encuestas realizadas.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente y Gerente General.	175,00
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	Fortalecimiento institucional de las relaciones interpersonales.	Enriquecer la comunicación entre directivos y empleados.	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	Metas a realizarse durante los años 2016 - 2020. Fortalecer las relaciones interpersonales en la institución.	Número de reuniones desarrolladas.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente, Gerente General y Subgerente.	20,00
		Garantizar la atención al usuario y cliente de la cooperativa.	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	Mantener una estrecha relación con los clientes y usuarios de la cooperativa.	Número de campañas efectuadas.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente, Gerente General y Subgerente.	40,00
		Verificar la utilización y beneficio que ha proporcionado la incorporación de sistemas de comunicación e información institucionales.	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	Propiciar un ambiente de trabajo agradable con una comunicación eficiente entre directivos y empleados.	Número de sistemas de comunicación e información incorporados.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente, Gerente General y Subgerente.	80,00

Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la cooperativa.	Plan de Capacitación institucional.	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso anual.	Número de capacitaciones anuales ejecutadas.			X	Jefe de Recursos Humanos, Gerente General y Subgerente	1440,00
		Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales.	Crear un plan de motivación institucional.	Cuatrimestralmente se motivará al personal de la cooperativa.	Número de incentivos labores brindados.	X	X	X		3550,00
		Fortalecer el sentido de pertenencia de la cooperativa hacia los usuarios.	Establecer el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes "Otavalo" brinda.	Hasta el mes de julio de 2018 se incrementará en un 25% el número de clientes y usuarios satisfechos.	Número de usuarios y clientes satisfechos.	X	X	X		125,81
Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes "Otavalo" y posicionar la imagen corporativa de la institución.	Desarrollo del posicionamiento e imagen corporativa de la institución.	Realizar campañas publicitarias institucionales.	Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad.	En el segundo semestre del año 2018 se elaborará e implementará los instrumentos publicitarios.	Número de instrumentos publicitarios realizados.	X	X	X	Presidente y Gerente General	50,00
		Mantener una constante promoción y publicidad institucional.	Captar nuevos clientes y usuarios.	Aumentar la captación de clientes y usuarios en un 15% anual.	Número de clientes y usuarios captados.			X		50,00
		Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa en el mercado laboral.	Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios	Para el mes de Agosto de 2018 se incrementará el posicionamiento y la imagen corporativa de la institución.	Número de programas publicitarios transmitidos y anuncios realizados.	X	X	X		168,75
TOTAL										5843,50

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 57. Plan operativo anual 2018

OBJEIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	TIEMPO (CUATRIMESTRAL)			RESPONSABLE	PRESUPUESTO
						I	II	III		
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	Fortalecimiento institucional de las relaciones interpersonales.	Enriquecer la comunicación entre directivos y empleados.	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	Metas a realizarse durante los años 2016 - 2020. Fortalecer las relaciones interpersonales en la institución.	Número de reuniones desarrolladas.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente, Gerente General y Subgerente.	20,00
		Garantizar la atención al usuario y cliente de la cooperativa.	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	Mantener una estrecha relación con los clientes y usuarios de la cooperativa.	Número de campañas efectuadas.	X	X	X		40,00
		Verificar la utilización y beneficio que ha proporcionado la incorporación de sistemas de comunicación e información institucionales.	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	Propiciar un ambiente de trabajo agradable con una comunicación eficiente entre directivos y empleados.	Número de sistemas de comunicación e información incorporados.	X	X	X		80,00
Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la cooperativa.	Plan de Capacitación institucional.	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso anual.	Número de capacitaciones anuales ejecutadas.			X	Jefe de Recursos Humanos, Gerente General y Subgerente	1440,00
		Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales.	Crear un plan de motivación institucional.	Cuatrimestralmente se motivará al personal de la cooperativa.	Número de incentivos labores brindados.	X	X	X		3550,00
		Fortalecer el sentido de pertenencia de la cooperativa hacia los usuarios.	Establecer el nivel de satisfacción del usuario con los servicios que la Cooperativa de Transportes "Otavalo" brinda.	Hasta el mes de julio de 2018 se incrementará en un 25% el número de clientes y usuarios satisfechos.	Número de usuarios y clientes satisfechos.	X	X			73,39

Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes "Otavalo" y posicionar la imagen corporativa de la institución.	Desarrollo del posicionamiento e imagen corporativa de la institución.	Realizar campañas publicitarias institucionales.	Elaborar instrumentos de publicidad para promocionar los servicios que la institución oferta a la sociedad.	En el segundo semestre del año 2018 se elaborará e implementará los instrumentos publicitarios.	Número de instrumentos publicitarios realizados.	X	X	X	Presidente y Gerente General	50,00
		Mantener una constante promoción y publicidad institucional.	Captar nuevos clientes y usuarios.	Aumentar la captación de clientes y usuarios en un 15% anual.	Número de clientes y usuarios captados.			X		50,00
		Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa en el mercado laboral.	Utilizar los medios de comunicación para transmitir programas publicitarios	Para el mes de Agosto de 2018 se incrementará el posicionamiento y la imagen corporativa de la institución.	Número de programas publicitarios transmitidos y anuncios realizados.	X	X			112,50
TOTAL										5415,89

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 58. Plan operativo anual 2019

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	TIEMPO (CUATRIMESTRAL)			RESPONSABLE	PRESUPUESTO
						I	II	III		
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	Fortalecimiento institucional de las relaciones interpersonales.	Enriquecer la comunicación entre directivos y empleados.	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	Metas a realizarse durante los años 2016 - 2020. Fortalecer las relaciones interpersonales en la institución.	Número de reuniones desarrolladas.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente, Gerente General y Subgerente.	20,00
		Garantizar la atención al usuario y cliente de la cooperativa.	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	Mantener una estrecha relación con los clientes y usuarios de la cooperativa.	Número de campañas efectuadas.	X	X	X		40,00
		Verificar la utilización y beneficio que ha proporcionado la incorporación de sistemas de comunicación e información institucionales.	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	Propiciar un ambiente de trabajo agradable con una comunicación eficiente entre directivos y empleados.	Número de sistemas de comunicación e información incorporados.	X	X	X		80,00
Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la cooperativa.	Plan de Capacitación institucional.	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso anual.	Número de capacitaciones anuales ejecutadas.			X	Jefe de Recursos Humanos, Gerente General y Subgerente	1440,00
		Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales.	Crear un plan de motivación institucional.	Cuatrimestralmente se motivará al personal de la cooperativa.	Número de incentivos labores brindados.	X	X	X		3550,00

Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes "Otavalo" y posicionar la imagen corporativa de la institución.	Desarrollo del posicionamiento e imagen corporativa de la institución.	Mantener una constante promoción y publicidad institucional.	Captar nuevos clientes y usuarios.	Aumentar la captación de clientes y usuarios en un 15% anual.	Número de clientes y usuarios captados.			X	Presidente y Gerente General	50,00
TOTAL										5180,00

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

Tabla 59. Plan operativo anual 2020

OBJETIVO	PROGRAMA	PROYECTO	ESTRATEGIA	META	INDICADOR	TIEMPO (CUATRIMESTRAL)			RESPONSABLE	PRESUPUESTO
						I	II	III		
Mejorar el sistema de comunicación e información existente entre socios, personal administrativo, directivo y operativo de la cooperativa; vinculando procesos de organización y dirección externos e internos, haciendo uso de canales de comunicación efectivos.	Fortalecimiento institucional de las relaciones interpersonales.	Enriquecer la comunicación entre directivos y empleados.	Promover la ejecución de reuniones para intercambiar información.	Metas a realizarse durante los años 2016 - 2020. Fortalecer las relaciones interpersonales en la institución.	Número de reuniones desarrolladas.	X	X	X	Jefe de Recursos Humanos, Presidente, Gerente General y Subgerente.	20,00
		Garantizar la atención al usuario y cliente de la cooperativa.	Desarrollar campañas de valores humanos para el personal interno, estableciendo como eje principal la atención al usuario.	Mantener una estrecha relación con los clientes y usuarios de la cooperativa.	Número de campañas efectuadas.	X	X	X		40,00
		Verificar la utilización y beneficio que ha proporcionado la incorporación de sistemas de comunicación e información institucionales.	Incorporar sistemas de información y comunicación institucionales.	Propiciar un ambiente de trabajo agradable con una comunicación eficiente entre directivos y empleados.	Número de sistemas de comunicación e información incorporados.	X	X	X		80,00

Realizar capacitaciones que involucren la participación de socios, personal administrativo, directivo y operativo; en atención al cliente, sistemas de organización y relaciones humanas que permitan mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad en sus funciones así como también el servicio que brinda la institución a la sociedad.	Desarrollo y fortalecimiento del talento humano de la cooperativa.	Plan de Capacitación institucional.	Implementar un plan de capacitación anual para el personal de la cooperativa.	Todo el personal de la institución será capacitado por lo menos con un curso anual.	Número de capacitaciones anuales ejecutadas.			X	Jefe de Recursos Humanos, Gerente General y Subgerente	1440,00
		Motivar al personal por el cumplimiento de objetivos institucionales.	Crear un plan de motivación institucional.	Cuatrimensualmente se motivará al personal de la cooperativa.	Número de incentivos labores brindados.	X	X	X		3550,00
Efectuar campañas publicitarias que permitan dar a conocer los servicios que oferta la Cooperativa de Transportes "Otavalo" y posicionar la imagen corporativa de la institución.	Desarrollo del posicionamiento e imagen corporativa de la institución.	Mantener una constante promoción y publicidad institucional.	Captar nuevos clientes y usuarios.	Aumentar la captación de clientes y usuarios en un 15% anual.	Número de clientes y usuarios captados.			X	Presidente y Gerente General	50,00
TOTAL										5180,00

Fuente: Cooperativa de Transportes Otavalo

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

4.1. Introducción

Realizar un estudio de los principales impactos de un proyecto de investigación es muy importante, ya que permite establecer los efectos de la materialización de los mismos y su posible prevención.

Diseñar e implementar el Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo puede generar impactos favorables o desfavorables a nivel interno y externo a la institución, es por ello que se debe realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo.

4.2. Objetivo general

Analizar los impactos que generan el diseño e implementación del Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo.

4.3. Valoración de impactos

Para el presente análisis se considerará los impactos más importantes, que serán evaluados mediante la matriz de impactos de entrada simple, para lo cual se utilizará la siguiente escala de valores:

Tabla 60. Valoración de impactos

ESCALA	DESCRIPCIÓN
- 3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
+1	Impacto bajo positivo
+2	Impacto medio positivo
+3	Impacto alto positivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

La aplicación de esta metodología se la realiza mediante la sumatoria de los niveles de impacto, dividido para el número de indicadores; el resultado que se obtiene de dicha ecuación representa el nivel de impacto promedio de cada área luego de la ejecución del proyecto.

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Impactos}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

4.4. Principales impactos

4.4.1. Impacto social.

Tabla 61. Impacto social

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejoramiento de la atención al usuario							X	3
Fortalecimiento del turismo					X			1
Vinculación con la comunidad						X		2
Mejoramiento del ambiente laboral							X	3
TOTAL					1	2	6	9

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Impactos}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,25$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2 \quad \textbf{Impacto medio positivo}$$

ANÁLISIS:

El mejoramiento de la atención al usuario en la Cooperativa de Transportes Otavalo es indispensable, ya que la filosofía de la institución se fundamenta en el trato amable y respetuoso.

El fortalecimiento del turismo garantiza a la institución el reconocimiento y posicionamiento institucional en el mercado laboral, además permite la adquisición de nuevos y potenciales clientes o usuarios.

La vinculación con la comunidad genera un impacto medio positivo en la cooperativa ya que su incidencia es directa, debido a que la relación institución – comunidad es el eje principal para el desarrollo de sus labores diarias.

El mejoramiento del ambiente laboral sea este interno o externo permite a la Cooperativa Otavalo ser un referente en el servicio de transporte tanto a nivel parroquial como provincial.

Por lo tanto la elaboración e implementación del Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo genera un impacto social medio positivo en el ambiente interno y externo a la institución.

4.4.2. Impacto económico.

Tabla 62. Impacto económico

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL	
	-3	-2	-1	0	1	2		3
Actividad económica						X	2	
Optimización de recursos económicos							X	3
Servicios de calidad						X		2
Competitividad institucional							X	3
TOTAL						4	6	10

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Impactos}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{10}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,50$$

$$\text{Nivel de impacto} = 3 \quad \text{Impacto alto positivo}$$

ANÁLISIS:

La actividad económica a la que se dedica la Cooperativa de Transportes Otavalo genera un impacto medio positivo ya que en las provincias de Pichincha e Imbabura existen varias cooperativas y compañías de transporte que cubren las mismas rutas de trabajo que la institución

El diseño e implementación del Plan Estratégico en la Cooperativa de Transportes Otavalo permite optimizar los recursos económicos institucionales, evitando así el despilfarro o uso indebido de recursos.

La Cooperativa Otavalo garantiza el servicio de transporte a la sociedad mediante la implementación de cursos de capacitación al personal operativo de la institución, en especial a choferes y ayudantes.

La promoción y publicidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Otavalo inciden directamente, ya que permite a la institución adquirir competitividad empresarial frente a las demás instituciones que no las realizan.

Por lo expuesto anteriormente, en el aspecto económico la Cooperativa de Transportes Otavalo tendrá un impacto alto positivo, ya que la institución correrá con los gastos establecidos en el presupuesto para la implementación del plan estratégico.

4.4.3. Impacto cultural.

Tabla 63. Impacto cultural

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Capacitación al talento humano							X	3
Mejoramiento de la comunicación							X	3
Fortalecimiento de las relaciones humanas							X	3
Enriquecimiento de la cultura organizacional						X		2
TOTAL						2	9	11

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Impactos}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{11}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,75$$

$$\text{Nivel de impacto} = 3 \quad \textbf{Impacto alto positivo}$$

ANÁLISIS:

La capacitación al talento humano en la actualidad es muy importante, ya que el desarrollo y formación profesional de los trabajadores permite mejorar sus funciones laborales en el puesto de trabajo y de igual forma el nivel de conocimiento personal.

La comunicación es la base fundamental de las relaciones interpersonales, por ello es indispensable mantener un ambiente laboral armónico y enriquecer la comunicación existente entre el personal directivo y operativo de la cooperativa.

La cultura organizacional de la Cooperativa de Transportes Otavalo se enriquece mediante la práctica de valores, principios y políticas institucionales del personal de la cooperativa, constituyendo así la identificación y diferenciación de las demás.

En lo que concierne al aspecto cultural, se determina que el plan estratégico generará un impacto alto positivo en cuanto a su ejecución, ya que la colaboración del personal de la institución es indispensable para el desarrollo de cada uno de los programas y proyectos planteados.

4.4.4. Impacto empresarial.

Tabla 64. Impacto empresarial

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Fortalecimiento de la gestión administrativa						X		2
Posicionamiento de la imagen corporativa							X	3
Manual de funciones						X		2
Liderazgo y trabajo en equipo						X		2
TOTAL						6	3	9

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Impactos}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,25$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2 \quad \text{Impacto medio positivo}$$

ANÁLISIS:

El fortalecimiento de la gestión administrativa permite garantizar a la cooperativa el cumplimiento de objetivos y metas, así como también el crecimiento y desarrollo institucional.

La imagen corporativa de la Cooperativa de Transportes Otavalo se ha posicionado en la mente de los clientes y usuarios por el reconocimiento institucional que ha adquirido en su trayectoria laboral gracias al trabajo de su personal.

El manual de funciones en la Cooperativa de Transportes Otavalo permite garantizar que el personal desempeñe sus actividades laborales de acuerdo al perfil y competencia del puesto de trabajo establecido.

El liderazgo y trabajo en equipo en la cooperativa adopta una calificación media positiva, debido a que el trabajo cooperativo en la institución permite alcanzar logros importantes en cuanto a cobertura de servicios y reconocimiento institucional.

En lo que se refiere al ámbito empresarial tendrá un impacto positivo medio en la institución, ya que el disponer de un plan estratégico implica fortalecer la gestión administrativa mediante la utilización de recursos de manera eficiente así como también la implementación de una estructura orgánica que establezca un equipo de trabajo que oriente el cumplimiento de objetivos y metas.

4.4.5. Impacto educativo

Tabla 65. Impacto educativo

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Investigación y conocimiento							X	3
Contribución a la cooperativa							X	3
Aporte a la comunidad universitaria							X	3
TOTAL							9	9

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Impactos}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 3$$

$$\text{Nivel de impacto} = 3 \quad \textbf{Impacto alto positivo}$$

ANÁLISIS:

La investigación realizada en el presente proyecto permite generar conocimiento, al ser un trabajo terminado en donde se maneja bases teóricas y a la vez se desarrolla temática relacionada a la planificación estratégica institucional.

La contribución realizada a la Cooperativa de Transportes Otavalo permite obtener una guía estratégica para el desarrollo de sus actividades laborales así como también para el fortalecimiento institucional interno y externo de la misma.

El aporte realizado a la comunidad universitaria es significativo ya que servirá de guía para futuros proyectos de investigación a efectuarse, favoreciendo así al avance educativo de la sociedad.

Según lo descrito anteriormente, en el aspecto educativo el proyecto generará un impacto alto positivo ya mediante la investigación realizada la contribución será tanto para la universidad como para la Cooperativa de Transportes Otavalo.

4.4.6. Impacto general.

Tabla 66. Impacto general

INDICADOR	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto social						X		2
Impacto económico							X	3
Impacto cultural							X	3
Impacto empresarial						X		2
Impacto educativo							X	3
TOTAL						4	9	13

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Impactos}}{\# \text{ de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{13}{5}$$

$$\text{Nivel de impacto} = 2,60$$

$$\text{Nivel de impacto} = 3 \quad \text{Impacto alto positivo}$$

Se puede evidenciar que el factor económico, cultural y educativo poseen un impacto alto positivo mientras que el factor social y empresarial un efecto medio positivo, por lo tanto, el impacto general del proyecto es alto positivo. Mediante el diseño y aplicación del plan estratégico tanto el ambiente interno como externo de la cooperativa se beneficia a través del desarrollo de programas y proyectos institucionales, así como también la comunidad universitaria al contar con dicha investigación.

CONCLUSIONES

1. Una vez realizado el diagnóstico situacional en la Cooperativa de Transportes Otavalo, se pudo evidenciar que la institución carece de una planificación estratégica que le permita direccionar cada una de las actividades laborales que desarrollan y de esta manera mejorar la gestión administrativa y el servicio que brinda a la comunidad.
2. Las bases teóricas permitieron sustentar de manera técnica – científica la información necesaria sobre cada una de las fases del proyecto de investigación planteado, para un mejor entendimiento del lector.
3. La propuesta planteada en la presente investigación responde a exigencias y necesidades de la Cooperativa de Transportes Otavalo; la cual incluye filosofía institucional, cultura organizacional, ejes estratégicos, estrategias, metas y tácticas que contribuyen al cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales. Además, se plantea la estructura orgánica y el manual de funciones para cada puesto de trabajo así como también los Planes Operativos Anuales (POA's) a desarrollarse durante la planificación estratégica.
4. En cuanto a los impactos que generará el diseño e implementación del Plan Estratégico en la Cooperativa de Transportes Otavalo los más relevantes son el económico, cultural y educativo mientras que los impactos social y empresarial inciden en menor proporción.
5. La Cooperativa de Transportes Otavalo necesita establecer la filosofía y cultura organizacional así como también la estructura orgánica y el manual de funciones, los cuales direccionen el desarrollo institucional y a la vez permitan convertirse en un referente en el servicio de transporte a nivel cantonal y provincial.

RECOMENDACIONES

1. La Cooperativa de Transportes Otavalo debe desarrollar y ejecutar el plan estratégico institucional planteado, ya que es una herramienta administrativa que le permite conocer la misión, visión, valores, principios, políticas, objetivos y estructura organizacional, garantizando así el desarrollo de sus actividades laborales de manera eficaz y eficiente.
2. Socializar el proyecto a todo el personal que integra la Cooperativa de Transportes Otavalo de manera que se establezca la importancia, finalidad, alcance y beneficios que posee la implementación del plan estratégico para la institución y sus trabajadores.
3. Desarrollar el plan de capacitación institucional a fin de garantizar el desarrollo y formación profesional de los trabajadores de acuerdo a las necesidades de cada área de trabajo de la cooperativa.
4. Aplicar el plan de motivación institucional de incentivos y gratificaciones laborales con la finalidad de crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración del personal y logrando el empoderamiento institucional del trabajador.
5. Tomar en cuenta la estructura orgánica y el manual de funciones propuesto de manera que facilite el desarrollo de las actividades laborales en cada puesto de trabajo y evite la duplicidad de funciones en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Nacional de Tránsito. (31 de Diciembre de 2014). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. Quito, Pichincha, Ecuador.
2. Aguado Aranda, A., & Jiménez de la Vega, J. (15 de Junio de 2013). *Optimización de rutas de transporte*. Madrid, España.
3. Chiavenato, I., & Aráo, S. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). (J. Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.
4. Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (2010). *Reglamento para la creación, certificación de habilitación técnica, autorización de funcionamiento y homologación de las terminales de transporte terrestre de pasajeros por carretera*. Quito, Pichincha, Ecuador.
5. Des, G. G., Lumpkin, T. G., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica*. (Quinta ed.). (J. Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.
6. Fernández Romero, A. (2013). *Planificación*. Huelva, España.
7. Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). (J. Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.
8. Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución* (Primera ed.). (H. Alejandro, Ed.) México: Alfaomega.
9. Magollón, M. (Junio - Julio de 2015). Las normas mínimas de seguridad. *Buen Viaje*, 117(530), 28.
10. Martínez Chavéz, V. M. (2015). *Diagnóstico administrativo Holístico* (Quinta ed.). México: Trillas.
11. Martínez Fajardo, C. E. (2012). *Administración de organizaciones*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
12. MIES. (2012). *Ley de la economía popular y solidaria*. Quito, Pichincha, Ecuador.
13. Polo Góngora, I., Díaz Gispert, L., & Becerra Lois, F. (2012). *Informe Final Cooperativa de Transportes Otavalo. Dirección de Proyectos*. Otavalo, Imbabura, Ecuador.

14. Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
15. Pulgar Vidal, L., & Ramos Ríos, F. (2015). *Diseño organizacional de la empresa* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
16. Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (Segunda ed.). México, México: Alfaomega.
17. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (Décimo octava ed.). (J. Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.

LINKOGRAFÍA

1. Bejarano, C. A. (25 de Octubre de 2011). *Buenas tareas*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de Buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Cooperativas-De-Transporte/2976835.html>
2. Confederación Canaria de Empresarios. (26 de Julio de 2012). *Confederación Canaria de Empresarios*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de <http://www.cceipa.org/la-importancia-de-hacer-un-plan-de-empresa/>
3. Conocimientos Web. (15 de Abril de 2015). *ConocimientosWeb.net*. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de <http://www.conocimientosweb.net/dcmf/ficha25702.html>
4. Consultoría en crecimiento de PYMES y empresas familiares. (16 de Agosto de 2013). *Clase & Calidad*. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de <http://www.clasec.net/planificacion-estrategica-ejes-estrategicos-en-la-empresa-familiar/>
5. Crece Negocios. (4 de Julio de 2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>
6. Cynertia Consulting. (Diciembre de 2010). *Cynertia Consulting*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf
7. Definista. (24 de Diciembre de 2014). *Concepto definición de*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de <http://conceptodefinicion.de/meta/>
8. García de los Reyes, J. C. (9 de Julio de 2010). *Granada blogs*. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de <http://granadablogs.com/gr-arquitectos/2010/07/09/transporte-publico-accesible-para-todos/>
9. García, D. P., & Amaya, C. (26 de Febrero de 2010). *Plan de negocios*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de <http://plandenegociositos2010.blogspot.com/2010/02/caracteristicas-de-un-buen-plan-de.html>

10. Golonbek, M. (2 de Noviembre de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <http://es.slideshare.net/golonbek/enfoques-de-la-estrategia>
11. Hernández, N. (9 de Abril de 2010). *Tecnológico de Estudios Superiores Chimalhuacán*. Recuperado el 6 de Mayo de 2016, de <http://admon2-nh.blogspot.com/2010/04/15-tipos-de-planes.html>
12. Menéndez, P. (8 de Abril de 2015). *Retos directivos*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de <http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
13. Pérez Luna, S. (16 de Febrero de 2011). *Prezi*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de <https://prezi.com/l-gxkgsacqmu/proceso-de-planeacion/>
14. Torres, F. (2013). *Monografías.com*. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>

ANEXOS

Anexo 1. Formato encuestas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO

OBJETIVO. La presente encuesta tiene el propósito de realizar un diagnóstico situacional en la Cooperativa de Transportes Otavalo que nos permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la implementación de un plan estratégico.

INSTRUCCIONES: Marque con una X una de las opciones en cada pregunta.

DATOS TÉCNICOS:

Género: F () M ()

Edad:

Nivel de Instrucción: Primaria () Secundaria () Superior ()

1. ¿Conoce usted la existencia de un plan estratégico en la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Si
No

2. ¿Estaría de acuerdo que la Cooperativa de Transportes Otavalo cuente con un plan estratégico que le permita mejorar su gestión administrativa?

Muy de acuerdo
De acuerdo
Poco de acuerdo
Desacuerdo

3. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Si
No

4. **¿Considera que los valores humanos son indispensables para la labor que realiza la Cooperativa de Transportes Otavalo?**

Si
No

5. **¿Le gustaría ser partícipe de la elaboración de estrategias administrativas para la cooperativa?**

Sí
No

6. **¿Cómo califica la gestión administrativa que han realizado los directivos en los últimos años?**

Excelente
Buena
Regular
Mala

7. **¿Los dirigentes de la cooperativa exponen anualmente un informe sobre las gestiones y logros alcanzados institucionalmente?**

Siempre
Casi siempre
A veces
Nunca

8. **¿Las decisiones que toman los dirigentes de la cooperativa son comunicadas a todos los miembros de la institución?**

Siempre
Casi siempre
A veces
Nunca

9. **¿La opinión de socios, choferes y ayudantes es tomada en cuenta por los directivos?**

Si
No

10. **¿El nivel de comunicación existente entre directivos y empleados facilita la administración de la cooperativa?**

Totalmente
En gran medida
Poco
Nada

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTES OTAVALO**

OBJETIVO. La presente encuesta tiene el propósito de realizar un diagnóstico situacional en la Cooperativa de Transportes Otavalo que nos permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la implementación de un plan estratégico.

INSTRUCCIONES: Marque con una X una de las opciones en cada pregunta.

DATOS TÉCNICOS:

Género: F () M ()

Edad:

Nivel de Instrucción: Primaria () Secundaria () Superior ()

1. ¿Tiene conocimiento si la Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con un plan estratégico?

Si

No

2. ¿Qué tan importante considera usted la elaboración de un plan estratégico en la Cooperativa de Transportes Otavalo que permita mejorar el servicio que brinda la institución?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

3. ¿Conoce usted los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Si

No

4. ¿Qué servicios utiliza usted de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Transporte terrestre

Encomiendas

Estación de servicios

Cabinas Telefónicas

Almacén de insumos

5. ¿Cómo califica usted el servicio que recibe por parte de la Cooperativa de Transportes Otavalo?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

6. ¿Considera usted que el trato justo y respetuoso por parte del personal que trabaja en la Cooperativa de Transportes Otavalo es indispensable para el servicio que brinda?

Si

No

7. Según su criterio, ¿La Cooperativa de Transportes Otavalo ofrece seguridad en sus rutas de trabajo?

Totalmente

En gran medida

Poco

Nada

8. ¿Cuáles cree que son las principales razones que afectan para que Cooperativa de Transportes Otavalo pueda ofrecer un buen servicio?

Mala atención por parte de los choferes y ayudantes

Destrucción de las unidades de transporte

Incumplimiento de frecuencias o rutas

Inseguridad en las unidades de trabajo

Estado inadecuado de las unidades de transporte

9. ¿Qué recomendaría usted para mejorar el servicio que la Cooperativa de Transportes Otavalo ofrece?

.....

.....

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Formato entrevistas



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE Y SUBGERENTE DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTES OTAVALO**

OBJETIVO. La presente entrevista tiene el propósito de realizar un diagnóstico situacional en la Cooperativa de Transportes Otavalo que nos permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en la implementación de un plan estratégico.

PREGUNTAS:

1. Según usted ¿Cuáles son los aspectos más importantes de la Cooperativa de Transportes Otavalo?
2. ¿Cómo define usted el servicio que la cooperativa brinda a la comunidad?
3. ¿La Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con un plan estratégico institucional que le permita garantizar la gestión administrativa y el servicio que brinda a sus usuarios?
4. ¿Cuál es la misión y visión de la Cooperativa de Transportes Otavalo?
5. ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la Cooperativa de Transportes Otavalo en su labor diaria?
6. ¿Se realizan capacitaciones a los socios y trabajadores de la Cooperativa de Transportes Otavalo relacionadas a sus actividades?
7. ¿La Cooperativa de Transportes Otavalo cuenta con manual de funciones para cada puesto de trabajo?
8. ¿Los dirigentes que actualmente desempeñan sus funciones han establecido objetivos y metas a alcanzar durante su período?
9. ¿Cómo se realizan las asambleas generales para la toma de decisiones dentro de la cooperativa?
10. ¿El personal que trabaja en la cooperativa cumple con las funciones específicas de su puesto de trabajo?
11. ¿Cómo se efectúan las actividades laborales dentro de la institución al no contar con una planificación que les permita guiar su accionar como cooperativa de transportes intra e inter provincial?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3. Cuadro de trabajo

Und.	Destino	Cod					
6	QUITO	4	04H30	06H40	12H10	15H20	
7	INTAG		07H30	OBELISCO 5H50			
8	IBARRA	1	4h52				
9	QUITO	5	04H50	07H20	12H30	15H40	
10	S. PABLO IBA.	16	5h50				
12	QUITO		04H10	06H20	09H10	12H00	PACTO
13			07H30	MINAS	13H00	16H00	19H00
14			06H00	09H20 QUITO			
15	IBARRA	2	4h56				
16	QUITO	6	05H10	07H40	12H50	16H00	
17	IBARRA	3	5h04				
18	QUITO	7	05H30	08H00	13H10	16H20	
19	ANGLA		5H30-TOPO-ANGLA-OTAVALO				
20	QUITO	8	05H50	08H40	13H30	16H40	
21	IBARRA	4	5h08				
22	SAHUANGAL		06H30	10H30	PACTO		
23			08H00	14H30	SAHUANGAL		
24			05H15	10H20	QUITO		
25	IBARRA	5	5h16				
26	QUITO	9	06H10	09H00	13H50	17H00	
27	S. PABLO IBA.	17	6h20				
28	QUITO	10	06H50	09H40	14H10	17H20	
29	IBARRA	6	5h20				
30	QUITO	11	07H10	10H00	14H30	17H40	
32	S. PABLO IBA.	18	6h50				
33	QUITO	3	03H50	06H00	11H50	15H00	18H50
34	PACTO		08h00	14h30	MINAS	18h00	
35	SALE			07h45	11h40	QUITO	
36	S. PABLO IBA.	19	7h20				
37	QUITO	12	07H30	10H40	14H50	18H00	
38	ANGLA		5H45	COCHAS-ANGLA-OTAVALO			
39	QUITO	13	07H50	11H00	15H10	18H20	Atuntaqui 06h15
40	IBARRA	7	5h28				

Und.	Cod. Quito	Cod. Ibarra					
41	INTAG		10H00 CV.6H00-GM8H00				
42	SALE		SALE	13H30	TUA		
43	IBARRA	8	5h32				
44	QUITO	14	08H10	11H20	15H30	18H40	ANGLA 6H45
45	IBARRA	10	5h44				
46	QUITO	15	08H30	12H00	15H50	19H00	U.T.G.5H45
47	IBARRA	11	6h04				
48	QUITO	1	03H10	05H20	11H10	14H20	18H10
49	MINAS		06H00	11H30	15H30	PACTO	
50			07H15	10H00	14H00	17H00 PACTO	
51			04H00	07H00	QUITO		
52	SAN PABLO	20	7h50				
53	QUITO	16	08H50	12H20	16H10	19H20	TOPO 6H30
54	IBARRA	12	6h10				
55	QUITO	17	09H30	12H40	16H30	19H40	ANGLA 6H30
56	ANGLA		5H45-OTAVALO-U.T.G.6H30				
57	DESCANSO						
58	IBARRA	13	6h22				
59	QUITO	18	09H50	13H00	16H50	20H00	
60	IBARRA SN P.	21					
61	INTAG		13H00				
62			06H00	SALE	14H00	ENTRA	
63			10H00	SALE			
64	IBARRA	9	5h40				
65	QUITO	19	10H10	13H20	17H10	20H20	
66	IBARRA SN.P.	22	6h56				Topo-Angla 5h00
67	QUITO	20	10H30	13H40	17H30	20H40	
68	IBARRA	14	6h28				
69	QUITO	2	03H30	05H40	11H30	14H40	18H30
1	PACTO		06h30	12h30	Minas	16h00	
2	SALE		SALE	05h00	08h20	QUITO	
3	IBARRA	15	6h40				
4	QUITO	21	10H50	14H00	17H50	21H00	
5	DESCANSO						

Anexo 4. Plan de capacitación anual

		COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO Atahualpa y Jacinto Collahuazo			Av.
CURSO	INSTITUCIÓN	PRECIO POR HORA	PARTICIPANTES	COSTO TOTAL	
Comunicación y relaciones interpersonales.	SECAP	1,50 x 3 horas = 4,50 4,50	106	477,00	
Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.	Sindicato de Choferes Profesionales de Otavalo	Gratuito	213	Gratuito	
Atención al cliente con calidad y calidez en la prestación del servicio de transporte.	SECAP	1,50 x 6 horas = 9,00 9,00	107	963,00	
Asesoría Legal y Jurídica de Transporte.	FENACOTIP	Gratuito	213	Gratuito	
TOTAL ANUAL				1.440,00	

Anexo 5. Plan de motivación

DESCRIPCIÓN		TIEMPO (CUATRIMESTRAL)			VALOR
		I	II	III	
Promoción interna. Con el propósito de hacer sentir al trabajador identificado con la cooperativa, se plantea promocionar e incentivar el trabajo sobresaliente y esmerado que realiza.		X			Gratuito
Charlas motivacionales. El Gerente de la Cooperativa brindará charlas de motivación a todo el personal de la institución, generando una motivación intrínseca en el trabajador y un sentido de pertenencia hacia la cooperativa. Lo cual permitirá lograr un compromiso en el cumplimiento de la filosofía institucional.			X		Gratuito
Bono al empleado del año. Incentivo económico a un trabajador por el rendimiento eficaz y eficiente de sus labores, es decir, quien haya sobresalido en el cumplimiento de objetivos institucionales.				X	100,00
Bono navideño. Incentivo económico a los socios de la institución para compras en supermercados de la ciudad.				X	3.450,00
TOTAL ANUAL					3.550,00

Anexo 6. Instrumentos publicitarios

TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Anverso



Cooperativa de transportes
Otavalo
Pioneros del transporte de pasajeros, en el norte del país

Alejandra Mejía
SECRETARIA

Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo
(06) 2920 405 / 2922 951
coop.trans.otavalo@hotmail.com

Reverso



Cooperativa de transportes
Otavalo
Pioneros del transporte de pasajeros, en el norte del país

SERVICIOS QUE OFRECEMOS:
Viajes de turismo
Encomiendas
Cabinas Telefónicas
Estación de Servicios (Diesel)
Almacén de insumos

Oficinas: Otavalo - Quito: La Ofelia y Carcelén - Minas - Pacto

SEÑALÉTICA



MISIÓN

La Cooperativa de Transportes “Otavalo” es una institución que brinda el servicio de transporte público intra e inter provincial de pasajeros en la región norte del país, comprometida con el servicio a la comunidad de manera eficiente, responsable, segura y de calidad; cuenta con personal altamente calificado y tiene a su disposición una flota vehicular moderna.

VISIÓN

La Cooperativa de Transportes “Otavalo” en el año 2020, será reconocida a nivel nacional como una empresa modelo en el servicio de transporte público de pasajeros y servicios complementarios, ofreciendo a sus usuarios seguridad, confort y buen trato a través del mejoramiento continuo de sus servicios

CREDENCIALES



Cooperativa de transportes
Otavalo
Pioneros del transporte de pasajeros, en el norte del país

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "OTAVALO"



Alejandra Mejía
SECRETARIA

Anexo 7. Documentos Legales

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		SOCIIDADES		SRI	
NUMERO RUC:	1090009016001				
RAZON SOCIAL:	COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO				
NOMBRE COMERCIAL:					
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS				
REPRESENTANTE LEGAL:	AUJ ORMAZA MONICA LORENA				
CONTADOR:	VASQUEZ VASQUEZ MARIA EUGENIA				
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	20/07/1970	FEC. CONSTITUCION:	20/07/1970		
FEC. INSCRIPCION:	31/10/1981	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	15/08/2014		
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:					
SERVICIO DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS					
DOMICILIO TRIBUTARIO:					
Provincia: IMBABURA Cantón: OTAVALO Parroquia: JORDAN Calle: AV. ATAHUALPA Intersección: JACINTO COLLAHUAZO Edificio: TERMINAL TERRESTRE Referencia ubicación: JUNTO A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOS LAGOS Telefono Trabajo: 062922951 Telefono Trabajo: 062920405 Telefono Trabajo: 062923677 Email: coop.trans.otavalo@hotmail.com Fax: 062920405 Celular: 0966561079					
DOMICILIO ESPECIAL:					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:					
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA 					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 004		ABIERTOS:	3	
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE IMBABURA		CERRADOS:	1	
					
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 27 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).					
Usuario: LATS040713		Lugar de emisión: IBARRA-FLORES 6-59 ENTRE		Fecha y hora: 15/08/2014 13:37:06	
Página 1 de 3					

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1090009016001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 20/07/1970

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

SERVICIO DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS
ALQUILER A CORTO Y LARGO PLAZO DE EQUIPO DE COMUNICACION
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: OTAVALO Parroquia: JORDAN Calle: AV. ATAHUALPA Intersección: JACINTO COLLAHUAZO
Referencia: JUNTO A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOS LAGOS Edificio: TERMINAL TERRESTRE Telefono Trabajo: 062922951
Telefono Trabajo: 062920405 Telefono Trabajo: 062923677 Email: coop.trans.otavalo@hotmail.com Fax: 062920405
Celular: 0996851079

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 25/02/2003

NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO COOPERATIVA DE TRANS **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Cantón: OTAVALO Parroquia: JORDAN Calle: ATAHUALPA Intersección: JACINTO COLLAHUAZO
Referencia: JUNTO A LA COOPERATIVA LOS LAGOS Edificio: TERMINAL TERRESTRE Telefono Trabajo: 062922951 Telefono
Trabajo: 062920405 Telefono Trabajo: 062923677 Email: transotavalo@andina.net Fax: 062920405

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 12/06/2012

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

AGENCIAS DE VENTA DE BOLETOS
RECOLECCION TRANSPORTE Y ENTREGA DE CARTAS PAQUETES Y OTRO TIPO DE CORRESPONDENCIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CARCELEN Calle: AV. ELOY ALFARO Referencia: FRENTE A AUTOMÓTORES
CINASCAR Bloque: 15 Edificio: TERMINAL NORTE CARCELEN Oficina: N74C Telefono Trabajo: 022419124 Email:
coop.transotavalo@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LATS040713 **Lugar de emisión:** IBARRA/FLORES 8-58 ENTRE **Fecha y hora:** 15/09/2014 13:37:06

Anexo 8. Carta de aprobación Cooperativa de Transportes Otavalo



trans
Otavalo

Pioneros del transporte de pasajeros, en el Norte del país...



Oficio N° 386-CTO-2015
Otavalo, 2 de Diciembre del 2.015



Mgs.
Marlon Pineda
COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL
Presente

De nuestras consideraciones.-

A nombre y en representación de la Cooperativa de Transportes "Otavalo", me permito exteriorizar el saludo profundamente respetuoso y fraterno.

Por medio de la presente me permito informar que ha ido receptada la propuesta por parte de la Srta. Tatiana Maricela Montoya Verdezoto, con cedula de identidad 100433825-5, para realizar su tema de tesis, sobre la elaboración del plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

PATRIA, TRABAJO Y DIGNIDAD




Lic. Marco López
PRESIDENTE CTO

0.5. Pineda

Otavalo - Terminal Av. Atahualpa y Jacinto Collahuazo Telif.: 06 2 923 667 • 2 922 951 Telefax: 06 2 920 405	Minas - Parque Central Telif.: 02 2 302 019 Cel.: 0997848350	Terminal Quito La Ofelia - Parque Central Cel.: 0997847750	E-mail: coop.trans.otavalo@hotmail.com
--	---	--	--

Anexo 9. Acta de socialización de la propuesta




INFORME SOBRE REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ENTREGADO POR LA SRTA. TATIANA MONTOYA PARA SU ANÁLISIS Y APROBACIÓN

En la ciudad de Otavalo a los veinte días del mes de Junio del año dos mil dieciséis, siendo las 08H45 de la mañana, se reúnen en las oficinas de Institución para el análisis del plan estratégico que propone la estudiante para la Cooperativa Otavalo, ante lo cual ponemos en consideración el siguiente orden del día:

1. Constatación del quórum
2. Análisis Plan Estratégico Cooperativa de Transportes "Otavalo"
3. Clausura

1. CONSTATACIÓN DEL QUÓRUM:

Se nombra en calidad de secretaria para tomar notas la Srta. Alejandra Mejía, Lic. Marco López en calidad de Presidente de la Institución y la Srta. Tatiana Montoya como encargada de elaborar el plan estratégico de la Institución.

2. ANÁLISIS PLAN ESTRATÉGICO COOPERATIVA DE TRANSPORTES "OTAVALO"

A petición de la Srta. Tatiana Montoya de ser la persona quien realiza el plan estratégico Institucional para su trabajo de grado, la señorita presenta el plan estratégico.

Se procede a dar lectura del texto entregado por la estudiante, donde se realizan algunas modificaciones en el tema de las políticas institucionales, políticas de servicio, política de recursos humanos, en los objetivos estratégicos, añadiendo ciertos textos que faciliten la comprensión dentro de nuestros asociados, trabajadores y usuarios.

3. CLAUSURA

Al haberse evacuado todos los puntos del día, se clausura la presente sesión cuando son las 10H30 de la mañana.

Para constancia firman,



Lic. Marco López
PRESIDENTE CTO





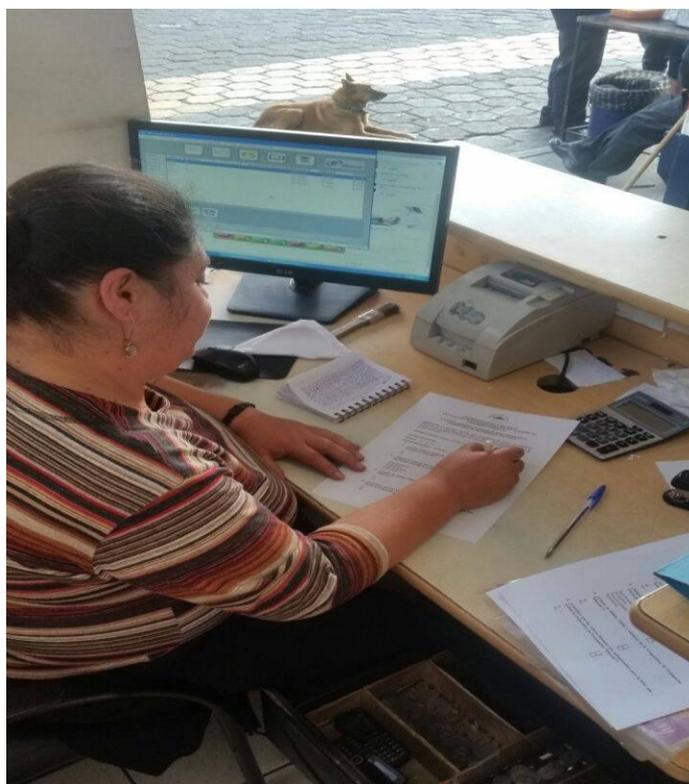
Srta. Alejandra Mejía
SECRETARIA CTO

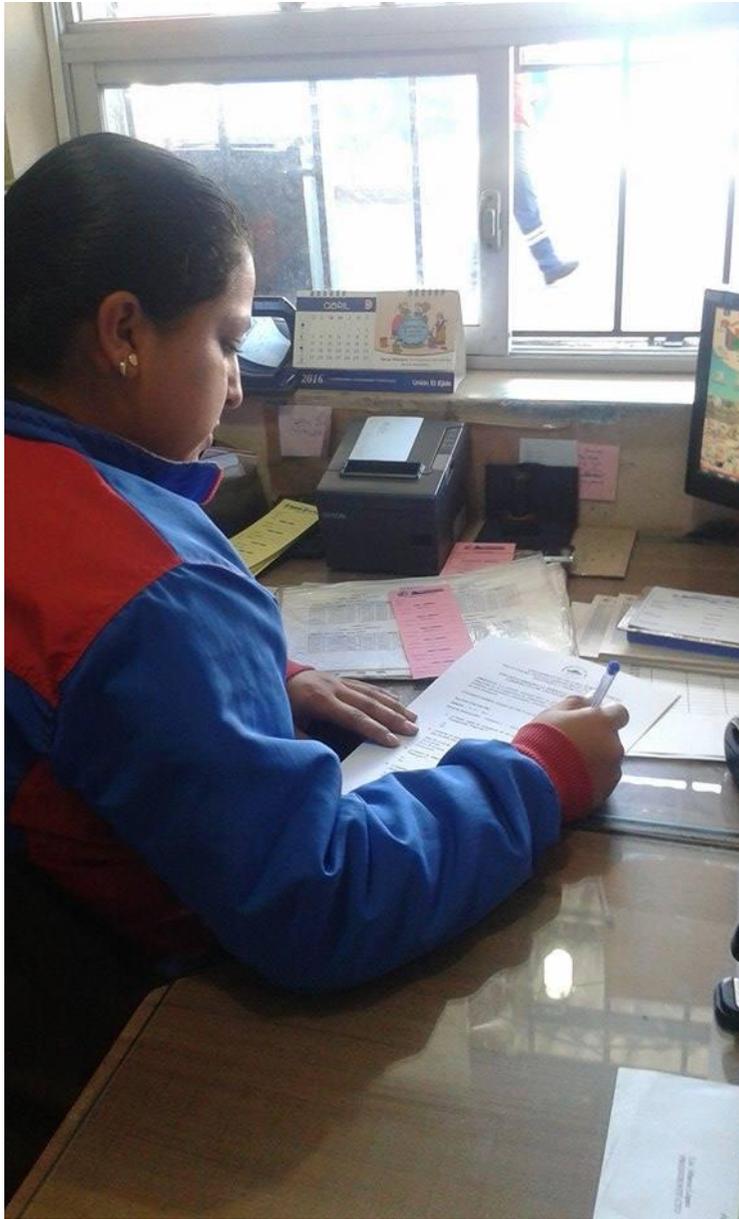
Otavalo - Terminal
Av. Alfauajza y Jacinto Colahualzo
Tel: 06 2 829 887 • 2 902 851
Telcel: 06 2 820 405

Minas - Parque Central
Tel: 02 2 902 019
Cel: 0997948360

Terminal Gulló
La Ofella - Parque Central
Cel: 0997947750

E-mail:
coop.trans.otavalo@hotmail.com

Anexo 10. Fotografías**LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN****PERSONAL INTERNO**



PERSONAL EXTERNO





SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA



UNIDAD DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES OTAVALO

