



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL”
DE LA CIUDAD DE PIMAMPIRO, PROVINCIA DE IMBABURA, PERIODO 2016-
2020”.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO/A COMERCIAL

AUTORA: PEPINÓS VEGA PAULA NATALIA

DIRECTOR: MSC. MARLON PINEDA

IBARRA, JULIO, 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como finalidad el planteamiento de estrategias, programas y sugerencias, las cuales ayudaran a la Cooperativa “Oriental” a aumentar su nivel de usuarios o clientes y de esta manera posesionarse en el mercado como una de las Cooperativas líderes en el servicio de transporte, la investigación desarrollada a través de los diagnósticos tanto internos como externos, ayudó a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la institución, permitiendo de esta forma conocer la situación actual en la que se encuentra, de esta manera se pudo conocer y determinar el problema que tiene la misma, el cual es, que existe falta de personal capacitado, desconocimiento de sus funciones además de no contar con estrategias de publicidad y objetivos totalmente definidos, ya que durante todo este tiempo han trabajado a base de la experiencia, y se han tomado decisiones sin un análisis previo el cual ayude a tomar la mejor decisión, por tal razón se ha notado que los usuarios no han incrementado de manera significativa. El detalle de las bases teóricas se basa en una investigación bibliográfica que fundamenta el estudio en términos técnicos y científicos. En cuanto al capítulo tres se ha definido propósitos, que la empresa deberá considerar y poner énfasis para su progreso, y de esta forma optimizar el desempeño de la misma, además permitirá mejorar las relaciones laborales de todo el personal de la empresa. Los impactos que puede generar este proyecto y son considerados más importantes son el impacto social, institucional, educativo y económico, a los cuales debemos dar el debido seguimiento y control, para evitar algún efecto negativo. Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de la realización de los puntos antes mencionados.

ABSTRACT

This project aims at the approach of strategies, programs and suggestions, which will help to the "Oriental" cooperative to increase its level of users or customers and in this way to be in the market as one of the leading cooperatives in the transport service, this research is developed through both internal and external diagnoses that helped to identify the strengths, opportunities, weaknesses and threats that the institution has, thus allowing to know the current situation in which it is located, in this way it was possible to know and determine the problem that it has, which is, that there is a lack of trained personnel, lack of knowledge of their functions in addition to not having strategies of publicity and totally defined objectives, because during all this time they have worked on the basis of the experience, and they have made decisions without a previous analysis which helps to make the best decision , for that reason it has been noticed that users have not increased significantly. The detail of the theoretical bases is based on a bibliographical research which foundation is in the study in technical and scientific terms. According chapter Three it has been defined by purposes, that the company should consider and put emphasis on its progress, and thus optimize the performance of it, also it will improve the labor relations of all staffl of the company. The impacts that this project can generate and are considered more important are the social, institutional, educational and economic impact, to which we must give due follow-up and control, to avoid some negative effect. Finally, the conclusions and recommendations that have been reached after the completion of the aforementioned points are established.

DECLARACIÓN

DECLARACIÓN

Yo, Paula Natalia Pepinós Vega, portadora de la cédula de ciudadanía número 100418999-7, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DE LA CIUDAD DE PIMAMPIRO PROVINCIA DE IMBABURA, PERIODO 2016-2020”** es de mi autoría que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional y que he investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra el 02 de Junio de 2017



PAULA NATALIA PEPINÓS VEGA

C.I 0100418999-7

CERTIFICACIÓN

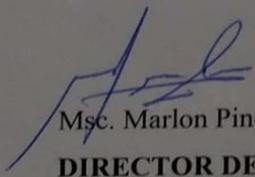
CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la estudiante Paula Natalia Pepinós Vega, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Administración de Empresas, previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial, cuyo tema es:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
“ORIENTAL” DE LA CIUDAD DE PIMAMPIRO PROVINCIA DE IMBABURA,
PERIODO 2016-2020.**

Considero que el presente trabajo reúne 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, el 02 de Junio de 2017


Msc. Marlon Pineda
DIRECTOR DE TESIS

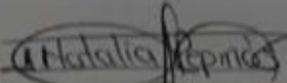
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Paula Natalia Pepinós Vega con cédula de ciudadanía número 100418999-7 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 del trabajo de grado denominado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES "ORIENTAL" DE LA CIUDAD DE PIMAMPIRO PROVINCIA DE IMBABURA, PERIODO 2016-2020"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniería Comercial, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente de los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada.

En concordancia suscribo este documento y en el momento que hago entrega del trabajo final impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra, el 02 de Junio de 2017


Paula Natalia Pepinós Vega
C.I 100418999-7

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

1. IDENTIFICACIÓN DE 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 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	100418999-7		
Apellidos y nombres	Pepinós Vega Paula Natalia		
Dirección:	Pimampiro – Calle Cordillera de las Garzas		
Email:	natita.1994@hotmail.com		
Teléfono fijo:	062937169	Teléfono Móvil	0982524772
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DE LA CIUDAD DE PIMAMPIRO PROVINCIA DE IMBABURA, PERIODO 2016-2020		
AUTORA:	Pepinós Vega Paula Natalia		
FECHA: AAMMDD			
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	PREGRADO	POSGRADO	
TÍTULO POR EL QUE OPTA INGENIERÍA COMERCIAL			
ASESOR/ DIRECTOR: MSC. MARLON PINEDA			

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

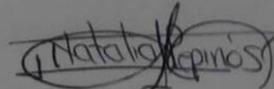
Yo, Paula Natalia Pepinós Vega, con cédula de ciudadanía número 100418999-7, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra trabajo de grado escrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital en la biblioteca 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 la desarrolló, sin violar derechos del autor de terceros, por lo tanto la obra es original, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

LA AUTORA:

Paula Natalia Pepinós Vega



C.I 100418999-7

Facultad por resolución del Consejo Universitario

DEDICATORIA

A Dios, por la vida, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A toda mi familia, ya que por ellos soy lo que soy. Porque todos y cada uno me han brindado su apoyo siempre.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional, por sus consejos, su comprensión, y ayuda en los momentos más difíciles, por todo el valor mostrado para salir siempre adelante y sobre todo por su infinito amor.

A mi hermano por estar siempre presente, dispuesto a escucharme y ayudarme en cualquier circunstancia.

A Karen, Mishell y Jime, por compartir conmigo buenos y malos momentos, por brindarme su ayuda y comprensión, por su amor, y estar conmigo siempre.

A mis amigas y amigos, que, gracias a su apoyo, amor y conocimientos, hicieron que mi vida universitaria sea una de las experiencias más especiales.

Finalmente, a mis maestros, a aquellos que marcaron cada etapa de nuestra vida universitaria.

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este tiempo.

A mis padres, que con su ejemplo me han enseñado a no rendirme ante nada, gracias por ser el motor fundamental de mi vida, gracias por nunca dejarme sola y confiar en mí. Esto es por y para ustedes.

A toda mi familia por su apoyo incondicional y por demostrarme la gran fe y confianza que tienen en mí, por acompañarme en este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

A mis amigas, Emma y Taty por su apoyo y compañía, en toda mi carrera universitaria, por compartir conmigo momentos de alegría y tristeza, por la gran calidad humana que me han demostrado con su amistad y por demostrarme que siempre voy a poder contar con ellas.

Al Ing, Lennin Ubidia, director de tesis, por su valiosa ayuda, asesoramientos y colaboración brindada, durante la elaboración de este proyecto.

A mí querida Universidad, docentes, autoridades, a todos aquellos que me ayudaron a descubrir y adquirir nuevos conocimientos y experiencias, para poder convertirme en una persona útil a la sociedad.

A los directivos, socios, choferes, ayudantes, y usuarios de la Cooperativa de Transportes "Oriental" por toda la colaboración y ayudada, brindada.

INFINITAS GRACIAS A TODOS

ÍNDICE GENERAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	I
RESUMEN EJECUTIVO.....	I
ABSTRACT.....	II
DECLARACIÓN.....	III
CERTIFICACIÓN.....	IV
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	V
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	VI
DEDICATORIA.....	VIII
AGRADECIMIENTO.....	IX
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
INDICE DE GRÁFICOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	4
CAPÍTULO I.....	5
1.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	5
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	7
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Objetivos diagnósticos.....	9
1.3. Variables.....	9
1.4. Indicadores.....	10
1.5. Matriz de relación diagnóstica.....	12
1.6. Análisis de las Variables Económicas.....	14
1.7 Población y Muestra.....	19
1.9 RESULTADOS.....	22
1.10 MATRIZ FODA.....	51
1.11 CRUCES ESTRATÉGICOS.....	52

1.12 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICOS	53
CAPÍTULO II	55
MARCO TEÓRICO	55
2.1 EMPRESA	55
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	56
2.3 Plan	60
2.4. Estrategias.....	60
2.5 Planificación Estratégica	60
2. 6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	61
2.7 Manual de funciones	65
2.8 Legislación	66
2.9 Servicio	68
CAPÍTULO III	70
3. PROPUESTA	70
3. 1 Introducción.....	70
3.2 Objetivos	71
3.3 Estructura Organizativa.....	72
3.4 FILOSOFÍA.....	73
3.5 Personas involucradas en el proceso.....	75
3.6 Parámetros designados para el diseño del plan.....	76
3.7 Matriz de Objetivos Estratégicos.....	76
3.8 Políticas	79
3.9 Procedimientos	83
3.10 Manual de funciones	89
3.11 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ACCIÓN	102
3.12 Plan Operativo Plurianual.....	106
3.13 Presupuesto General de la Implementación del Plan Estratégico	107
3.14 Seguimiento y Control	109
Proceso Seguimiento y Control	111
CAPÍTULO IV	112
4. IMPACTOS DEL PROYECTO	112

4.1 Análisis de Impactos	112
4.2 Escala de valoración de Impactos	112
4.3 Identificación de impactos	113
4.4 Resumen de los Impactos	118
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Relación Diagnóstica	12
Tabla 2 Censo.....	20
Tabla 3 Población Proyectada Cálculo.....	20
Tabla 4 Proyecciones	21
Tabla 5 Matriz FODA.....	51
Tabla 6 Matriz Cruces Estratégicos	52
Tabla 7 Matriz de Objetivos Estratégicos	76
Tabla 8 Funciones de los Socios	89
Tabla 9 Funciones del Consejo Administrativo	90
Tabla 10 Funciones Consejo de Vigilancia.....	92
Tabla 11 Funciones del Presidente.....	93
Tabla 12 Funciones del Gerente.....	95
Tabla 13 Funciones del o la Contadora.....	97
Tabla 14 Funciones de o la Secretaria.....	98
Tabla 15 Funciones de los Choferes	100
Tabla 16 Funciones de los Ayudantes.....	101
Tabla 17 Plan Operativo Anual.....	106
Tabla 18 Presupuesto General de la Implantación.....	107
Tabla 19 Indicadores	109
Tabla 20 Valoración Impactos	112
Tabla 21 Impacto Social.....	114
Tabla 22 Impacto Institucional.....	115
Tabla 23 Impacto Educativo	116
Tabla 24 Impacto Económico	117
Tabla 25 Resumen Impactos	118

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Género	23
Cuadro 2 Edad.....	24
Cuadro 3 Frecuencia de Viajes.....	25
Cuadro 4 Aspectos que deberían cambiar	26
Cuadro 5 Establecimiento de paradas oficiales.....	27
Cuadro 6 Por qué no está de acuerdo	28
Cuadro 7 Servicio.....	29
Cuadro 8 ¿Está de acuerdo con el servicio?	30
Cuadro 9 ¿Se cumplen las rutas?.....	31
Cuadro 10 Estado de las Unidades	32
Cuadro 11 Servicios Adicionales	33
Cuadro 12 Aceptación de la creación del Plan Estratégico.....	34
Cuadro 13 Género Socios y Trabajadores.....	35
Cuadro 14 Edad Socios y Trabajadores	36
Cuadro 15 Tiempo de trabajo.....	37
Cuadro 16 Capacitaciones.....	38
Cuadro 17 Clima Laboral.....	39
Cuadro 18 Unión y compañerismo.....	40
Cuadro 19 ¿Conoce los Objetivos?	41
Cuadro 20 ¿Incentiva el logro de objetivos?	42
Cuadro 21 ¿Existe un manual de funciones?.....	43
Cuadro 22 ¿Concuerda con los Reglamentos?.....	44
Cuadro 23 Planteamiento de Misión y Visión.....	45
Cuadro 24 Elaboración de Plan Estratégico	46

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Población Ocupada por Rama de Actividad	14
Gráfico 2 Género.....	23
Gráfico 3 Edad	24
Gráfico 4 Frecuencia de Viajes	25
Gráfico 5 Aspectos que deberían cambiar.....	26
Gráfico 6 Establecimiento de paradas oficiales	27
Gráfico 7 Por qué no está de acuerdo.....	28
Gráfico 8 Servicio	29
Gráfico 9 ¿Está de acuerdo con el servicio?.....	30
Gráfico 10 ¿Se cumplen las rutas?	31
Gráfico 11 Estado de las Unidades	32
Gráfico 12 Servicios Adicionales.....	33
Gráfico 13 Aceptación de la creación del Plan Estratégico	34
Gráfico 14 Género Socios y Trabajadores	35
Gráfico 15 Edad Socios y Trabajadores	36
Gráfico 16 Tiempo de trabajo	37
Gráfico 17 Capacitaciones	38
Gráfico 18 Clima Laboral	39
Gráfico 19 Unión y compañerismo	40
Gráfico 20 ¿Conoce los Objetivos?.....	41
Gráfico 21 ¿Incentiva el logro de objetivos?.....	42
Gráfico 22 ¿Existe un manual de funciones?	43
Gráfico 23 ¿Concuerda con los Reglamentos?.....	44
Gráfico 24 Planteamiento de Misión y Visión	45
Gráfico 25 Elaboración de Plan Estratégico.....	46
Gráfico 26 Organigrama Estructural de la Cooperativa.....	72
Gráfico 27 Elaboración y aprobación del Plan de Trabajo Anual.....	83
Gráfico 28 Elaboración y aprobación del presupuesto anual	85
Gráfico 29 Procedimientos de la prestación de servicio	86
Gráfico 30 Procedimiento para controlar los turnos de servicio	87
Gráfico 31 Procedimientos para realizar capacitaciones de personal	88
Gráfico 32 Proceso Seguimiento y Control	111

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una herramienta que permite a una organización elaborar y definir una visión, establecer objetivos y formular estrategias, que impulsen el desarrollo de un buen plan, donde sobresalgan y se identifiquen las ventajas y desventajas que se pueden presentar en el ámbito laboral, debido a los diferentes factores externos e internos que influyen sobre la misma.

El objetivo general planteado para este trabajo, es la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes “Oriental”, situada en el Cantón Pimampiro, de la Provincia de Imbabura, para el período 2016 – 2020, de igual manera plantar objetivos específicos alcanzables, con el fin de fortalecer el posicionamiento en el mercado.

Se pretende determinar la visión, misión, valores y principios, que permitan trazar con objetividad la cultura organizacional de la Cooperativa.

Se analizará el ambiente interno y externo de la organización, cuyos resultados ayudan a crear la propuesta de este estudio.

Se desarrollará un estudio y análisis FODA, con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para a partir de este estudio elaborar una matriz de cruces estratégicos.

En función de los resultados obtenidos, se creará objetivos estratégicos, que permitan mejorar el desempeño de la institución.

La razón principal de este proceso, es otorgar a la Cooperativa de Transportes “Oriental” un Plan Estratégico, hasta ahora inexistente, que sea basado en una investigación formal de la estructura de la organización, para incentivar y mejorar su desarrollo empresarial.

JUSTIFICACIÓN

La cooperativa de transporte ha ido creciendo y la falta de conocimiento de los directivos para poder efectuar una administración eficiente, plantea la necesidad de proponer una Planificación Estratégica la cual ayudara a optimizar la administración de los recursos que posee.

La realización de una Planificación Estratégica se convierte en una necesidad prioritaria para la Cooperativa de Transportes “Oriental”, lo cual permitirá conocer e implementar un sistema para establecer los roles de cada uno de los directivos, el mismo que servirá para poder administrar y controlar eficazmente sus actividades y el buen desempeño de las mismas.

Mediante la documentación escrita la organización tendrá una guía práctica para la ejecución de sus respectivas actividades. Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se aplicará la técnica de recolección de datos junto a la elaboración de instrumentos del Plan Estratégico, los cuáles identificarán a la entidad como competente en el medio y obtener resultados positivos con la toma de decisiones estratégicas para beneficios comunes. La propuesta servirá de ayuda para que la Cooperativa de Transporte “Oriental” implemente acciones estratégicas netamente empresariales y se vuelva más competente en el medio, detallando los componentes del plan estratégico para su desarrollo eficaz y eficiente obteniendo resultados positivos para la institución. Además, la propuesta servirá de ayuda para los dirigentes para que realicen un diagnóstico exhaustivo de las actividades empresariales que se ejecutan a diario en la Cooperativa, enmarcándose en satisfacer las necesidades del cliente o usuario y la institución sea reconocida a nivel Provincial como una de las primeras Cooperativas de Transporte, brindando seguridad y comodidad al pasajero. Por ello el plan estratégico se convertirá

en una guía práctica para la efectividad y eficiencia de la organización en estudio, sin embargo, la viabilidad de la propuesta estará en la responsabilidad de los directivos en ejecutarla en los años previstos

El desarrollo de esta tesis permitirá establecer los procesos a seguir por la Cooperativa, facilitando así la toma de decisiones, proporcionando mayores beneficios y menores riesgos.

Por lo expuesto anteriormente se considera que es importante canalizar los esfuerzos para poder desarrollar una planificación estratégica para la Cooperativa de Transportes “Oriental”.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico, para la Cooperativa de Transportes “Oriental” a través de un análisis interno y externo, lo cual permitirá establecer estrategias oportunas, mediante las cuales la Cooperativa centre sus actividades con el fin de alcanzar un crecimiento y fortalecimiento de la misma.

Objetivos Específicos

Realizar un Diagnostico Situacional para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, puntos críticos, recursos, que permitan tener una perspectiva de la situación actual de la entidad.

Identificar las bases teóricas que sustenten el proyecto, a través de la investigación bibliográfica y documental necesaria.

Realizar el diseño estratégico de la Cooperativa de Transportes “Oriental”, estableciendo, misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, con el fin de mejorar el servicio que presta la misma.

Analizar técnicamente los impactos que el proyecto genere en los ámbitos socioeconómico, institucional y tecnológico.

CAPÍTULO I

1.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.8.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias, así como del procesamiento y presentación de la información, con el único fin de que todo lo explicado tenga coherencia y se entienda.

1.8.1.1 ENCUESTA

La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de los encuestados. Es importante para poder hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema cuantificarlo y cualificarlo.

1.8.1.2 ENTREVISTA

Conversación que tiene como finalidad la obtención de información. En la entrevista intervienen el entrevistador y entrevistado, también es utilizado como instrumento de investigación por antropólogos, sociólogos, economistas, etc. Además, sirve para obtener información sobre fenómenos investigados y comprobar así teorías e hipótesis.

Para la realización de la encuesta se tomará como elemento el análisis de la Cooperativa de Transportes “Oriental” en la cual existen las siguientes poblaciones:

- La Junta de socios que está conformada por 22 personas.
- Los clientes de la Cooperativa.

1.8.1.3 OBSERVACIÓN DIRECTA

Es un instrumento de recolección de información muy importante y “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta.

Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias”, la misma que servirá para, analizar conflictos, relaciones entre personas, etc. Se realizará siempre para poder realizar un diagnóstico, con el fin de conocer el comportamiento de los agentes internos y externos en relación con los servicios que ofrece la Cooperativa.

1.8.2 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.8.2.1 CUESTIONARIO

Un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. Aunque a menudo están diseñados para poder realizar un análisis estadístico de las respuestas, no es siempre así, lo realizaremos al momento de hacer las encuestas a los socios, trabajadores y clientes de la cooperativa.

1.8.2.2 ENTREVISTA

Aplicada a aquellas personas que están directamente involucradas, socios, empleados y puede ser clientes con el fin de conocer la situación actual, expectativas y nivel de satisfacción.

1.8.2.3 FICHA

Se considera como aquel instrumento que facilita al autor obtener información para el desarrollo de la investigación, considerando todos los aspectos que describen a la

organización como un objeto de estudio. Cuando realicemos una observación directa para determinar ciertos puntos.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

El Cantón Pimampiro está ubicado en la parte nororiental de la provincia azul de los lagos, Imbabura. Pueblo antiquísimo de gran ancestro, fue una tribu importante, poderosa, libre e independiente.

Tiene una incomparable belleza natural, es un paraíso terrenal, sus montañas, páramos, valles y lagunas brindan una policromía de ensueño que encanta al turista nacional y extranjero. Sus campos fértiles demuestran el poderío productivo de una tierra labrada por manos pimampireñas que en cada una de las semillas germinadas depositan el sacrificio y la esperanza de desarrollo para un cantón apacible y saludable.

Pimampiro cuenta con un gran potencial paisajístico y etnocultural, los diferentes pisos climáticos de los ecosistemas naturales que forman su territorio, ofrecen una variedad de zonas de vida, desde los valles y páramos, entre los cuales todavía se encuentran bosques nativos primarios. El ser parte de la Reserva Ecológica Cayambe – Coca, con una amplia área de amortiguamiento, es un imán para el desarrollo de actividades de ecoturismo

La producción agrícola constituyó la riqueza del cantón Pimampiro, la misma que se intercambiaban con oro, plata y animales traídos por otras tribus. Considerado el cantón agrícola de Imbabura por la fertilidad y gran productividad de sus tierras que prodigiosamente acepta toda clase de cultivos.

Es por ello, que los conocimientos de la agricultura en Pimampiro tienen una raíz preincaica. Los innumerables vestigios arqueológicos ¡Aunque en su mayoría saqueados! dan fiel testimonio de sus raíces. Las Gradas, Guanupamba, Los Árboles, Pugarpuela, El Inca, La Mesa, Buenos Aires, entre otros lugares, constituyen los testigos precolombinos de la historia de Pimampiro.

Cuenta con una extensión de 442.50 km², y una población de 12.970 habitantes, 6.448 hombres y 6.522 mujeres según datos (INEC 2010), empleando al 67% de su población en su principal actividad económica, la agricultura. Está compuesto por las siguientes parroquias: Pimampiro (urbana) y rurales Chugá, San Francisco de Sigsipamba y Mariano Acosta.

La población de Pimampiro por diferentes circunstancias se consolida en la actual ubicación. Es un piso geográfico intermedio entre el valle del chota y los páramos de la cordillera oriental. El cultivo de los diferentes productos agrícolas obedece a un clima templado cuyos conocimientos técnicos han ido desarrollándose progresivamente.

El Cantón Pimampiro posee una sola institución dedicada al transporte de pasajeros, el 1 de septiembre de 1971 nace la Cooperativa de Transporte “Oriental” mediante acuerdo ministerial, con el único fin de transportar a personas de la localidad (Cabecera Cantonal), hacia Ibarra, Quito, y viceversa. Por otra parte, sus 22 socios se preocupan por brindar un servicio de calidad a todos los usuarios, satisfaciendo las necesidades de cada uno de ellos, brindando comodidad y seguridad, de acuerdo a las altas exigencias de la Comisión de Tránsito de la Provincia y del País.

Esta Institución se encuentra ubicada en las calles Paquisha y Juan Montalvo, junto al Polideportivo Municipal, con su gerente, el señor Danilo Reyes.

1.2. Objetivos diagnósticos

1.2.1. General

Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transportes “Oriental”, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de la matriz FODA.

1.2.2. Específicos

- Establecer los factores socioeconómicos que influyen en el desarrollo de la Cooperativa de Transportes “Oriental”.
- Verificar si la Cooperativa cuenta con una adecuada Filosofía Institucional.
- Verificar una estructura organizativa y funcional de la Cooperativa.
- Determinar si en la Cooperativa, existe una adecuada cultura empresarial.
- Evaluar la calidad de atención al cliente que se brinda a los usuarios.

1.3. Variables

Una vez realizadas las primeras etapas del diagnóstico, se ha identificado las siguientes variables que serán motivo de análisis:

- Factores Socioeconómicos
- Filosofía Institucional
- Estructura organizativa y Funcional
- Cultura Empresarial
- Calidad del Servicio

1.4.Indicadores

Con la finalidad de una mejor comprensión y análisis se ha llegado a identificar las principales variables con sus respectivos indicadores que a continuación se detallan:

- Factores Socioeconómicos
 - Población económicamente activa
 - Actividad económica
 - Índice de desarrollo humano

- Filosofía Institucional
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos
 - Valores

- Estructura Organizativa y Funcional
 - Organigrama
 - Manual de funciones
 - Segregación de funciones

- Cultura Empresarial
 - Toma de decisiones en base a objetivos
 - Comunicación
 - Capacitaciones

- Servicio al cliente

Precios

Calidad en la atención al usuario

Eficiencia y eficacia en el servicio

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1 Matriz de Relación Diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
Establecer los factores socioeconómicos que influyen en el desarrollo de la Cooperativa de Transportes “Oriental”.	Factores Socioeconómicos	Población económicamente activa. Actividad económica Índice de desarrollo humano	Secundaria	Bibliográfica Páginas Online
Establecer una adecuada Filosofía Institucional dentro de la Cooperativa	Filosofía Institucional	Misión Visión Objetivos Valores	Primaria	Entrevista Ficha de observación
Establecer una estructura organizativa y funcional de la Cooperativa.	Estructura Organizativa y Funcional	Organigrama Manual de funciones Segregación de funciones	Primaria	Encuesta

				Entrevista
Determinar si en la Cooperativa, existe una adecuada cultura empresarial	Cultura Empresarial	Toma de decisiones en base a objetivos Comunicación Capacitaciones	Primaria	Encuesta Entrevista
Evaluar la calidad de atención al cliente que se brinda a los usuarios.	Servicio al Cliente	Precios Ley de transporte publico Calidad en la atención al usuario	Primaria	Encuestas

Elaborado por: La Autora

1.6. Análisis de las Variables Económicas

1.6.1 Factores Socioeconómicos

1.6.1.1 Población económicamente activa

La población económicamente activa, se considera al número de personas, que tenga 10 años en adelante, que sean económicamente activas en un año determinados, es decir son aquellas que, con mencionada edad, hayan trabajado al menos una hora durante el periodo de referencia que por lo general es, la semana anterior a dicha fecha, en trabajos o tareas con o sin remuneración, incluyendo la ayuda a otros miembros del hogar, en alguna actividad productiva, negocio e inclusive en fincas del hogar.

Utilizaremos la PEA, para determinar el número de personas que tienen una economía estable, con la capacidad suficiente para enviar a estudiar a sus hijos a otras ciudades en especial Ibarra.

1.6.1.2 Actividad económica

Las personas del Cantón Pimampiro se dedican a las siguientes actividades:

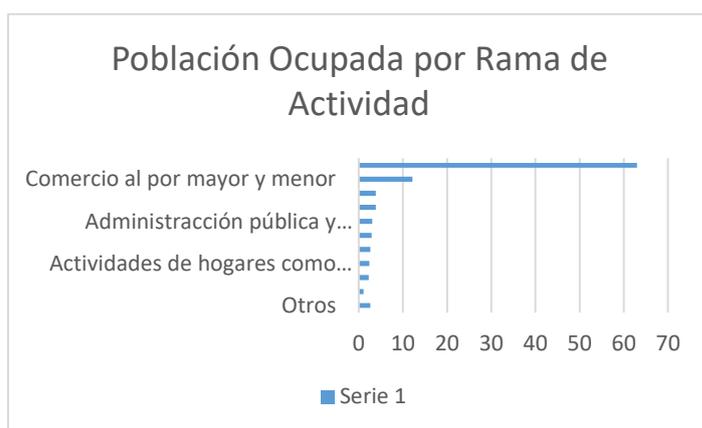


Gráfico 1 Población Ocupada por Rama de Actividad

Elaborado por: La Autora

Fuente: INEC

Son actividades económicas todos aquellos procesos que se generan para la obtención de la transformación, extracción y distribución de recursos naturales o la prestación de algún tipo de servicio, las actividades económicas de un pueblo, permite la creación de riquezas, para el mismo.

Utilizaremos como indicador a la actividad económica para comprender que la mayoría de las personas se dedican a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, por lo general, lo hacen en terrenos propios o arrendados en diferentes sitios del Cantón y de la provincia, siendo necesario en la mayoría de casos el transporte público.

1.6.1.2 Índice de desarrollo humano

El Índice de Desarrollo Humano, ayuda a determinar el nivel de desarrollo que tienen los países de todo el mundo, su objetivo es conocer tanto los ingresos económicos de las personas de determinado país, como evaluar si el país ofrece a sus ciudadanos un ambiente adecuado donde puedan desarrollar mejor sus proyectos y así mejorar su calidad de vida. Este indicador, fue creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

1.6.2 Filosofía Institucional

1.6.2.1 Misión

La misión es la razón de ser de cual entidad u organización, esta razón se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que la organización está haciendo en dicho momento.

Cabe recalcar que la Cooperativa de Transportes “Oriental” no cuenta con una misión establecida, es por ello que se propondrá una, la misma que permitirá, orientar las diferentes acciones y decisiones de todos y cada uno de los miembros de la Cooperativa.

1.6.2.2 Visión

La visión de una organización o empresa se refiere, ha aquello que la empresa quiere crear, su imagen futura, la misma que se realiza con el fin de crear una imagen ideal de la organización, crear un sueño y una meta.

De igual manera la Cooperativa, no tiene establecida una visión, por lo que se propondrá una, que permita fomentar el entusiasmo y compromiso en cada uno de los trabajadores, con el fin de lograr con las metas propuestas.

1.6.2.3 Objetivos

Objetivo es el planteo de un propósito o una meta, que se pretende alcanzar, es una de las instancias fundamentales que tiene el proceso de planificación, son planteados de forma abstracta, pero con el fin de que en un tiempo puedan concretarse en la realidad. Existen objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La Cooperativa no cuenta con Objetivos planteados, formalmente, es por ello que se propondrá objetivos, que establezcan las razones por las cuales la Cooperativa lleva a cabo sus actividades, que permitan ordenar y aclarar todo para saber cómo trabajar, como actuar y que es necesario hacer para poder cumplir con los objetivos planteados.

1.6.2.4 Valores

Los valores son principios que permiten al ser humana orientar su comportamiento, son creencias fundamentales que ayudan a elegir y diferenciar entre lo que está bien o mal.

Se propondrá valores, que sirvan como guía para el comportamiento de todos y cada uno de los miembros de la Cooperativa.

1.6.3 Estructura Organizativa y Funcional

1.6.3.1 Organigrama

Es una representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, en la cual, se identifican y se da a conocer las relaciones que tienen sus diferentes partes y la función que cada una de ellas, así como las personas que trabajan en las mismas,

Se establecerá un organigrama funcional y estructural de la Cooperativa que permita el buen funcionamiento de la misma.

1.6.3.2 Manual de funciones

Un manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo, conformada por un conjunto de normas y tareas que desarrolla cada uno de los funcionarios y trabajadores en sus actividades diarias.

Se elaborará un manual de funciones para la Cooperativa de Transportes “Oriental”, con el fin de que todo el personal de organización se adapte, guíe, y así cumpla con todas las funciones que le corresponde a cada uno, este estará basado en los respectivos procedimientos, sistemas e indicadores.

1.6.3.3 Segregación de funciones

La segregación de funciones es un método que usan algunas instituciones para separar las responsabilidades que tiene cada trabajador, en las distintas actividades, su enfoque se basa en la responsabilidad y los controles adecuados, que permitan lograr el éxito.

En el Plan Estratégico se determinarán y segregaran las funciones que cada empleado y trabajador tienen con el fin de que se reduzcan los errores, y dar así cuidado especial a todos los activos de la organización.

1.6.4 Cultura *Empresarial*

1.6.4.1 Toma de decisiones en base a objetivos

La toma de decisiones, es un proceso mediante el cual una o varias personas deben escoger entre dos o más alternativas. Se pretenderá implementar y fomentar modelos de tomas de decisiones en base a los objetivos que tiene la empresa. Con el fin de elegir las mejores alternativas que ayuden o conlleven al cumplimiento de los objetivos planteados con anterioridad.

1.6.4.2 Comunicación

La comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que existe en una organización y sirve como vínculo entre la organización y sus trabajadores.

Se pretende crear una comunicación efectiva en la Cooperativa de Transportes “Oriental” aquella que permita gestionar las operaciones y actividades y difundir la información de forma eficaz y oportuna, que le permita tener una imagen corporativa positiva y exista una excelente relación entre todos.

1.6.4.3 Capacitaciones

Las capacitaciones son el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan o estrategia, con el fin de lograr que los individuos adquieran destrezas, conocimientos, valores, que le permitan realizar ciertas tareas.

Considero que el tema de capacitación en las empresas es de vital importancia, es por ellos que en la Cooperativa será necesario que se implemente con esa cultura con el fin de que todos los trabajadores adquieran más conocimientos y puedan desembolsarse en su ámbito con mayor eficacia. Las capacitaciones contribuirán al desarrollo personal y profesional de los individuos y a la vez ofrecerá grandes beneficios a la institución.

1.6.5 Servicio al cliente´

1.6.5.1 Precios

Se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de bienes y servicios, utilizaremos este indicador, para que la Cooperativa pueda establecer los precios adecuados, que la ley permita y que el usuario tenga la capacidad de cancelar.

1.6.5.2 Calidad en la atención al usuario

Se pretende implantar normas que se relacione con la excelente atención a los usuarios, para que los mismos puedan realizar consultas, compras, reclamos del servicio.

1.6.5.3 Eficiencia y eficacia en el servicio

Se utilizará este indicador, para fijar normas que permitan prestar un servicio que cumpla con todas las expectativas y necesidades de los clientes,

1.7 Población y Muestra

1.7.1 Población

Para la investigación se aplicarán los instrumentos, tanto a los socios, choferes, ayudantes, personal administrativo, y de vigilancia de la Cooperativa, como a los usuarios de la misma, para esta última se tomará como referencia, el 75% de la población del Cantón

Pimampiro, que está formada por las personas de 10 a 70 años de edad, considerando a esta población como apta para viajar y pagar, dando como resultado un total de 9713 habitantes, la misma que fue obtenida en el censo 2010, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Censo:

Tabla 2 Censo

Socios	22
Personal de Vigilancia	1
Personal Administrativo	3
Choferes	28
Ayudantes	30
	84

Elaborado por: La Autora

Serán las 84 personas como censo por cuanto la población no alcanza los 100.

1.7.2 Muestra

POBLACIÓN PROYECTADA

Se utilizará el 1.56% de crecimiento poblacional.

Tabla 3 Población Proyectada Cálculo

Cálculo	
Población Total	12951
Porcentaje	75%
Total	9713

Elaborado por: La Autora

$$M = C(1 + i)^n$$

Tabla 4 Proyecciones

AÑO	DEMANDA
Año Actual	9713
2016	9865
2017	10175
2018	10659
2019	11339
2020	12252

Elaborado por: La Autora

En el caso de los usuarios el tamaño de la muestra se obtendrá a partir de la población total del Cantón, como se mencionó anteriormente se considerará el 75% y se aplicará la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población: 12252 habitantes.

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado.

En este caso se utilizará un nivel de confianza de 95% - > Z = 1,96

e = Es el margen de error, será de 5%

o = Desviación estándar 0.25

$$\frac{12252 \cdot (0.25)^2 \cdot (1.96)^2}{(12252 - 1) \cdot (0.05)^2 + (0.25)^2 \cdot (1.96)^2}$$

$$n = \frac{2941.7052}{30.6275 + 0.2401}$$

$$n = \frac{2941.7052}{30.8676}$$

$$n = 95.30$$

El tamaño de la encuesta es de 95 habitantes del Cantón Pimampiro.

1.9 RESULTADOS

1.9.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Análisis, tabulación e interpretación de las encuestas realizadas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes “Oriental”

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

INGENIERÍA COMERCIAL

Encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Transportes “Oriental”

Datos informativos

Género	Encuestados	Porcentaje
Masculino	53	56%
Femenino	42	44%
TOTAL	95	100%

Cuadro 1 Género

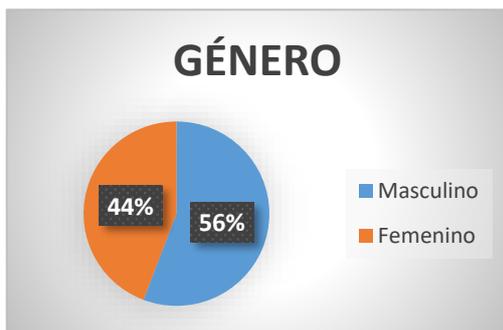


Gráfico 2 Género

Fuente: Usuarios de la Cooperativa “Oriental”

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Para la aplicación de las encuestas se utilizó más personas del género masculino.

Edad:

Edad	Encuestados	Porcentaje
10 a 30 años	46	48%
31 a 65 años	28	30%
66 años en adelante	21	22%
TOTAL	95	100%

Cuadro 2 Edad

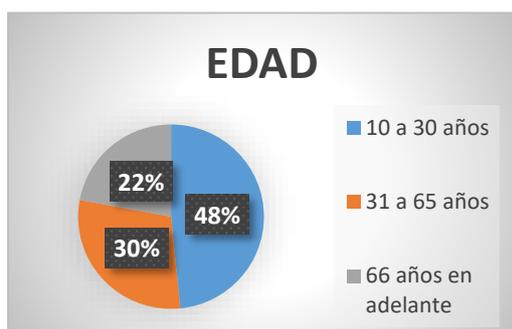


Gráfico 3 Edad

Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

El servicio que presta la Cooperativa es utilizado por niños, jóvenes y adultos, en los rangos utilizados, las encuestas fueron realizadas más a personas entre 10 a 30 años, esto se da, debido a que se realizaron muchas encuestas a estudiantes que viajan todos los días, en especial a la Ciudad de Ibarra.

CUESTIONARIO

1.- ¿Cuántas veces por semana viaja Ud.?

Frecuencia	Encuestados	Porcentajes
Una vez por semana	22	23%
Dos veces por semana	24	25%
Tres o más veces por semana	49	52%
TOTAL	95	100%

Cuadro 3 Frecuencia de Viajes

Elaborado por: La Autora



Gráfico 4 Frecuencia de Viajes

Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

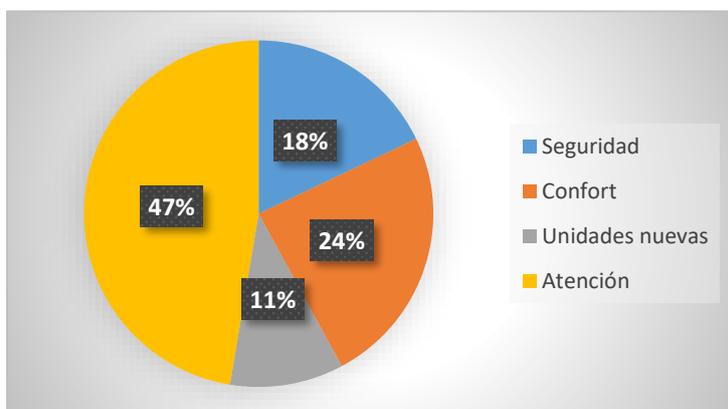
Análisis e interpretación de datos:

La mayoría de los usuarios utilizan el servicio de transportes, tres o más veces en la semana, y otra parte dos veces por semana; lo cual resulta muy beneficioso para la Cooperativa ya que contantemente obtiene mayor cantidad de ingresos.

2.- ¿Qué aspectos cree que deberían cambiar en el servicio que presta la Cooperativa de transportes “Oriental”

Aspectos	Encuestados	Porcentaje
Seguridad	17	18%
Confort	23	24%
Unidades nuevas	10	11%
Atención	45	47%
TOTAL	95	100%

*Cuadro 4 Aspectos que deberían cambiar
Elaborado por: La Autora*



*Gráfico 5 Aspectos que deberían cambiar
Fuente: Usuarios de la Cooperativa “Oriental”
Elaborado por: La Autora*

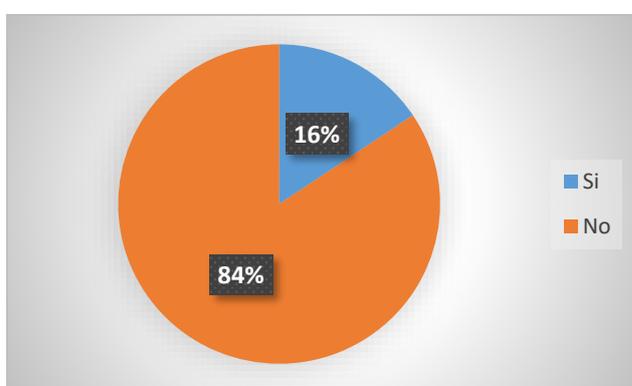
Análisis e interpretación de datos:

Una gran mayoría de los clientes o usuarios consideran que los aspectos más importantes que los socios deben ser tomar a consideración son la atención por parte de los choferes y ayudantes, supieron manifestar que los mismos, no tienen una calidez y trato adecuado para con los usuarios, en especial con las personas mayores. Podemos utilizar como Oportunidad para mejora del servicio.

3.- ¿Esta Ud. de acuerdo que los vehículos recojan pasajeros en las vías y no se establezcan paradas oficiales?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	15	16%
No	80	84%
TOTAL	95	100%

*Cuadro 5 Establecimiento de paradas oficiales
Elaborado por: La Autora*



*Gráfico 6 Establecimiento de paradas oficiales
Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"
Elaborado por: La Autora*

Análisis e interpretación de datos:

Los usuarios consideran que es poco prudente recoger pasajeros en las vías y no se establezcan paradas oficiales, la gran mayoría de personas, manifestaron que es importante que se fomente una cultura organizada, y que respete los reglamentos que se impongan, en especial en la Comunidad de Chalguayacu, para que respeten las paradas, con el fin de que el servicio sea más efectivo. (oportunidad)

4.- Si su respuesta fue no, ¿Por qué?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Inseguridad	24	25%
Pérdida de Tiempo	58	61%
Respondieron si anteriormente	13	14%
TOTAL	95	100%

Cuadro 6 Por qué no está de acuerdo

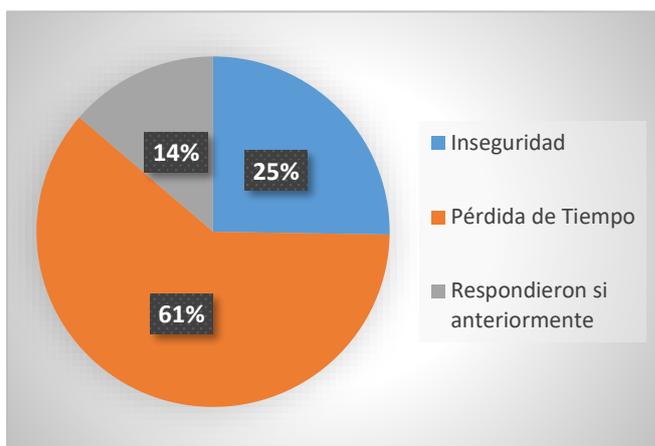


Gráfico 7 Por qué no está de acuerdo
Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Las personas que anteriormente consideraron que no están de acuerdo con que se recojan pasajeros en cualquier sitio, supieron manifestar que este hecho es una de las principales causas que generan demora en el viaje, debido a que las personas están acostumbradas a hacer parar los buses en cualquier lugar, donde más conveniente les salga, sin respetar las paradas establecidas. Otro porcentaje considera que inclusive es un poco inseguro porque en algunos lugares del Valle del Chota los buses paran inclusive en vueltas, poniendo en riesgo la vida de todos los pasajeros. (Oportunidad)

5.- ¿Cómo ve Ud. el servicio que brinda la Cooperativa de Transportes Oriental?

Calidad del Servicio	Encuestados	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	83	87%
Malo	1	1%
Regular	11	12%
TOTAL	95	100%

Cuadro 7 Servicio

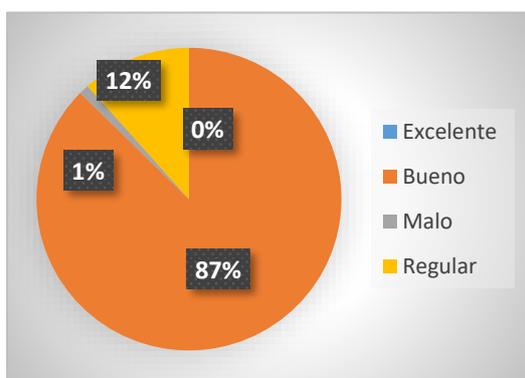


Gráfico 8 Servicio

Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Este ítem procura conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes con el servicio que presta la Cooperativa. Como podemos ver en el gráfico la mayoría de los usuarios consideran que el servicio es bueno, es decir los choferes y ayudantes si tienen una pequeña noción de cómo se debe tratar a los usuarios. Existen personas la mayoría del Valle del Chota que consideran que el servicio es malo y regular por lo que muchas veces esto provoca que ellos busquen otras unidades para viajar. (Fortaleza)

6.- ¿Esta Ud. de acuerdo con el servicio de boletería que brinda la Cooperativa de transportes?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	72	76%
No	23	24%
TOTAL	95	100%

Cuadro 8 ¿Está de acuerdo con el servicio?

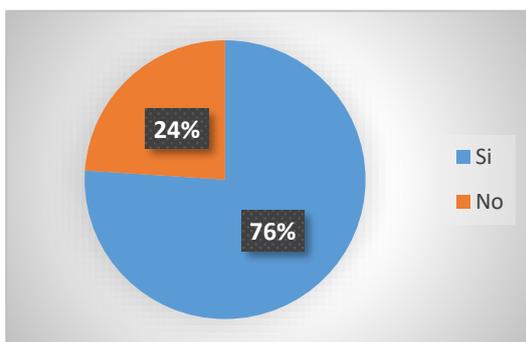


Gráfico 9 ¿Está de acuerdo con el servicio?

Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

La población considera que el servicio de boletería es oportuno, porque permite que exista mayor organización, control al momento de utilizar los buses, este servicio permite, que se respete los asientos que cada persona tiene, consideran también que sería bueno que este servicio se implemente todos los días y no únicamente fines de semana, Un pequeño porcentaje piensa que no es el adecuado porque toca adquirir los boletos en los exteriores del terminal lo que en ocasiones genera pérdida de tiempo. (Fortaleza)

7.- Considera Ud. ¿qué se cumplen las rutas en los horarios establecidos?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	88	93%
No	7	7%
TOTAL	95	100%

Cuadro 9 ¿Se cumplen las rutas?

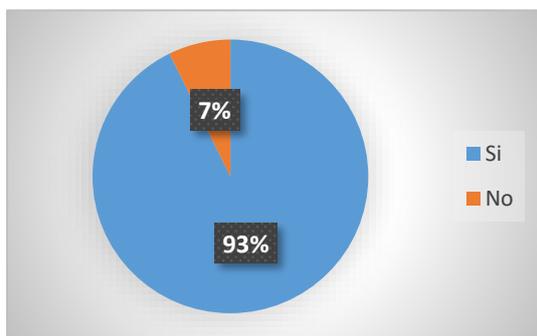


Gráfico 10 ¿Se cumplen las rutas?

Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

La gran parte de las personas encuestadas, creen que los choferes de la Cooperativa, si cumplen con las rutas establecidas, las unidades salen cada 15 minutos del terminal terrestre. Y es verdad casi siempre se cumplen con las rutas, porque en caso de no hacerlo existe una multa y sanción, para aquellos que no la cumplen. (Fortaleza)

8.- ¿Cómo calificaría el estado en el que se encuentran las unidades de transportes?

Estado de Unidades	Encuestados	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	77	81%
Malo	6	6%
Regular	12	13%
TOTAL	95	100%

Cuadro 10 Estado de las Unidades

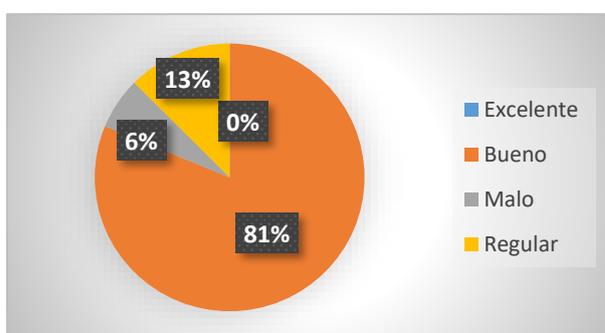


Gráfico 11 Estado de las Unidades

Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Últimamente las leyes de tránsito y las leyes que imponen el Gobierno y la Agencia Nacional, obligan a los socios a tener unidades nuevas, para mejorar y salvaguardar la vida de cada uno de los usuarios, y de igual manera para contribuir con el cuidado del medio ambiente, es por ello que la mayoría de encuestados consideran que las unidades se encuentran en excelente estado. (Fortaleza y Oportunidad)

9.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir?

Servicios Adicionales	Encuestados	Porcentaje
Inodoro	5	5%
Proyección de Películas	55	58%
Aire Acondicionado	35	37%
TOTAL	95	100%

Cuadro 11 Servicios Adicionales

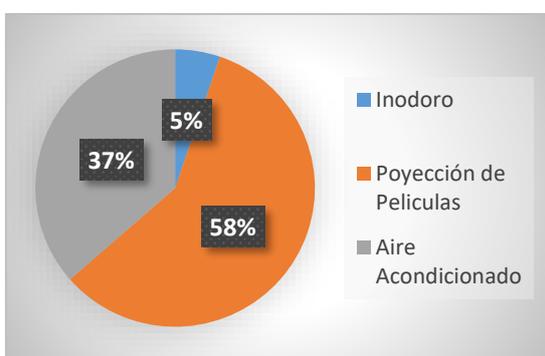


Gráfico 12 Servicios Adicionales

Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Las personas encuestadas en su mayoría, les gustaría recibir el servicio de proyección de películas, porque consideran que el viaje es un poco largo, y ninguna unidad brinda este servicio, otro porcentaje considera que sería adecuado que las unidades cuenten con aire acondicionado, porque en muchas ocasiones y por la situación geográfica en la que el tramo Pimampiro - Ibarra se encuentra el calor es demasiado fuerte. (Oportunidad)

10.- ¿Esta Ud. de acuerdo con que se elabore un Plan Estratégico para la Cooperativa, que permita mejorar el servicio que presta?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	95	100%
No	0	0%
TOTAL	95	100%

Cuadro 12 Aceptación de la creación del Plan Estratégico



Gráfico 13 Aceptación de la creación del Plan Estratégico

Fuente: Usuarios de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Los usuarios en su totalidad están de acuerdo con que se elabore un Plan Estratégico, consideran que este ayudaría a mejorar el servicio que presta la Cooperativa.

(Oportunidad)

Análisis, tabulación e interpretación de las encuestas realizadas al personal administrativo y trabajadores de la Cooperativa de Transportes “Oriental”

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

INGENIERÍA COMERCIAL

Datos Informativos

Género

Género	Encuestados	Porcentaje
Femenino	6	7%
Masculino	78	93%
TOTAL	84	100%

Cuadro 13 Género Socios y Trabajadores

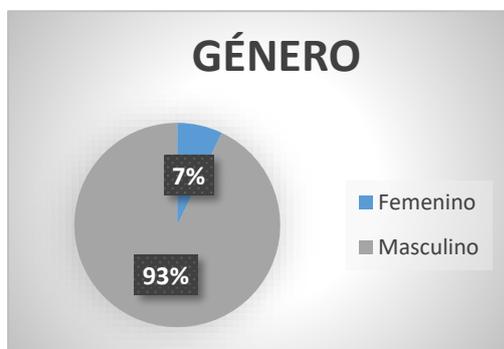


Gráfico 14 Género Socios y Trabajadores

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa “Oriental”

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

En la Cooperativa de transportes “Oriental”, el personal, conformado por socios, personal administrativo, de vigilancia, choferes, y ayudantes, en su mayoría son del género masculino, esto se da porque todos los choferes y ayudantes son todos hombres.

Edad

Edad	Encuestados	Porcentaje
10 a 30 años	56	67%
31 a 65 años	24	28%
66 años en adelante	4	5%
TOTAL	84	100%

Cuadro 14 Edad Socios y Trabajadores

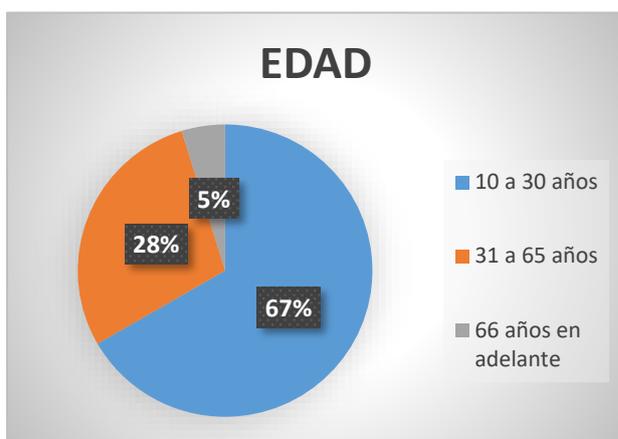


Gráfico 15 Edad Socios y Trabajadores

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

El personal de la Cooperativa en su mayoría tiene entre 10 a 30 años, se tomó este rango, y desde esta edad, porque existen algunos socios que llevan a sus hijos como ayudantes, los fines de semana y constan en la lista de ayudantes.

1.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la Cooperativa de Transportes Oriental?

Tiempo	Encuestados	Porcentaje
Menos de un año	24	29%
De uno a cinco años	29	34%
Más de cinco años	31	37%
TOTAL	84	100%

Cuadro 15 Tiempo de trabajo

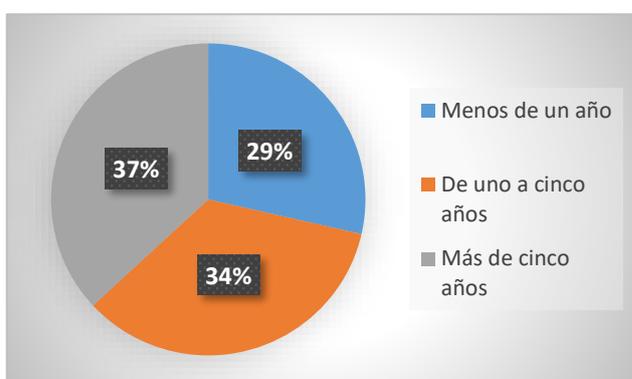


Gráfico 16 Tiempo de trabajo

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

El 37% de los encuestados, llevan trabajando más de 5 años en la Cooperativa, a pesar de que se manifestó que, en los últimos años, ha existido gran cantidad de socios nuevos, los choferes y ayudantes se han mantenido en su trabajo, pero en otros casos, por lo contrario, con cada socio nuevo, han llegado nuevas personas para que trabajen, en cada unidad. (Fortaleza)

2.- ¿La Cooperativa proporciona cursos de capacitación continuos?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	15	18%
No	69	82%
TOTAL	84	100%

Cuadro 16 Capacitaciones

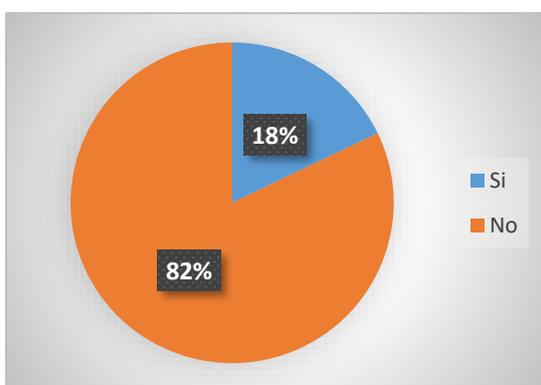


Gráfico 17 Capacitaciones

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

La mayor parte de los trabajadores en especial, choferes y ayudantes manifestaron que las autoridades de la Cooperativa, casi nunca brindan capacitaciones, es por ello que en muchas ocasiones, muchos trabajadores, desconocen, varias situaciones en especial todo lo que se refiere a las actualizaciones que las leyes han tenido, en los últimos años.

(Debilidad y Oportunidad)

3.- ¿Cómo cree que es el clima laboral, dentro de la Cooperativa?

Calidad del clima laboral	Encuestados	Porcentaje
Excelente	15	18%
Bueno	49	58%
Malo	4	5%
Regular	16	19%
TOTAL	84	100%

Cuadro 17 Clima Laboral

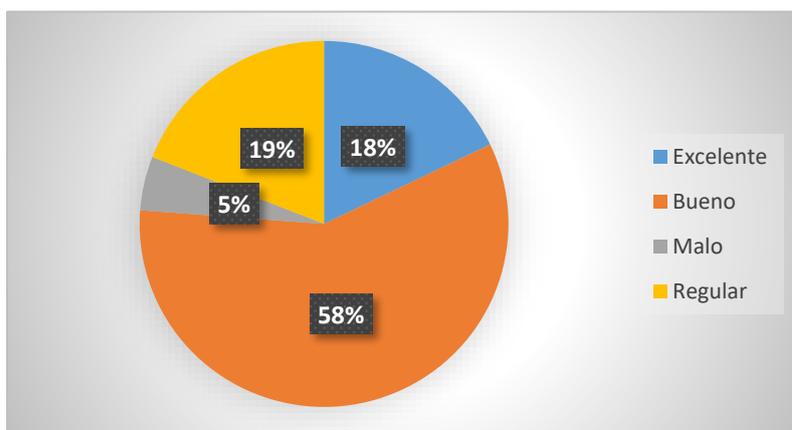


Gráfico 18 Clima Laboral

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

La mayoría de los trabajadores y socios de la Cooperativa "Oriental" consideran, que el clima laboral que existe dentro de la misma es bueno, mencionaron que esta mejora se ha venido dando en los últimos años, ya que la nueva administración ha tratado de impulsar la unión entre todos. (Fortaleza y Oportunidad)

4.- ¿Cree Ud. que en la Cooperativa se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	56	67%
No	28	33%
TOTAL	84	100%

Cuadro 18 Unión y compañerismo

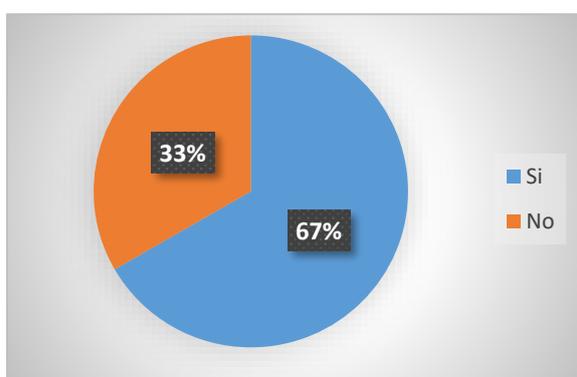


Gráfico 19 Unión y compañerismo

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

De igual manera y como se mencionó anteriormente los trabajadores y socios, piensan que la actual administración, ha ido promoviendo e impulsando el compañerismo y la unión entre todos, debido a que en los años anteriores y hace un tiempo atrás, existía muchas diferencias especialmente entre socios, y entre choferes, además no se realizaba ninguna actividad de integración. (Fortaleza y Oportunidad)

5.- ¿Conoce UD. cuáles son los objetivos de la empresa?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	24	29%
No	60	71%
TOTAL	84	100%

Cuadro 19 ¿Conoce los Objetivos?

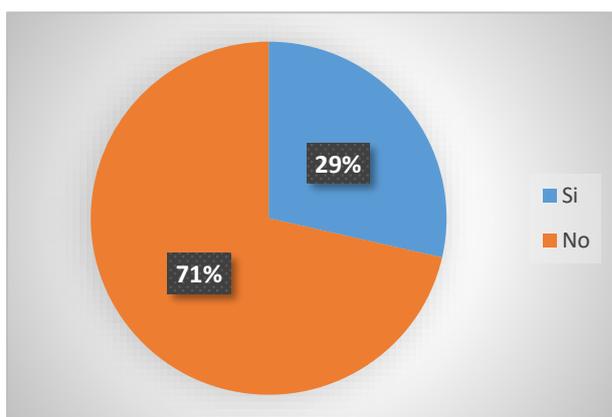


Gráfico 20 ¿Conoce los Objetivos?

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Gran parte del personal de la Cooperativa, indicaron que desconocen cuáles son los objetivos que persigue la misma, debido a que la mayoría de los trabajadores, en especial, ayudantes y choferes, desconocen totalmente toda la filosofía que tiene la empresa.
(Debilidad y amenaza)

6.- ¿La Cooperativa le incentiva para el logro de objetivos?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	28	33%
No	56	67%
TOTAL	84	100%

Cuadro 20 ¿Incentiva el logro de objetivos?

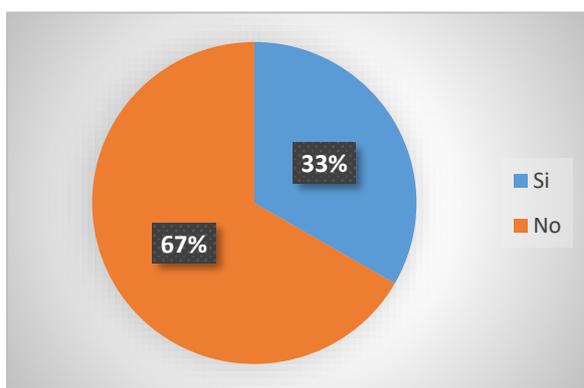


Gráfico 21 ¿Incentiva el logro de objetivos?

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

De igual manera, las personas encuestadas piensan que la Cooperativa no incentiva para el logro y cumplimiento de objetivos, esto se da, porque la mayoría de los trabajadores ni siquiera conocen o tienen claros cuales son los objetivos de que persigue la institución.

(Debilidad y amaneza)

7.- ¿Existe en la Cooperativa actualmente un Manual de Funciones?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	4	5%
No	80	95%
TOTAL	84	100%

Cuadro 21 ¿Existe un manual de funciones?

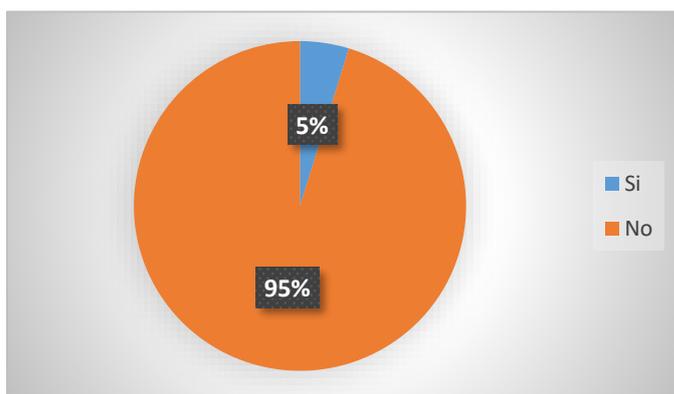


Gráfico 22 ¿Existe un manual de funciones?

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Casi el total de los encuestados manifestaron que la Cooperativa no cuenta con un Manual de funciones, y en específico, la Cooperativa no tienen un Manual establecido, es importante recalcar que las pocas personas que mencionaron que sí, es porque prácticamente desconocían lo que era un Manual de Funciones. (Debilidad y amenaza)

8.- ¿Esta Ud. de acuerdo con los reglamentos de la Cooperativa?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	65	77%
No	19	23%
TOTAL	84	100%

Cuadro 22 ¿Concuerta con los Reglamentos?

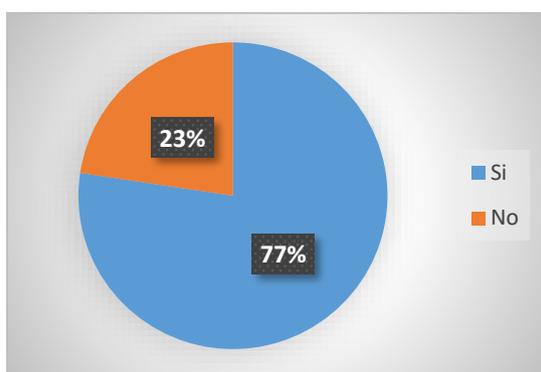


Gráfico 23 ¿Concuerta con los Reglamentos?

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

La mayoría de los trabajadores, manifestaron que, si están de acuerdo con los nuevos reglamentos, debido a que estos han producido cambios positivos en la organización.

(Fortaleza)

9.- ¿Esta Ud. de acuerdo en que se plantee una Misión y Visión para la Cooperativa?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	84	100%
No	0	0%
TOTAL	84	100%

Cuadro 23 Planteamiento de Misión y Visión

Gráfico N 1 Planteamiento de Misión y Visión



Gráfico 24 Planteamiento de Misión y Visión

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa "Oriental"

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Todo el personal administrativo choferes, ayudantes y socios, indicaron que la organización no tiene establecida por escrito la misión y visión, por lo que es necesario la implementación de las mismas, con el fin de lograr o perseguir la mejora continua.

(Fortaleza)

10.- ¿Esta Ud. de acuerdo con que se elabore un Plan Estratégico para la Cooperativa, que permita mejorar el servicio que presta?

Instrucción	Encuestados	Porcentaje
Si	84	100%
No	0	0%
TOTAL	84	100%

Cuadro 24 Elaboración de Plan Estratégico



Gráfico 25 Elaboración de Plan Estratégico

Fuente: Socios y trabajadores de la Cooperativa “Oriental”

Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de datos:

Absolutamente todos los trabajadores y socios de la Cooperativa de Transportes “Oriental” están de acuerdo en que se elabore un Plan Estratégico para la misma, el cual que permita mejorar su servicio, y lograr las metas propuestas.

1.9.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

OBJETIVO. - La siguiente entrevista tiene como Objetivo adquirir información, para la implementación de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes “Oriental”.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES
“ORIENTAL”

1.- ¿Qué tiempo lleva desempeñándose en este puesto de trabajo?

Llevo dos años desempeñando el puesto de Gerente. En el cual se trató de ir mejorando de a poco todos los procesos, para así lograr brindar un mejor servicio a nuestros usuarios.

2.- ¿Cómo son las disposiciones que da?

Directas

Indirectas

Las disposiciones son Directas, debido a que, si se toma una decisión, de inmediato se realiza una reunión con todos los socios, para dar a conocer las mismas. Se realiza el mismo proceso con los choferes ayudantes y con las secretarías que trabaja en el terminal terrestre de Pimampiro y de Ibarra.

3.- ¿Cómo es su relación laboral con los trabajadores y socios de la Cooperativa?

Al iniciar mi actividad como Gerente, y principalmente como socios hacia algunos años de la Cooperativa puedo mencionar que, en sí, todos los trabajadores, ayudantes, socios, no mantenían una buena relación, pero en los últimos años se ha ido tratando de mejorar esa situación, pero por lo menos en mi caso, puedo decir que mi relación con los demás miembros de la Cooperativa es muy buena.

4.- ¿La Cooperativa brinda algún tipo de servicios a los socios y trabajadores?

Se podría decir que sí, en la Cooperativa existe aportaciones mensuales de los socios, la misma que nos sirve para poder realizar préstamos a un bajo interés, tanto a socios como

trabajadores, de igual manera se ha buscado financieras, para realizar los respectivos uniformes para choferes y ayudantes.

5.- ¿Ha pensado en implementar estrategias para mejorar el servicio?

Desde el momento en que asumir este cargo he pensado en realizar actividades o buscar muchos tipos de estrategias que permitan mejorar el servicio que presta nuestra Cooperativa, las mismas que de a poco se han ido realizando, y aunque al principio no es fácil hacer que todos las acepten con el pasar del tiempo las han ido cumpliendo y se ha visto una mejora clara en el servicio.

6.- ¿La empresa cuenta con objetivos planteado claramente?

¿Si cuenta cuáles son?

Poseemos objetivos, pero es importante reconocer que estos no están planteados formal y claramente.

7.- ¿La Cooperativa de Transportes “Oriental” tiene establecida la misión y visión institucional?

En este último tiempo, hemos trabajado un poco en este tema, pero no, la Cooperativa no tiene establecida una misión y visión.

8.- ¿Se tiene definidas las políticas y objetivos estratégicos institucionales?

De igual forma, como mencione anteriormente, hemos venido trabajando en este tema, pero tampoco contamos con políticas y objetivos estratégicos claramente establecidos.

9.- ¿Cuál es su opinión con respecto a la infraestructura y espacio físico con el que cuenta la Cooperativa?

El espacio físico es muy bueno, se cuenta con los suficientes espacios y creo que la ubicación es excelente, pero en lo que a infraestructura se refiere, no está mala, estamos viendo la posibilidad de mejorar e implementar adecuadamente las oficinas que se encuentran en el terminal terrestre.

10.- ¿Las oficinas están equipadas y suministradas con los suficientes materiales?

De igual forma, como mencione anteriormente, en este último tiempo hemos analizado la posibilidad de implementar y suministrar mejor a las oficinas, que tenemos. A pesar de que en mi opinión las oficinas si cuentan con todo lo necesario, pero se busca mejorar.

11.- ¿Cómo define Usted la atención y servicio que brinda la Cooperativa de Transportes “Oriental”?

Se ha. Tratado tanto este tema, que, a mi parecer, pienso que la atención y el servicio que brinda la Cooperativa es bueno, y cada vez va mejorando, aún más.

12.- ¿Cuáles son las normas o leyes a las cuales se basa la Cooperativa?

Actualmente y con las nuevas reformas que se han venido dando la Cooperativa principalmente se basa en la Ley de Transporte Público y lo rige la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador.

13.- ¿Se realizan capacitaciones continuas al personal de la Cooperativa?

No, en la Cooperativa no se dan capacitaciones de ningún tipo, pero pienso que sería importante y de gran ayuda brindar capacitaciones a todo el personal.

15.- ¿Esta Ud. de acuerdo en implementar un Plan Estratégico, para poder mejorar el servicio, que prestan?

Definitivamente, creo que la Cooperativa necesita de urgencia un Plan Estratégico, que nos permita y ayude a mejorar cada pequeño detalle, y lograr así brindar un excelente servicio y atraer más clientes.

1.9.3 Análisis de la Entrevista

La entrevista tuvo la finalidad de conocer la apreciación del Gerente de la Cooperativa, en cuanto a la aplicación del Plan Estratégico. Con el desarrollo de los ítems se pudo apreciar el propósito de la Cooperativa que es mejorar su servicio, trabajar conjuntamente, mejorar la relación laboral entre todos, para obtener mejores beneficios. Se consiguió conocer que

él está de acuerdo en contar con nuevos procedimientos para mejorar la actual gestión y que estos faciliten la toma de decisiones, manifestando que sería importante contar con una misión y visión, entre otros, que infunde a desarrollar nuevas metas que los conlleven al desarrollo continuo.

De la misma manera llegaron a la conclusión de que las políticas son vitales para dar cumplimiento a los objetivos, actuar con rectitud y responsabilidad y otros valores, para generar compromiso, pues manifestó, que hay ciertas políticas que solo está solo están plasmadas en un papel, y que no todas se las cumple. Se pudo conocer que el Gerente de la Cooperativa de Transportes “Oriental” está en total acuerdo con que se elabore un Plan Estratégico, el mismo que les ayudará a mejorar su servicio, proceso y distintas actividades, que genere compromiso y tenga un direccionamiento claro hacia dónde se dirigen, que ayude además a reconocer la razón de ser de la organización, plantearse nuevas metas y objetivos, crear políticas y concertar valores éticos que les permitan trabajar eficaz y eficientemente para dirigirse al éxito organizacional, consiguiendo beneficios para los socios, choferes, y controladores de unidades, de la Cooperativa de Transporte “Oriental” con el único fin de que la organización cuente con conocimientos y lineamientos de administración y planificación estratégica para desarrollarse en el campo de la Transportación Pública del País.

1.10 MATRIZ FODA

Tabla 5 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1 Única empresa que presta el servicio de transporte público en la localidad.</p> <p>F2 Posicionamiento en el mercado local.</p> <p>F3 Nuevo personal administrativo calificado y con propuestas de cambios.</p> <p>F4 Ofrece precios, basándose en lo que la ley permite, siendo estos cómodos para el usuario.</p> <p>F5 Cuenta con instalaciones propias.</p>	<p>D1 No tienen definida claramente una misión, visión, valores y políticas.</p> <p>D2 No tienen establecidos objetivos.</p> <p>D3 Falta de compañerismo en los trabajadores.</p> <p>D4 No se realizan capacitaciones y motivaciones con los trabajadores y empleados.</p> <p>D5 Falta de un Plan Estratégico y un Manual de Funciones</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 Creciente demanda de usuarios.</p> <p>O2 Aprovechar los beneficios que brinda el Gobierno Nacional con relación al transporte público nacional.</p>	<p>A1 Aparecimiento de nuevas empresas de transporte similares.</p> <p>A2 Competencia, a partir del sector del Juncal.</p>

<p>O3 Innovación tecnológica.</p> <p>O4 Desarrollo económico y educativo en el Cantón.</p> <p>O5 Posibilidad de generar una reingeniería dentro de la Cooperativa.</p>	<p>A3 Competencia desleal.</p> <p>A4 Fenómenos naturales.</p> <p>A5 Alza de combustibles y tasas de precios.</p> <p>A6 Regulaciones y exigencias legales.</p> <p>A7 Preferencia de los clientes por otro tipo de cooperativas de transporte.</p> <p>A8 Que los socios y choferes prefieran trabajar en otras Cooperativas.</p>
--	--

Elaborada Por: La Autora

1.11 CRUCES ESTRATÉGICOS

Tabla 6 Matriz Cruces Estratégicos

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>F2-O5 Estructurar los procesos como un paso hacia la mejora continua, con el fin de incrementar aprovechar las oportunidades de mercado.</p>	<p>D4-O1 Establecer un plan de capacitación enfocada a la atención del cliente, dirigida a choferes y ayudantes, para que puedan brindar un servicio de calidad y así captar parte del crecimiento que existe en la demanda.</p>

	D4-O5 Crear un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes “Oriental”
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>F4-A5 Desarrollar acciones preventivas administrativas, con perspectiva de los posibles cambios que pueden surgir en relación a las regulaciones que puedan emitan las distintas entidades de control.</p> <p>F3-A1 Establecer cursos de capacitaciones continuas a los dirigentes de la Cooperativa, con el fin de buscar estrategias que permitan la mejora continua y así obtener clientes satisfechos de acuerdo a sus necesidades y expectativas.</p>	<p>D5-A2 Diseñar un plan estratégico y manual de funciones que vaya acorde a las necesidades y requisitos de la Cooperativa.</p> <p>D3-A8 Realizar actividades de carácter social, cultural, deportivo, con el fin de integrar a todo el personal.</p>

Elaborada Por: La Autora

1.12 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICOS

Del análisis de la entrevista aplicada al gerente, las encuestas aplicadas al personal de la institución y a los usuarios de la Cooperativa de Transporte “Oriental” se determina que la institución no cuenta con un Plan estratégico. Lo que no ha permitido una evaluación, control y mejoramiento continuo de las actividades que realiza la organización. Otro de los problemas encontrados es que la Cooperativa no tiene definido una correcta estructura

organizacional y funcional, por lo que los trabajadores no tienen clara cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa, de igual forma, existe la cadencia de compañerismo entre los mismos.

Ante estos antecedentes es necesario y pertinente elaborar un Plan Estratégico, como una herramienta, para asegurar un mejoramiento continuo del servicio que presta la institución, facilitando el cumplimiento de objetivos, metas en forma eficiente y eficaz con el fin de brindar un servicio de calidad a los usuarios de la Cooperativa de Transportes “Oriental”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EMPRESA

Según Fernando Torres, (2011) “La empresa es una entidad económica, que tiene como principal finalidad producir bienes o servicios, los mismos que están dirigidos a la satisfacción de necesidades específicas de la sociedad” P.56-57

Todas las empresas, bajo la responsabilidad de la gerencia, están en capacidad de generar un conjunto de bienes y servicios, que están destinados a satisfacer las distintas necesidades de un determinado grupo de personas o mercado en un ámbito geográficos y de una determinada actividad económica. Las empresas son consideradas con un factor principal y dinámico de la economía de un país, debido a que contribuyen de manera significativa a la careció de fuentes de empleo y por ende al desarrollo del país.

2.1.1 Características de la Empresa

Alfonso Cucker, (2011) Dice que algunas de las características que tiene una empresa es que, es una entidad u organización con derechos y obligaciones, que están previamente establecidas y controladas por las distintas leyes a las cuales deberían regirse, de igual manera específica que, las empresas pueden ser privadas, públicas o mixtas, con o sin fines de lucro.”

Otras de las características con las que debe contar una empresa son; liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación excelente cultura organizacional, debido a que son aspectos importantes que permitirán conseguir el logro de metas y objetivos de manera más eficiente y eficaz. P.76-77

2.1.2 Empresa de Transporte Público

Fernando Tobar (2011) “Las empresas de transporte público, son parte fundamental en lo que a servicio público se enfoca, estas empresas, forman parte de las misiones y visiones de los gobiernos nacionales, regionales, y locales, para poder ofrecer movilidad a toda la comunidad, estas entidades privadas que se dedican a ofrecer transporte público, están reguladas por distintas leyes, normas y reglamentos”. P. 56-57

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Walter Velastequi, (2011) Define al proceso administrativo como una metodología que permite a los administradores, gerentes, y a todo empresario en general, o a cualquier persona, manejar una empresa de manera más eficaz y eficiente.

La aplicación de este proceso en una organización es de vital importancia para que la misma pueda tener un excelente desempeño y funcionamiento, permitiéndole mejorar su productividad y por lo tanto su competitividad en los distintos mercados, logrando así mantenerse en su actividad económica. P. 87-90

2.2.1 Etapas del Proceso Administrativo

2.2.1.1 Planificación

Walter Velastequi, (2011) Menciona que: La planificación es la determinación de espacios futuros, de hacia dónde queremos que la empresa se dirija, y de los resultados y objetivos que se pretenden alcanzar, es también la definición de estrategias que podemos utilizar para minimizar costos y obtener mejores resultados.

La planeación permite a las empresas definir estrategias y procedimientos, que dirijan a la misma al logro de los objetivos planteados por la organización, en un determinado tiempo y con el uso adecuado de los recursos. P. 87-90

2.2.1.2 Organización

Munch Galindo, (2011) Menciona que: La organización busca definir los recursos y las actividades que son necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos. Para luego diseñar la forma de cómo combinarlos con el plan operativo, es decir crear la estructura de la organización”. P. 87-90

“La organización es una fase del proceso administrativo que permite a las organizaciones, designar responsabilidades a todo el personal de la empresa, con el fin de trabajar en busca de los objetivos y metas de la institución, eliminando el mal manejo de información, estableciendo canales de comunicación entre todo el personal”.

2.2.1.3 Integración

Wilson Naranjo, (2014) La integración de personal, consiste básicamente en mantener y ocupar correctamente los puestos de trabajo que constan en la estructura organizacional. Esto se puede llevar a cabo mediante la identificación de los requerimientos necesarios para cada puesto, a través, del inventario de personas disponibles, de los procesos de reclutamientos, selección, contratación, ascenso, evaluación, motivación, entre otras con el fin de que todo el personal pueda cumplir de manera eficaz y eficiente cada una de sus tareas asignadas”.

La integración del personal en las entidades, es de suma importancia, debido a que permite mejorar y perfeccionar el manejo de los recursos materiales de la empresa, evitando desperdicios, reduciendo costos y por ende mejorando resultados. P. 167-168

2.2.1.4 Dirección

Stephen Robbins y Mary Coulter (2012). Los autores mencionan que: la dirección es llevar a cabo o ejecutar todos los planes que se han propuesto anteriormente, de acuerdo a la estructura organizacional. mediante el buen desempeño del personal a través de la motivación, comunicación y control.

Para lo cual es importante seguir las siguientes etapas:

- Toma de decisiones: es la elección del curso de acción entre todas las alternativas existentes.
- Integración: con la integración el administrador o gerente podrá elegir los recursos necesarios para poner en marcha el curso de acción anteriormente elegido.
- Motivación: por medio de la motivación podemos lograr la eficaz ejecución de los trabajos designados, que tienen como fin el logro de objetivos.
- Comunicación: es el proceso a través del cual se informa o trasmite una determinada información con todo el personal de la empresa.
- Supervisión: es controlar que las actividades se estén realizando de una manera correcta y adecuada.

La dirección es una fase de la administración que generalmente es aplicada, por la alta gerencia o jefes de los distintos departamentos, para influir en el talento humano de la empresa con el fin de que el mismo contribuya con el logro de metas institucionales, por

lo que es importante la aplicación del liderazgo como elemento integrador que contribuya alcanzar los objetivos y metas. P.78-89

2.2.1.5 Control

Ramón García, (2012) Se refieren al control como un medio de evaluación y medición de la ejecución de los diferentes planes de trabajo, con el fin de detectar y prevenir posibles complicaciones, y establecer a tiempos medidas correctivas necesarias.

Para realizar un adecuado control creen que es importante tomar en cuenta las siguientes etapas:

- Establecimiento de estándares: esto representa el estado de ejecución deseado, prácticamente son los objetivos que la organización ha definido anticipadamente.
- Medición de resultados: es medir la ejecución y los resultados, quede cada uno de los procesos, mediante la aplicación de unidades de medida, las mismas que deben ser definidas acorde a los estándares de la empresa.
- Corrección: la importancia del control se encuentra en las acciones correctivas que se tome para prevenir defectos o complicaciones en los procesos.
- Retroalimentación: mediante la retroalimentación, la información que se ha obtenido anteriormente se ajusta al sistema administrativo.
- Control: Este debe estar relacionado con la estructura organizativa para poder realizar las actividades de una manera eficaz y eficiente.

El control consiste básicamente en medir, supervisar y evaluar el desempeño que tienen los trabajadores de la organización, con el fin de garantizar, que las actividades, se realicen de acuerdo a los planes institucionales, el control implica la medición del

desempeño, debidamente sustentado en metas y planes, para lo cual es importantes establecer diferentes medidas de control. P.67-69

2.3 Plan

Stephen Robbins y Mary Coulter (2012) Definen al plan como aquel proceso donde se establecen las ideas que van a orientar a la institución al logro de objetivos, de igual manera se determina los criterios, y la disposición de recursos materiales y económicos con las que se cuenta.

El plan ayuda a determinar las diferentes actividades de la empresa, para que las mismas puedan ser llevadas a cabo con el único fin de cumplir con los objetivos que se planteen.

P.78-81

2.4. Estrategias

Humberto Serna, (2010) El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de la planeación, dice que las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos que son determinados a cumplirse en un largo plazo, menciona que todas las acciones que requieren de decisiones que son tomadas por parte de la alta gerencia con el uso de grandes cantidades de recursos de la empresa

Las estrategias tienen como propósitos cumplir con la misión o los objetivos a largo plazo que tiene la empresa, seguida de la implementación de medidas de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas. P. 89-94

2.5 Planificación Estratégica

Humberto Serna, (2010) Menciona que: la planificación estratégica es un proceso mediante el cual, los encargados de tomar decisiones en una organización, adquieren,

procesan y analizan información, oportuna, interna y externa, con el fin de valorar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad, con la intención de prever y decidir sobre el direccionamiento futuro de la institución.

La planificación o planeación estratégica, permite que la organización tenga un camino que seguir, es saber en realidad que es lo que se quiere ser, que es lo que se pretende lograr, como se lo va a lograr, y en cuanto tiempo se lo realizará.

De igual manera la planificación estratégica es aquel proceso que consiste en definir como una empresa, o este caso la Cooperativa puede utilizar de mejor forma sus recursos. Con la implementación de un plan estratégico para la misma Gracias a la implementación de un plan estratégico la Cooperativa puede aumentar la eficacia y eficiencia. P.89.94

2.5.1 Procesos de la planificación estratégica

Humberto Serna, (2010) “El proceso de la planificación estratégico no es más que un conjunto de reglas a seguir, el mismo que se lo implementa mejor cuando en las empresas todos comprenden el significado de estrategias. La planificación estratégica consta de cinco etapas cinco etapas que son: establecer objetivos, análisis, formación de las estrategias, implementación y monitoreo de las mismas. P.89-94

2. 6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Scott Besley y Eugene Brigham, (2012) Cuando hablan de estructura organizativa se refieren a las diferentes condiciones de la división de los procesos, las funciones a través de las cuales la organización pueda operar, estas se expresan mediante en los llamados organigramas funcionales, estructurales”.

“La estructura organizacional es la parte importante, que incluye las unidades organizacionales, el nivel jerárquico y las relaciones para estructurar y organizar todas las actividades que la empresa debe realizar. La estructura organizacional es importante, debido a que permite establecer ideas claras en todos los departamentos de la empresa, de igual manera, distingue y clasifica las actividades, que permitan cumplir con las metas de la organización”. P. 355

2.6.1 Misión

Humberto Serna (2010) La misión es la formulación de los propósitos de una organización, que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus actividades, sus productos, el mercado, el personal que soportar el logro de estos objetivos.

La misión es una expresión clara y definida del principal propósito que tiene la organización, describe lo que hace la empresa, el servicio que brinda, su propósito, valores, entre otros. La misión se manifiesta en relación a los conceptos de la empresa; es un enunciado corto donde se define un objetivo general y la razón de existir de la misma, se manifiesta de igual manera los resultados que pretenden alcanzar.

Serna establece que la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

2.6.2 Visión

Douglas Hoffman y John Bateson, (2012) “La visión es un concepto donde se manifiesta el punto a donde se pretende llegar, ofrece una perspectiva del punto al que la entidad se dirige y de lo que puede llegar a ser, en un tiempo determinado. La visión expresa los deseos que tienen las organizaciones, es el futuro aspirado sin dejar de ser real, medible y alcanzable

La visión debe abarcar no solo a los clientes externos, que por lo general son los usuarios, sino también a los clientes internos, es decir el talento humano que trabaja en la entidad. A través de la visión se puede inspirar, motivar e integrar a todo el personal para alcanzar ese futuro aspirado. P. 123-127

2.6.3 Valores y Principios

Según Alejandro Lerma y Sergio Bárcena, (2012) los valores “Forman parte del marco axiológico dentro del cual se dirigirá a la organización a la búsqueda y logro de objetivos”.

Los valores institucionales brindan un sentido de dirección común para todo el personal que labora en la organización de igual manera y crean directrices para su comportamiento diario, pues los valores forman parte de la cultura organizacional.

Es importante poder compaginar los valores que tiene cada trabajador con los que se implantan en la entidad, pues el buen o mal funcionamiento de la organización está también determinado por los valores que se ponen en práctica en la misma, los mismos que permiten resolver problemas o asistir necesidades de una forma adecuada. P.145-146

2.6.4 Políticas

Según Alejandro Lerma y Sergio Bárcena, (2012) Mencionan que: “Las políticas son el medio donde se establecen reglas o estándares de conducta y producción que deberán seguirse en la empresa.

Las políticas son medidas de conducta de manera general o de mayor nivel, mientras que las normas, son más específicas y generalmente se concretan a partir de una política, en tanto que las normas son más concretas y específicas, y usualmente se definen a partir de una

Son medidas de acción o de normas que deben encajar todas las actividades y decisiones que se realizaran en la institución, estas permiten al gerente o jefes, usar sus iniciativas y juicios en los análisis de alguna política en particular. P. 145-150

2.6.5 Formulación estratégica

Wilson Naranjo (2014) “La formulación de las estrategias tienen un paso final, que es establecer las estrategias más importantes que se implementaran en cada área funcional. Las áreas funcionales incluyen, el recurso humano, el marketing, la investigación y desarrollo”. P. 167-168

2.6.6 Objetivos

Los objetivos según James Stoner, (2012) son los resultados que se pretenden obtener. Su función es alcanzar lo que la misión busca o persigue. Es importante que cuando se establezcan los objetivos, procuremos que sean alcanzables, cuantificales y medibles en el tiempo, debido a que estos indican los resultados que se esperan obtener, a través de

diferentes actividades, con el fin de cumplir alcanzar la misión y visión propuestas. P.

156

2.6.7 Matriz FODA

Adalberto Zambrano, (2011) “La matriz FODA es un medio de análisis interno y externo de las empresas, el análisis interno son las fortalezas y debilidades que permiten tener un enfoque técnico de las distintas capacidades de la organización, el análisis externo es la apreciación del entorno de las mismas, para poder determinar las oportunidades y amenazas.

Como resultado de la realización de una matriz FODA, es poder tener de manera identificable y sistemática las fortalezas y debilidades obtenidas en el análisis interno de la organización, de igual manera permite conocer cuáles son las oportunidades y amenazas de la misma.

Las estructuras de estas matrices son una estrategia importante en el diagnóstico situacional, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar o tomar medidas ante las amenazas. P. 167

2.7 Manual de funciones

Según José Maldonado, (2011) “Un Manual de Funciones es un medio de trabajo que contiene un conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada trabajador, será elaborado técnicamente, basados en los respectivos procedimientos, y orientaciones para desarrollar las actividades, sin interferir en las capacidades intelectuales, ya que estos podrán tomar las decisiones que mejor crean convenientes, apoyadas por las directrices de sus jefes estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que 38 cada

uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente.

El Manual de Funciones es permite a la empresa delimitar las actividades, tareas que debe cumplir el talento humano de los diferentes departamentos de las organizaciones, con los determinados requisitos y competencias que cada puesto de trabajo requiere. P. 345-348

2.7.1 Segregación de Funciones

Extraído de: <http://empresariados.com/delimitar-lasfunciones-de-cada-puesto/>

José Nicuesa, (2012) “El departamento de Talento Humano, tiene como función, aclarar y delimitar las funciones y responsabilidades que tienen cada uno de los trabajadores, para que los mismo tengan claro cuáles son las obligaciones y actividades que tendrán que cumplir”.

La Segregación de funciones ayuda también a, motivar y salvaguarda al personal, Sin embargo, siempre se dan casos de que algunos trabajadores no tienen clara cuál es su función en la empresa. Puede ser que se presente este hecho por mala información o ejecución. Es decir, puede que el trabajador muchas veces se encuentre realizando actividades que no le competen.

2.8 Legislación

Según Javier Ledesma (2012), “La Legislación, es un sistema de normas creadas para regular la conducta de las personas, es producido y garantizado por el poder político que tienen una autoridad de un país el mismo que facilita y asegura la convivencia de sus habitantes, debido que tiene una validez obligatoria, la legislación está condicionada por valores jurídicos y éticos”.

La misma hace referencia al conjunto de normas, leyes, estatutos, reglamentos, entre otro, que permiten a la empresa cumplir con todos los requisitos legales necesarios para su buen funcionamiento, de igual manera permite que las actividades que se realizan en la empresa, vayan apegadas al marco jurídico que rige al país, y por lo tanto asuma su responsabilidad civil. P. 156

2.8.1 Agencia Nacional de Tránsito

Extraído de: <http://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.WBBLefnhDIU>

(Tránsito, s.f.) La Agencia Nacional de Tránsito o más conocida como ANT, es una entidad de carácter público, que tiene como misión: Planificar, regular y controlar todas las actividades que se relacionan con el transporte terrestre, el tránsito y la seguridad vial, en el territorio ecuatoriano, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, ofrece servicios de calidad que cumplen con la satisfacción de los ciudadanos; coadyuvando al cuidado del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en su ámbito.

Con el fin de contribuir al desarrollo del Ecuador Con el objetivo de contribuir al desarrollo nacional, a través de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, mediante la formulación y aplicación de leyes, normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen la satisfacción de los usuarios.

2.8.2 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Extraído de: <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Ley-Org%C3%A1nica-de-Transporte-Terrestre-Tr%C3%A1nsito-y-Seguridad-Vial-y-Reglamento..pdf>

(Ecuador, s.f.) La Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad vial es aquella ley que tiene como propósito, la planificación, organización, regulación fomentación y modernización del transporte terrestre, con el fin de salvaguardar la seguridad de los

habitantes, de igual manera proteger los bienes materiales que se trasladen de un lugar a otro por red vial del territorio del Ecuador, en aras de lograr bienestar de los ciudadanos del país.

2.9 Servicio

Prieto Herrera, (2014) Menciona que: el servicio es toda acción que se realiza para motivar un cliente. Es intangible y solo podemos conocer su valor real cuando se lo utiliza.

Un servicio es un conjunto de beneficios que el cliente espera recibir a cambio de algo, por lo general un precio, dinero, en el caso de una Cooperativa de Transportes “Oriental”, esta presta el servicio de transporte, a cambio de un valor que los usuarios tienen que cancelar. P. 78-83

2.9.1. Calidad en el servicio

Prieto Herrera (2014), menciona que: “La calidad en el servicio es un proceso que implica cambios para comprometer a toda la entidad, en relación a sus valores actitudes y comportamiento para con los clientes o usuarios de un negocio.

En lo que a Servicios de Transporte Público confiere, la calidad en la prestación del servicio es un factor importante dentro de la construcción de prestigio de las Cooperativas, de igual manera se busca la obtención de usuarios o clientes fieles, que elijan una y otra vez y así crear una ventaja competitiva en el mercado.

Cabe recalcar que para prestar un excelente servicio es importante que las organizaciones cuenten con el personal idóneo, capacitado y que este comprometidos con la misión y objetivos de la misma. P. 78-83

2.9.2. Precios de los servicios

Según explica Prieto Herrera (2014) “El precio debe llamar la atención de los compradores, no debe estar por encima de las posibilidades de pago de los clientes o del sector al hacia el cual la empresa está dirigido, debe hacer sentir a los clientes que el precio es justo en relación a lo que llevan a cambio del producto o servicio que deseen adquirir.

Los precios que tiene una Cooperativa de transportes deben estar acorde a la calidad de servicio que oferten, y sobre todo a lo que la ley estipula. De igual manera muchas veces es importante comparar precios con otras empresas que brindas el mismo servicio, para no perder ventaja competitiva. P.78-83

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 Introducción

Según Humberto Serna, la planeación estratégica es una herramienta que te permite establecer un conjunto de estrategias, las mismas que sirven para fomentar el desarrollo de un buen plan donde se resalten las ventajas y desventajas que pueden presentarse en el ámbito laboral debido a los distintos factores tanto internos como externos que influyen en la misma, de igual manera es un proceso, mediante el cual, se establecen varias aspectos importantes y necesarios para la organización, se formulan estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Esta planeación se la lleva a cabo a nivel de la organización, es decir, es un proceso que necesariamente involucra a todos y cada uno de los miembros de la Cooperativa, los mismos que tendrán que estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar todas las metas propuestas.

La estructura del Plan Estratégico, estará basado en los principios generalmente aceptados, con la finalidad de disponer en forma documentada las actividades más importantes del componente estratégico, para asegurar una eficaz planificación, operación, control de sus procesos y sobre todo asegurar un excelente servicio para con los usuarios. De igual manera, está realizada en relación a las necesidades, requerimientos, que tiene la Cooperativa, incluirá, la propuesta de estructuras orgánicas, filosofía institucional, un manual de funciones realizado en base a la naturaleza y tamaño estructural de la misma, las actividades que desempeñan desde el punto de vista administrativo y financiero, de modo que permita controlar o especificar los requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo. El Plan está sujeto a revisión, actualización

cuando sea necesario. Todo esto se realiza con el fin de que este Plan guie a la institución al logro de objetivos.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

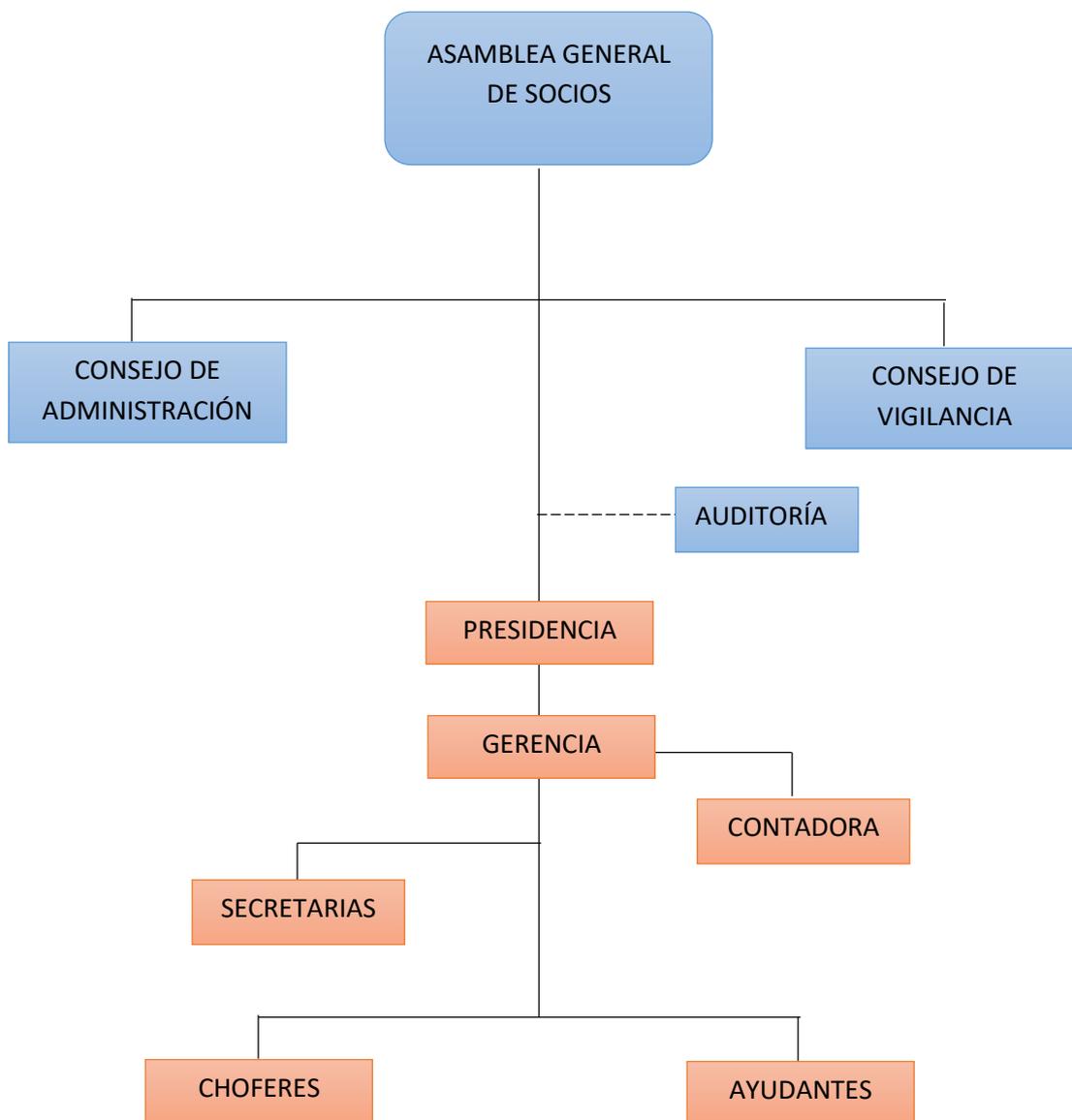
Diseñar el Plan Estratégico, que reúna los estándares de calidad, para que la Cooperativa de Transportes “Oriental” lo pueda implementar dentro de un determinado tiempo, con el fin de que este le permita mejorar el servicio que presta y se tomé más competente en el mercado global.

3.2.2 Especifico

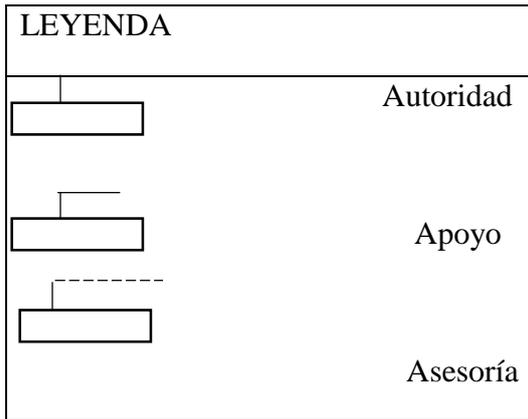
- Crear e implementar estrategias para aumentar la participación en el mercado.
- Mejorar la imagen de la Institución
- Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios
- Presentar la propuesta de una manual de funciones

3.3 Estructura Organizativa

3.3.1 Estructura Organizacional Propuesta



*Gráfico 26 Organigrama Estructural de la Cooperativa
Elaborado por: La Autora*



3.3.2. Niveles jerárquicos

Directivos: En este nivel se encuentra la Junta de Socios, el Consejo Administrativo, el Consejo de Vigilancia y el Presidente.

Administrativo: El nivel administrativo está compuesto, por el Gerente, Contadora y Secretarias.

Operativo: En este nivel se encuentran los choferes, pueden ser socios que hacen el trabajo de choferes, y sus respectivos ayudantes.

3.4 FILOSOFÍA

La Cooperativa de Transportes “Oriental” tiene como Filosofía: Cumplir con los más altos estándares de seguridad y calidad en el servicio que presta, que vayan acorde a las normas que regulan este sector.

3.4.1 Misión

“Somos una empresa de transporte de pasajeros y encomiendas en el Cantón Pimampiro, comprometida con nuestros usuarios brindándoles un servicio oportuno y de calidad,

brindando, confort, eficacia, y seguridad, a todos los clientes en las distintas frecuencias y rutas establecidas, para satisfacción de los mismos.

3.4.2 Visión

Para el año 2020 la Cooperativa de Transportes “Oriental” será reconocida a nivel Provincial y Regional como unas de las mejores Cooperativas de servicio en el transporte de pasajeros y encomiendas, ofreciendo a sus clientes comodidad, seguridad y un excelente trato, con personal calificado, y unidades nuevas, conforme a los requerimientos y necesidades de los usuarios.

3.4.3 Valores Institucionales

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la Cooperativa, se regirán bajo los siguientes valores institucionales. Estos fundamentos éticos se observarán en todas las actividades y acciones que se desarrollen tanto personal como institucionalmente.

3.4.3.1 Respeto

Aceptar y comprender a las demás personas, tal cual son, con cada una de sus virtudes y defectos, cumplir con las normas establecidas, con el fin de lograr obtener un clima laboral adecuado.

3.4.3.2 Responsabilidad

Ser responsables es una obligación de cada uno de los trabajadores, permite a los trabajadores, reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

3.4.3.3 Ética Moral

Diferenciar con rapidez lo bueno y lo malo, actuar siempre a favor de la verdad en cualquier lugar, oficina, ruta o reuniones.

3.4.3.4 Puntualidad

La puntualidad es un valor social, nace con el respeto hacia los demás en el cumplimiento de compromisos, rectitud en todos los reglamentos que disponga la Cooperativa, sean estos horarios de turnos, reuniones, talleres, capacitaciones, etc.

3.4.3.5 Honestidad

Trabajar de una forma transparente, sin perjudicar al prójimo. Cualidad que todos los trabajadores deben tener.

3.4.3.6 Calidad

Satisfacción de las distintas necesidades que tiene los usuarios con el servicio prestado.

3.4.3.7 Calidez

Trato respetuoso y cordial hacia los usuarios y compañeros.

3.5 Personas involucradas en el proceso

Para el desarrollo de este proceso es necesario reiterar la actuación de los diferentes organismos públicos que rigen el transporte, el resultado de esta labor busca mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Transportes “Oriental” mediante la implementación de herramientas administrativas, siendo los usuarios los beneficiarios directos.

Previa la implementación de este plan estratégico será importante la participación de las autoridades de la institución, y de todo el personal de la misma, de igual manera los usuarios deberán acoger los nuevos cambios, esta acción permitirá mejorar el servicio que presta la Cooperativa.

3.6 Parámetros designados para el diseño del plan

- Análisis de los puntos débiles de la Cooperativa.
- Comprensión del problema, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades.
- Regirse a lo que establecen las normas vigentes sobre transporte público.
- Establecer los proyectos de mejora para dar solución inmediata a los problemas e ineficacias.

3.7 Matriz de Objetivos Estratégicos

Tabla 7 Matriz de Objetivos Estratégicos

	Objetivo	Plazo	Costo	Indicador
1	Aumentar un 30% el número de usuarios.	3 años Incrementand o un 10% anual.	\$ 800 dólares .	<i>Nivel de incremento</i> $= \frac{\# \text{ promedio de usuarios año 2016}}{\# \text{ promedio de usuarios año 2020}}$
2	Incrementar el nivel de satisfacción	2016 - 2020	\$1000	<i>Nivel de incremento</i> $= \frac{\# \text{ promedio de usuarios satisfechos 2016}}{\# \text{ promedio de usuarios satisfechos 2020}}$

	del cliente en un 30%			
3	Incrementar 3 nuevas rutas para el año 2022	3 años 2018-2019- 2020	\$300	<i>Nivel de incremento</i> $= \frac{\# \text{rutas del año 2016}}{\# \text{rutas del año 2020}}$
4	Mejorar la relación laboral entre trabajadores y socios.	2016 – 2020	\$500	Mediante observación y actuación de trabajadores y socios

Elaborado por: La Autora

Fuente: Gerencia Estratégica, Humberto Serna

3.7.1 Objetivos Estratégicos de la Cooperativa de Transportes “Oriental”

1. Aumentar en un 40% el número de usuarios, mediante estrategias, que permita ganar mercado en el sector de Juncal, Ambuquí y Chota.
2. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente en un 30% se lo realizará, mediante la prestación de un servicio de óptimo, aplicando controles frecuentes, supervisando las unidades y la calidad de la atención que se ofrece a los usuarios. Estableciendo buzones de quejas y sugerencias.
Analizar y dar solución a las mismas.

3. Incrementar 3 nuevas rutas para el año 2022, realizar los trámites pertinentes en la ANT (Agencia Nacional de Tránsito), para obtener los permisos correspondientes.
4. Mejorar la relación laboral entre compañeros. Para ello se llevarán a cabo, planes de integración.

3.7.2 Objetivos de la Cooperativa de Transportes “Oriental”

3.7.2.1 Objetivo General

Brindar el servicio de transporte público de pasajeros, con calidad para los usuarios.

3.7.2.2 Objetivos específicos de la Cooperativa de Transportes “Oriental”

- Transmitir confianza y seguridad a los usuarios, mediante un servicio de calidad.
- Ejecutar procesos de evaluación y control a todo el personal de la Cooperativa, con el fin de obtener la mejora continua.
- Obtener nuevas unidades, debidamente financiadas, para mejorar el servicio que presta.
- Fomentar la creación continua de proyectos que impulsen el desarrollo de la Cooperativa.

3.8 Políticas

Las políticas que implantará la Cooperativa son:

3.8.1 Políticas Generales

- El trato hacia los clientes, se basará en los principios y valores que mantiene la Institución.
- Brindar información frecuentemente de los resultados del trabajo realizado.
- Asistir a todas las reuniones ordinarias y extraordinarias que se dispusieran.
- Aceptar y cumplir con todas las políticas institucionales.

3.8.2 Políticas Institucionales

- La Cooperativa se preocupará por tener choferes profesionales, que sean capaces de brindar seguridad a los clientes.
- Los conductores deberán tener siempre sus papeles respectivos necesarios. (Licencia, matrícula y permisos correspondientes en caso de paseos).
- Otorgar los datos y documentos necesarios que los organismos de control de transporte solicitaran.
- Trabajar todos los días de la semana, respetando y cumpliendo los turnos asignados.
- Fomentar y contribuir con el desarrollo de la Cooperativa.
- En caso de faltar algunas normas, se impondrán las respectivas sanciones

3.8.3 Políticas de Servicios

- Se evaluará y medirá la satisfacción del cliente dos veces al año.
- Se generarán controles sorpresivos para verificar el buen trato al usuario y la presentación de la unidad, chofer y controlador.
- Se implantará el control por parte de tarjetas, para verificar el cumplimiento de los horarios.
- Establecer 1 hora y 30 minutos como tiempo máximo de destino.
- Los demás servicios que preste la Cooperativa se realizaran mediante contratos confiables, garantizando la calidad con el fin de satisfacer al usuario.

3.8.4 Políticas de Atención al Cliente

- El servicio de atención al usuario será de calidad, efectivo y eficiente, por parte del chofer y del ayudante.
- Instalar un buzón de quejas y sugerencias.
- Analizar cada reclamo y queja por parte del usuario y realizar el seguimiento para encontrar las soluciones a dichos inconvenientes.
- Utilizar y aprovechar la tecnología disponible para brindar un mejor confort y hacer el viaje más placentero a los clientes.
- Buscar estrategias que permitan obtener una mejora continua, permanentemente

3.8.5 Políticas de Talento Humano

Personal

- Se establecerá requisitos necesarios para cada puesto de trabajo. Cumpliendo con el Manual de Funciones posteriormente sugerido.
- Se realizarán reuniones cada mes para verificar cumplimiento de objetivos y metas, cada vez que se considere necesario.
- Se realizarán actividades de recreación, con el fin de integrar a todo el personal de la Cooperativa.
- El personal administrativo, será afiliado al IESS y recibirán todos los beneficios correspondientes
- Sus sueldos irán acordes a lo que la ley exige, tomando en cuenta el nivel de sueldos que existe actualmente para cada puesto.
- El horario de trabajo será de 8 horas diarias de lunes a viernes y de 8am a 1pm los días domingos, para el caso del gerente y la secretaria.
- Se ofrecerán capacitaciones frecuentes para el personal de la Cooperativa. (Dos capacitaciones mínimas por año).

Socios

- Se darán bonos o incentivos en fechas especiales, navidad, día de la madre, día del padre, entre otros.
- En las fiestas conmemorativas de la Cooperativa se realizarán actividades de integración, con todo el personal y con la comunidad.
- Cada mes se establecerán y acordarán los turnos disponibles para todo el mes, que serán desde las 04H00 hasta las 17H00.

3.8.6 Políticas de crédito y cobranza.

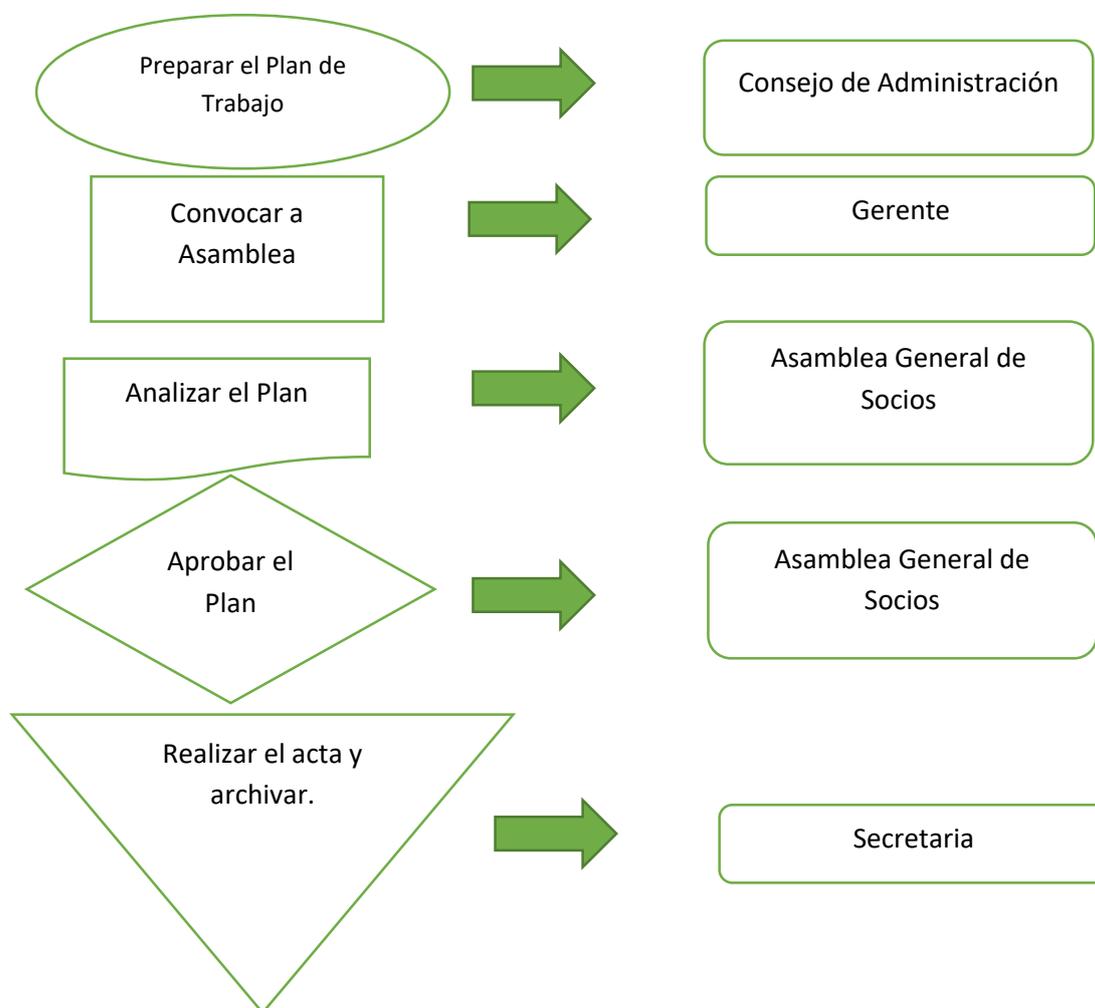
La Cooperativa mantiene aportes de \$250 dólares mensuales por cada socio, los mismos que se utilizan para cubrir gastos imprevistos, así como para realizar préstamos urgentes a los socios, en caso de necesitarlos.

- Los socios podrán acceder o solicitar créditos de hasta 6 meses plazo, siempre y cuando el dinero sea utilizado para mejoras de vehículos o para cubrir algún tipo de accidente.
- El interés de los créditos será de 11% anual.
- Se cobrará un interés por mora en caso de no cumplir con los pagos. El interés será del 2% de la cuota mensual.
- El dinero recaudado por intereses, se utilizará en diferentes gastos que tenga la Cooperativa, como suministros, agasajos, fondos para caja, entre otros.

3.9 Procedimientos

Se realizarán los siguientes procedimientos.

3.9.1 Elaboración y aprobación del Plan de Trabajo Anual



*Gráfico 27 Elaboración y aprobación del Plan de Trabajo Anual
Elaborado por: La Autora*

Instrucciones:

- En las convocatorias, realizar la constatación de los asistentes, dar lectura del Acta anterior y los puntos que van a ser tratados.
- El momento de analizar el Plan, tomar en cuenta y anotar todas las modificaciones necesarias.
- Para realizar el Plan definitivo, se deberá realizar el acta y archivarla.

3.9.2 Elaboración y aprobación del presupuesto anual

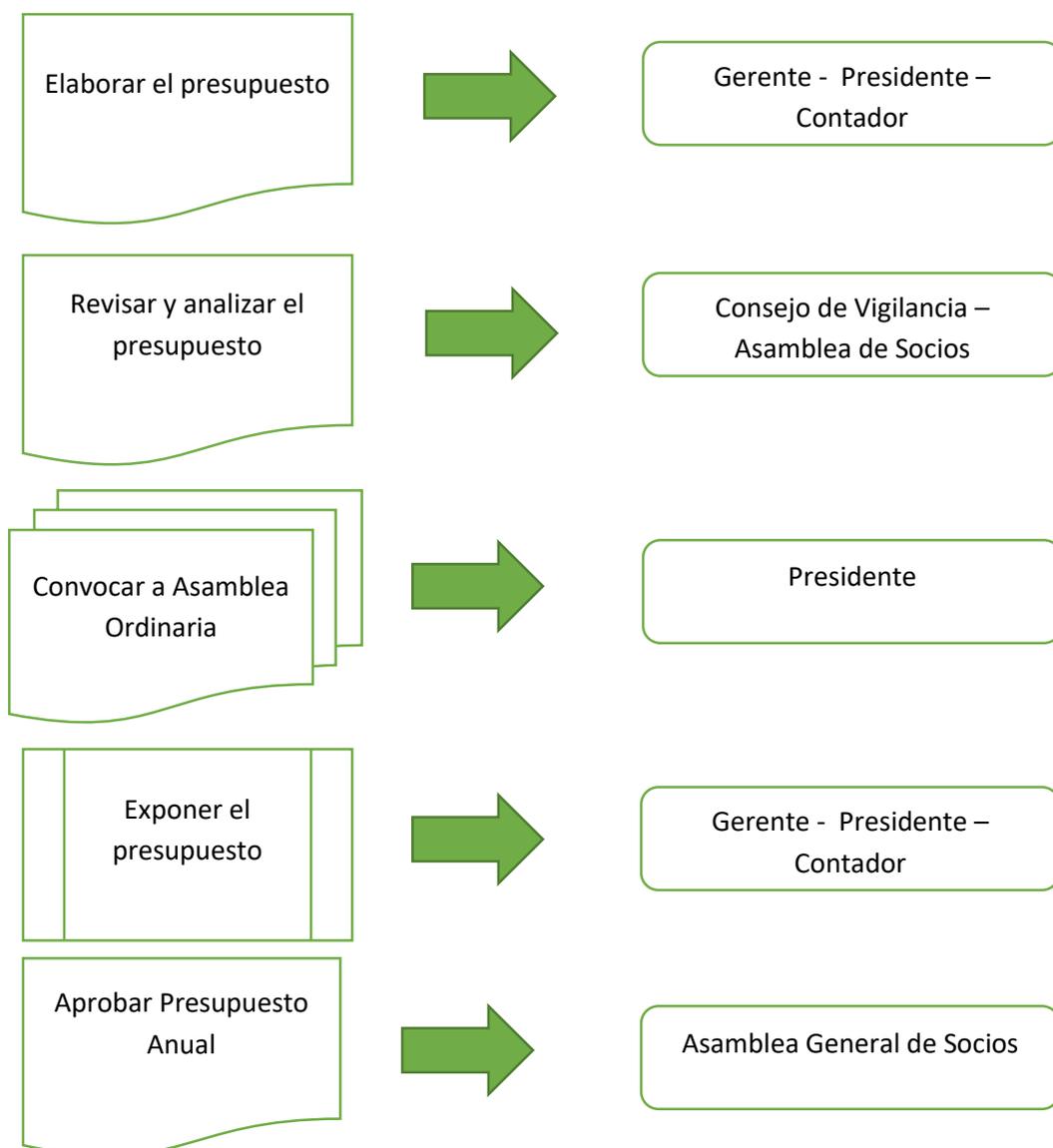


Gráfico 28 Elaboración y aprobación del presupuesto anual

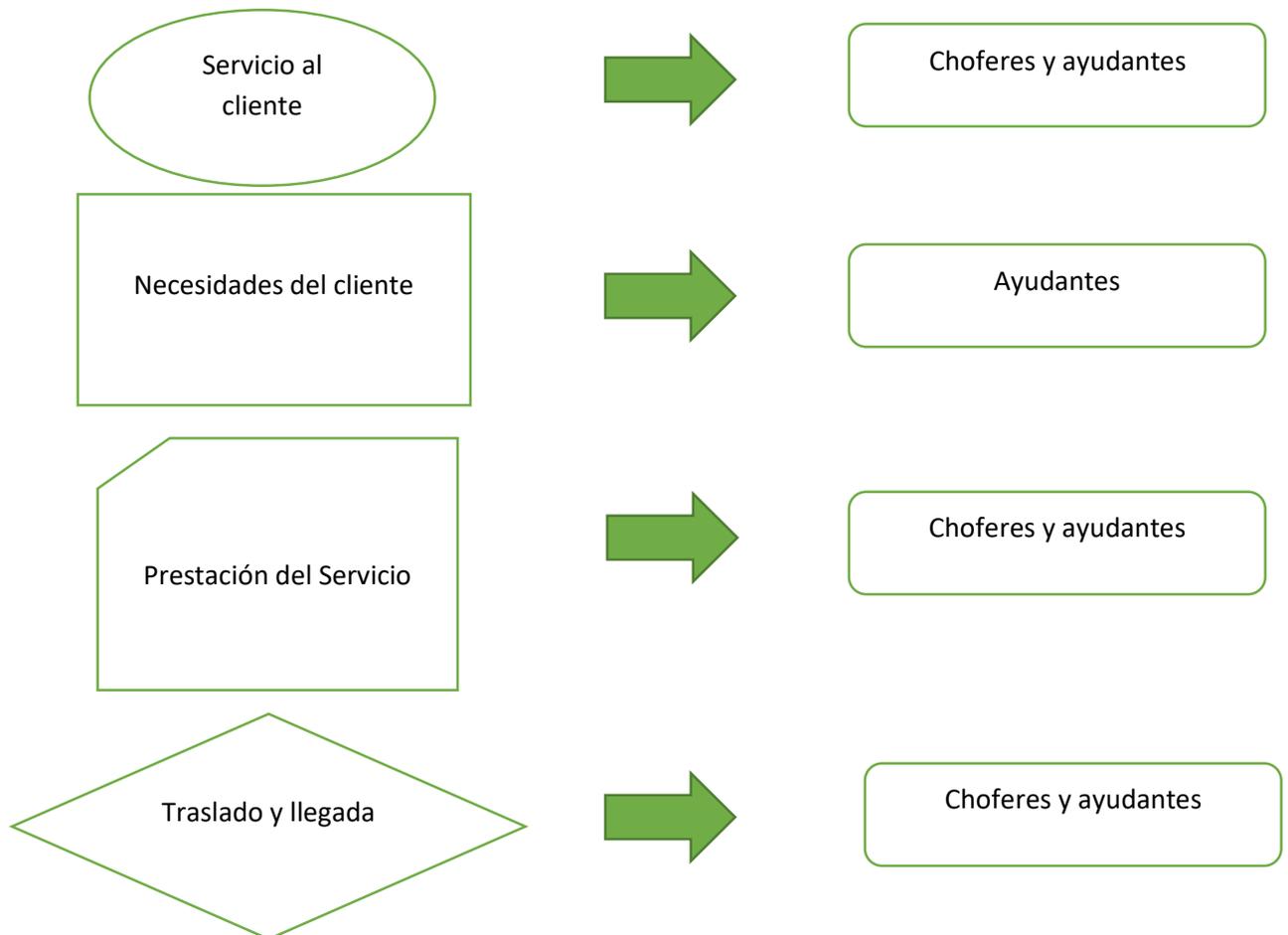
Elaborado por: La Autora

Instrucciones

- Constatación del Quórum, dar lectura del Acta anterior, y mencionar los puntos a tratarse.
- Revisar y ajustar cifras en ese momento.
- Analizar y comparar los ingresos y gastos con el Presupuesto que se utilizó para el año anterior.

- Realizar el documento definitivo y su acta correspondiente para proceder a archivarlos.

3.9.3 Procedimientos de la prestación de servicio



*Gráfico 29 Procedimientos de la prestación de servicio
Elaborado por: La Autora*

Indicaciones:

- Respetar las paradas
- Alzar y guardar correctamente los paquetes o maletas de los usuarios.
- Cobrar el pasaje según el destino del cliente.

3.9.4 Procedimiento para controlar los turnos de servicio

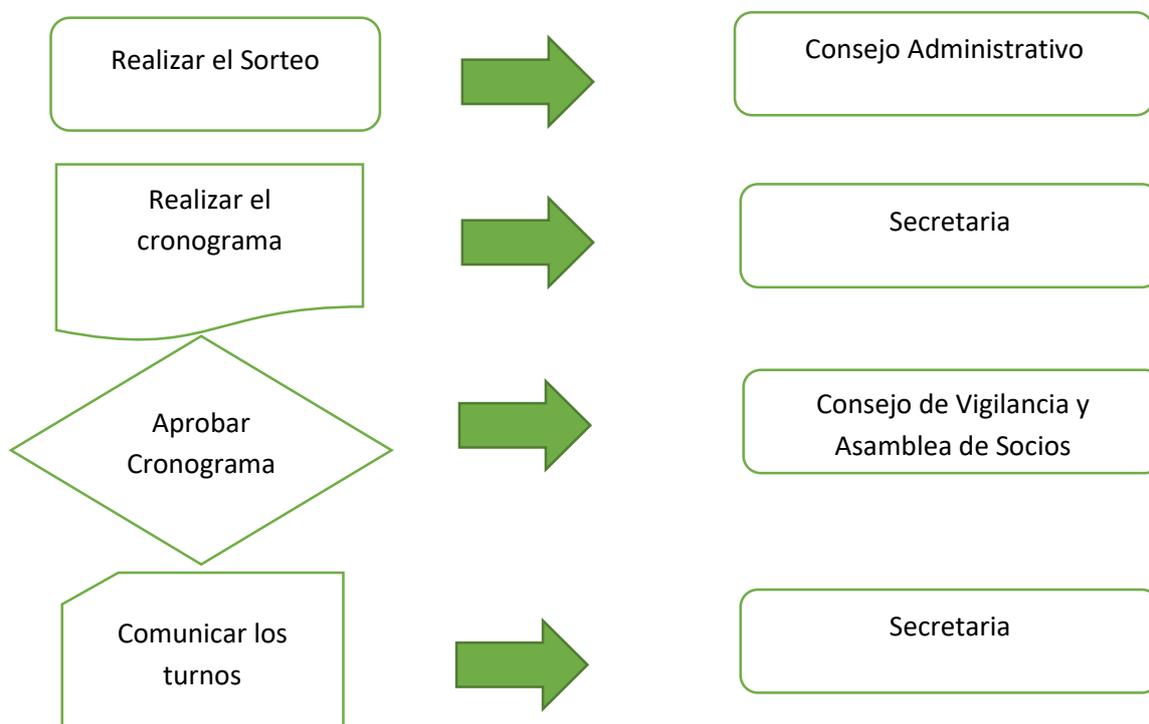


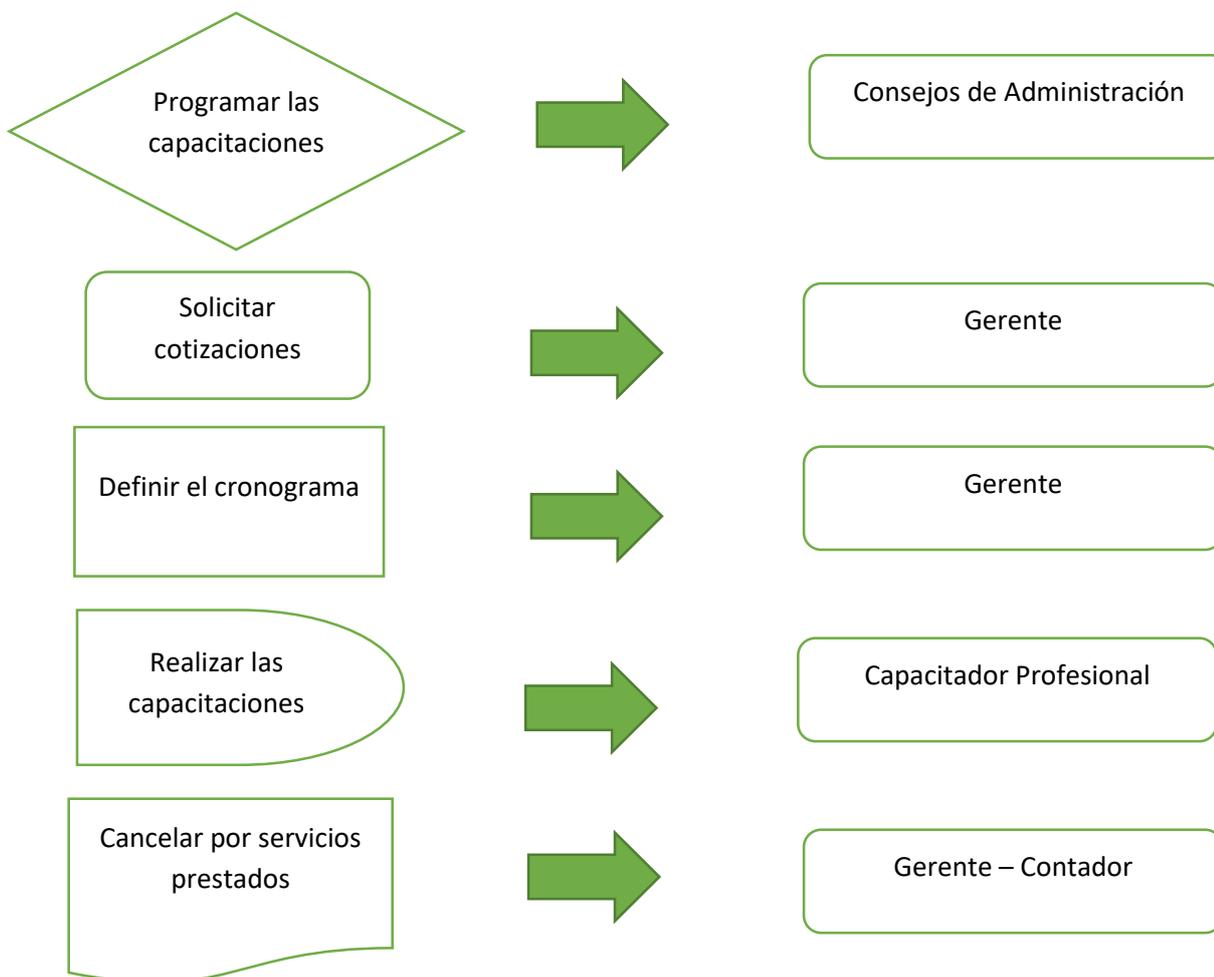
Gráfico 30 Procedimiento para controlar los turnos de servicio

Elaborado por: La Autora

Instrucciones

- Designar personas para que controlen los turnos de todas unidades de transporte.
- Designar personas para que controlen las tarjetas de tiempo.
- Imprimir y facilitar los cronogramas aprobados para todos los socios.

3.9.5 Procedimientos para realizar capacitaciones de personal



*Gráfico 31 Procedimientos para realizar capacitaciones de personal
Elaborado por: La Autora*

- Al momento de programar las capacitaciones, verificar los temas a analizarse.
- Seleccionar la mejor oferta analizando las cotizaciones, contactarse con el capacitador u organización seleccionada, para finiquitar detalles.
- Informar los detalles de la capacitación, lugar, fecha y hora, a todo el personal involucrado.
- Archivar la factura de pago.
- Realizar controles y seguimiento de resultados.

3.10 Manual de funciones

3.10.1 Funciones de los Socios

Tabla 8 Funciones de los Socios

	COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO
Nombre de cargo:	Asamblea General de Socios
PERFIL	
Ser socio legal de la Cooperativa de Transportes “Oriental”	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Aprobar y reformar los estatutos.• Administrar y precautelar el correcto funcionamiento de la Cooperativa.• Nombrar y remover, a los miembros de los distintos Consejos.• Realizar reuniones ordinarias o extraordinarias, presididas por el presidente de la Cooperativa.• Pedir rendición de cuentas los consejos, presidente y gerente cuando considere necesario.• Analizar los informes entregados por los consejos de administración y vigilancia.	

- Cumplir con las normas y reglamentos que exige la Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.
- Conocer, analizar y aprobar los planes operativos y presupuestos de la Cooperativa.
- Cumplir con las normativas de funcionamiento establecidas en los reglamentos y estatutos de la Cooperativa.
- Cumplir con las disposiciones de las frecuencias de transporte.
- Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y contratos de la Cooperativa.

Elaborado por: La Autora

3.10.2 Funciones del Consejo Administrativo

Tabla 9 Funciones del Consejo Administrativo

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO</p>
<p>Nombre de cargo:</p>	<p>Consejo Administrativo</p>
<p style="text-align: center;">PERFIL</p>	
<p>Ser socio legal de la Cooperativa de Transportes “Oriental”, por 2 años</p> <p>Capacitado en el área contable, financiera y transporte.</p>	
<p style="text-align: center;">FUNCIONES</p>	

Órgano Superior: Asamblea General de Socios

Órganos Inferiores: Presidente, Gerente, Secretarias, Contadora, Choferes y Ayudantes

- Administrar, controlar y asegurar que los funcionarios de la Cooperativa, cumplan con las normas, estatutos y reglamentos establecidos.
- Aprobar los planes estratégicos de la Cooperativa.
- Aprobar los planes operativos de la Cooperativa.
- Preparar y convocar a reuniones de Asamblea.
- Levantar actas de sus reuniones.
- Elaborar el plan de trabajo de la Cooperativa y ponerlo a conocimiento de la Asamblea General de Socios.
- Cumplir y hacer cumplir los procesos establecidos en la Institución.
- Analizar los procesos administrativos y financieros que realiza la gerencia y los demás funcionarios.
- Controlar cuidadosamente el presupuesto establecido para cada año, los estados financieros y económicos de la Cooperativa.
- Entregar informes continuos a la presidencia y a la asamblea de socios, acorde a las normas y reglamentos de la institución.
- Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y otros contratos de la Cooperativa.

Elaborado por: La Autora

3.10.3 Funciones del Consejo de Vigilancia.

Tabla 10 Funciones Consejo de Vigilancia

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO</p>
<p>Nombre de cargo:</p>	<p>Consejo de Vigilancia</p>
<p>PERFIL</p>	
<p>Ser socio legal de la Cooperativa de Transportes “Oriental”, por lo menos 2 años</p> <p>Capacitado en el área de transporte</p>	
<p>Órgano Superior: Asamblea General de Socios</p> <p>Órganos Inferiores: Presidente, Gerente, Secretarias, Contadora, Choferes y Ayudantes</p>	
<p>FUNCIONES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los estatutos que la Ley determina y las decisiones que tome la Asamblea de Socios, así como las normas y reglamentos internos • Controlar y vigilar la ejecución presupuestaria. • Evaluar y controlar las compras y gastos económicos realizados en la Cooperativa. 	

- Fijar límites de gastos
- Aprobar estados financieros
- Si se presenta algún problema o anomalía, denunciarla ante la asamblea general de socios.
- Aplicar acciones de fiscalización.
- Emitir informes continuos
- Verificar la veracidad de la información financiera.

Elaborado por: La Autora

3.10.4 Funciones del Presidente

Tabla 11 Funciones del Presidente

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO</p>
<p>Nombre de cargo:</p>	<p>Presidente</p>
<p style="text-align: center;">PERFIL</p>	
<p>Ser socio legal de la Cooperativa de Transportes “Oriental”, por lo menos 2 años</p> <p>Capacitado en el área de transporte</p>	
<p>Órgano Superior: Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia</p>	

Órganos Inferiores: Gerente, Secretarías, Contadora, Choferes y Ayudantes

FUNCIONES

- Presidir las reuniones de la Asamblea General de Socios y de los Consejos de Administración y Vigilancia.
- Realizar nuevas propuestas ante la Asamblea con el fin de mejorar el funcionamiento de la entidad.
- Representar a la Cooperativa en todos los actos y ante los organismos pertinentes.
- Firmar toda gestión que realice la Cooperativa.
- Llevar el control de los libros de actas de los respectivos consejos.
- Denunciar cualquier tipo de negligencia o anomalía ante la Asamblea de Socios.
- Coordinar con la Gerencia, para poder cumplir con los planes estratégicos y operativos.
- Precautelar y controlar por el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- Exigir a los consejos los informes respectivos.
- Ejercer la representación administrativa y judicial de la Cooperativa.

Elaborado por: La Autora

3.10.5 Funciones del Gerente

Tabla 12 Funciones del Gerente

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO</p>
<p>Nombre de cargo:</p>	<p>Gerente</p>
<p style="text-align: center;">PERFIL</p>	
<p>Formación: Ingeniero en Administración de Empresas</p> <p>Experiencia: 2 años como mínimo en cargos similares.</p>	
<p>Órgano Superior: Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidente</p> <p>Órganos Inferiores: Gerente, Secretarias, Contadora, Choferes y Ayudantes</p>	
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS y CAPACITACIONES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Emocional - Curso de Cooperativismo • Dominio personal - Capacitación de Manejo de Talento Humano • Toma de decisiones 	

- Solución de problemas
- Manejo de gestión institucional
- Conocimiento financiero

FUNCIONES

- Elaborar, planes estratégicos operativos y planteamiento de presupuesto junto con el departamento contable de la Cooperativa.
- Controlar los procesos y funciones que realizan los trabajadores de la Cooperativa.
- Representar en forma legal a la Cooperativa, en todos los casos que sean necesarios.
- Verificar el cumplimiento de metas y objetivos planteados con anterioridad.
- Asistir a las reuniones del Consejo Administrativo y de Vigilancia, de acuerdo a los estatutos y reglamentos de la Institución.
- Evaluar y medir el desempeño del talento humano de la entidad.
- Realizar acciones de reclutamiento y selección del personal.
- Autorizar la adquisición de bienes, inmuebles y otros contratos de la Cooperativa.

Elaborado por: La Autora

3.10.6 Funciones de la o el Contador

Tabla 13 Funciones del o la Contadora

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO</p>
<p>Nombre de cargo:</p>	<p>Contador / a</p>
<p>PERFIL</p>	
<p>Formación: Contador/a Público Autorizado</p> <p>Experiencia: 2 años como mínimo en cargos similares.</p>	
<p>Órgano Superior: Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidente, Gerente</p> <p>Órganos Inferiores: Choferes y Ayudantes</p>	
<p>COMPETENCIAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos contables financieros • Uso efectivo de recursos, materiales y económicos • Realización de balances 	
<p>FUNCIONES</p>	

- Realizar y llevar al día los registros contables obligatorios.
- Emitir estados financieros
- Realizar informes acerca de la declaración de impuestos y otros gastos que se realicen en la Cooperativa
- Desarrollar conciliaciones bancarias
- Asesorar a la Presidencia y Gerencia sobre fundamentos o temas de contabilidad.
- Justificar toda transacción que se realice
- Realizar pagos de nóminas al personal de la Cooperativa

Elaborado por: La Autora

3.10.7 Funciones del Secretario/a

Tabla 14 Funciones de o la Secretaria

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO</p>
<p>Nombre de cargo:</p>	<p>Secretario/a</p>
<p style="text-align: center;">PERFIL</p>	
<p>Formación: Título de Secretario Ejecutivo</p> <p>Experiencia: 2 años como mínimo en cargos similares.</p>	

Órgano Superior: Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidente, Gerente

Órganos Inferiores: Choferes y Ayudantes

COMPETENCIAS Y CAPACITACIONES

- Atención al cliente Humanas - Curso de Relaciones Humanas
- Buena comunicación cliente - Curso de Atención al cliente
- Conocimientos acerca de computación - Curso de Taquigrafía
- Manejo de documentación y archivo

FUNCIONES

- Atender cordialmente a los clientes internos y externos
- Asistir a las reuniones establecidas
- Llevar la agenda del gerente
- Realizar y controlar inventarios de insumos materiales
- Manejar la documentación de la Cooperativa
- Custodiar la documentación de la Cooperativa
- Realizar pedidos de materiales e instrumentos necesarios
- Vender los boletos a los clientes.

Elaborado por: La Autora

3.10.8 Funciones de los Choferes

Tabla 15 Funciones de los Choferes

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO</p>
<p>Nombre de cargo:</p>	<p>Choferes</p>
<p>PERFIL</p>	
<p>Tener licencia profesional</p> <p>Tener conocimientos teóricos - prácticos sobre leyes y disposiciones de tránsito</p>	
<p>Órgano Superior: Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidente, Gerente, Secretaria, Contadora.</p>	
<p>FUNCIONES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir la unidad de transporte con precaución y profesionalismo • Realizar el mantenimiento y reparación respectiva del vehículo • Cumplir con los reglamentos de la Cooperativa 	

Elaborado por: La Autora

3.10.9 Funciones de los Ayudantes

Tabla 16 Funciones de los Ayudantes

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL” DEL CANTÓN PIMAMPIRO</p>
<p>Nombre de cargo:</p>	<p>Ayudantes</p>
<p>PERFIL</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser bachiller • Ser mayor de edad • En caso de ser menor de edad, presentar el certificado de autorización de los padres o tutores. 	
<p>Órgano Superior: Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidente, Gerente, Secretarias, Contadora.</p>	
<p>FUNCIONES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar el pasaje • Ayudar a los usuarios con sus maletas • Mantener limpias las unidades de transporte 	

- Trabajar bajo los valores establecidos para brindar una buena imagen de la institución.

Elaborado por: La Autora

3.11 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ACCIÓN

3.11.1 Programa de Evaluación de la Satisfacción del Cliente

Motivos:

Es importante tener claramente definidas las necesidades y quejas de los clientes, cuando no se tienen identificadas, este desconocimiento puede ocasionar una disminución en el nivel de satisfacción y en la preferencia de los usuarios.

Beneficios

- Tener claras cuáles son las necesidades y requerimientos que tienen los clientes, con el fin de mejorar y fortalecer la relación y confianza de los mismos.
- Conocer las necesidades, puede representar nuevas oportunidades para la Cooperativa.

Herramientas:

Para efectuar este programa es necesario usar métodos orientados a evaluar la satisfacción del cliente, que permitan determinar la calidad del servicio y las inconformidades de los mismos, estos métodos deberán ser respaldados por la gerencia.

Proyecto. - Medir la satisfacción del cliente.

Los instrumentos necesarios para realizar este proyecto son:

- Encuestas
- Entrevistas telefónicas o personales
- Uso de medios electrónicos

Objetivos:

1. Brindar una atención al cliente de calidad.
2. Controlar totalmente las actitudes de los choferes y oficiales de las unidades, para con los usuarios.
3. Poner a disposición a todos los Socios los avances de progreso que se logra con la excelente atención al usuario.

Proyecto 2.- Control de quejas.

Para este método se considerará lo siguiente:

- Un buzón de quejas y sugerencias.
- Delegar autoridades para resolver los problemas.
- Informar de forma continua a los directivos sobre los inconvenientes que tengan los usuarios con algún miembro de la Cooperativa.

Objetivos

1. Registrar en un 100% las quejas que tengan los usuarios, para que sean analizadas y controladas por los directivos.
2. Lograr que los choferes y oficiales respeten las inquietudes de los usuarios y mejores su servicio.
3. Mejorar el trato para con los usuarios.

Para el control de estos métodos es necesarios contar con programas que faciliten realizar las estadísticas, de igual manera es importante elegir un responsable para la recolección de datos e interpretación de los mismos.

3.11.2 Programa de Desarrollo Institucional

Motivos

La falta de motivación en el personal de la organización, impide que estos colaboren con la realización de las actividades necesarias para el efectivo funcionamiento de la Cooperativa. La rutina puede convertirse en un enemigo fatal para los trabajadores, y por ello es importante realizar programas de capacitación y motivación organizacional, que motiven al talento humano de la organización.

Beneficios:

- Mejorar la productividad.
- Fortalecer el camino hacia el logro de objetivos.
- Colaboración del personal
- Involucración del personal con sus tareas.
- Clima laboral óptimo.
- Solución pronta de problemas.

Herramientas

- Programa
- Evaluación de desempeño

Objetivos

1. Conocer y aprovechar las habilidades y capacidades de los trabajadores.
2. Medir el nivel de compromiso que tienen los trabajadores de la Cooperativa.

3.12 Plan Operativo Plurianual

Tabla 17 Plan Operativo Anual

Programas	Proyectos y actividades	Cronograma		Indicador o Gestión de objetivo	Costo	Financiamiento		Obligación	
		Inicio	Final			Propio	Autogestión	Responsables	Involucrados
Programa de Evaluación de la Satisfacción del Cliente	Medir la satisfacción del cliente	01 Ago de 2017	01 Ago de 2020	Aumentar el nivel de satisfacción del cliente	\$300	X		Consejo de Vigilancia	Personal de la Cooperativa y usuarios
	Control de quejas	01 Sep de 2017	01 Sep de 2020	Impulsar el desarrollo de la Cooperativa	\$150	X		Consejo de Vigilancia	Personal de la Cooperativa y usuarios
Programa de Desarrollo Institucional	Evaluación de Desempeño	01 ene de 2016	01 Agos de 2020	Considerar el nivel de capacidades	\$450	X		Consejo de Administración y Gerente	Personal de la Cooperativa

Elaborado por: La Autora

3.13 Presupuesto General de la Implementación del Plan Estratégico

Tabla 18 Presupuesto General de la Implantación

CANT	DESCRIPCIÓN	COST UNIT	COST TOTAL	2017	2018	2019	2020
	Inversión Inicial						
	Equipos de Computación						
1	Impresora y copiadora Canon	\$ 550,00	\$ 550,00				
2	Cartuchos Canon	\$ 45,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 91,80	\$ 93,64	\$ 97,42
	T. Equipos de Computación	\$ 595,00	\$ 640,00	\$ 90,00	\$ 91,80	\$ 93,64	\$ 97,42
	Equipos de Oficina						
2	Teléfono Convencional	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00		
1	Dispensador de agua	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 38,00		
	T. Equipos de Oficina	\$ 63,00	\$ 63,00	\$ 63,00	\$ 63,00		
	Suministros de Oficina						
6	Resmas de hojas A4	\$ 4,40	\$ 26,40	\$ 26,40	\$ 26,93	\$ 27,47	\$ 28,58
1	Calculadora	\$ 13,00	\$ 13,00	\$ 13,00			
4	Estuche de Bolígrafos, lápices, borradores y correctores	\$ 4,50	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,36	\$ 18,73	\$ 19,48
	T. Suministros de Oficina	\$ 21,90	\$ 57,40	\$ 57,40	\$ 45,29	\$ 46,19	\$ 48,06
	Muebles de Oficina						
1	Escritorio Gerencial	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00			
1	Escritorio Presidente	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00			
3	Silla giratoria	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 120,00			
30	Sillas plásticas	\$ 6,50	\$ 195,00	\$ 195,00			
2	Archivadores	\$ 48,00	\$ 96,00	\$ 96,00			
	T. Muebles de Oficina	\$ 554,50	\$ 871,00	\$ 871,00			

	Gastos Servicios Básicos						
	Luz	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 76,50	\$ 78,03	\$ 81,18
	Agua Potable	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 61,20	\$ 62,42	\$ 64,95
	Teléfono	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,00	\$ 28,56	\$ 29,13	\$ 30,31
	Internet	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 22,44	\$ 22,89	\$ 23,81
	T. Gastos Servicios Básicos	\$ 185,00	\$ 185,00	\$ 185,00	\$ 188,70	\$ 192,47	\$ 200,25
	Proyectos y Programas						
3	Satisfacción del Cliente	\$ 275,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 841,50	\$ 858,33	\$ 893,01
3	Quejas del cliente	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 612,00	\$ 624,24	\$ 649,46
1	Evaluación del desempeño	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 255,00	\$ 260,10	\$ 270,61
	Total Programas y Proyectos	\$ 725,00	\$ 1.675,00	\$ 1.675,00	\$ 1.708,50	\$ 1.742,67	\$ 1.813,07
	TOTAL	\$ 4.288,80	\$ 6.982,80	\$ 5.882,80	\$ 4.194,58	\$ 4.149,95	\$ 4.317,61

Elaborado por: La Autora

3.14 Seguimiento y Control

Para efectuar un adecuado seguimiento y control a las actividades que se realizan en la Cooperativa de Transportes “Oriental”, se establecerán indicadores de eficiencia y eficacia, que faciliten obtener información sobre las ejecuciones y cumplimiento de las actividades realizadas

Los indicadores de eficiencia, están relacionados con los procesos internos de la Institución, permiten valorar y comparar de manera permanente las actividades realizadas en un determinado tiempo. Mientras que los de eficacia están directamente relacionados con el entorno de la Cooperativa, midiendo su capacidad de innovar, calidad en el servicio y aceptación y preferencia de los usuarios.

Los indicadores que se utilizarán son los siguientes:

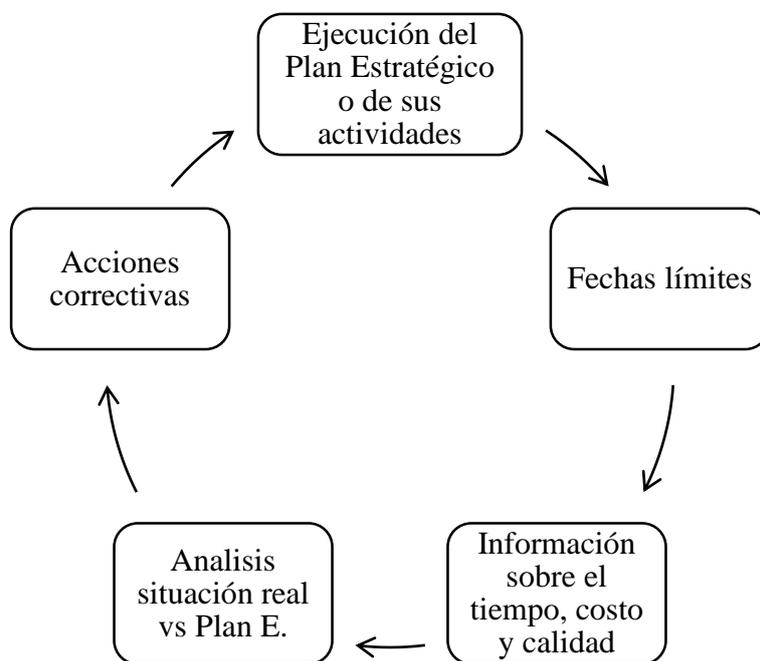
Tabla 19 Indicadores

Indicador	Objetivo	Nombre	Fórmula
Indicador de Eficiencia	Impulsar el desarrollo de la organización, por medio de la implementación de estrategias y políticas.	Socios Comprometidos	$SC = \frac{\#Socios\ Comprometidos}{Total\ de\ Socios} * 100$
		Actividades realizadas	$AR = \frac{\#Actividades\ Realizadas}{\#Actividades\ Programadas} * 100$
	Infundir la superación personal del talento humano, a	Personal capacitado	$PC = \frac{\#Personal\ Capacitado}{Total\ de\ Personal} * 100$

	través de capacitaciones,	Capacitaciones realizadas	$CR = \frac{\#Capacitacion Efectuadas}{\#Capacitaciones Programadas} * 100$
Indicador de Eficacia	Impulsar el desarrollo de la Cooperativa, mediante estrategias que generen competitividad.	% de cumplimiento de los directivos	$DC = \frac{\#Directivos Comprometidos}{Total de Directivos} * 100$
		% de cumplimiento del personal administrativo	$AC = \frac{\#Administrativos Comprometidos}{Total de Personal administrativo} * 100$
		% de cumplimiento de choferes	$CAC = \frac{\#Choferes que cumplen tiempo}{Total de Choferes} * 100$
	Promover el buen trato y la aplicación de alternativas tecnológicas para innovar y ofrecer un mejor servicio.	Calidad en el servicio	$CS = \frac{\#Clientes Satisfechos}{Total de Clientes} * 100$
		Aceptación del Cliente	$AC = \% de crecimiento en el mercado$

Elaborado por: La Autora

Proceso Seguimiento y Control



*Gráfico 32 Proceso Seguimiento y Control
Elabora por: La Autora*

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

4.1 Análisis de Impactos

(Orea, 2010) Menciona que: Los impactos son aquellas posibles consecuencias que pueden presentarse al momento de la implantación o ejecución del proyecto. Estos deben ser valuados de manera cualitativa y cuantitativa.

La ejecución de un nuevo proyecto, sin importar sus características, este generará impactos, pueden ser de tipo educativo, social salud, económico, administrativo, ambiental, entre otros, de igual manera pueden ser positivos o negativos, para el respectivo análisis, partiremos de lo cualitativo y cuantitativo, considerando los más importantes.

4.2 Escala de valoración de Impactos

Para valorar los diferentes impactos que tiene el proyecto, aplicaremos la siguiente tabla de escala.

Tabla 20 Valoración Impactos

Valoración Cualitativa	Valoración cuantitativa
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
Nulo	0

Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
Impacto alto positivo	3

Elaborado por: La Autora

Fuente: ISO 14001

4.3 Identificación de impactos

- Impacto Social
- Impacto Institucional
- Impacto Educativo
- Impacto Económico

4.3.1 Impacto Social

Los indicadores de impacto social, se dan generalmente por la mejora en la eficiencia y eficacia de la administración y ejecución que tendrá la Cooperativa de transportes “Oriental”, lo cual permite obtener clientes satisfecho con el servicio prestado. Debido a que se obtiene mejor comunicación con los clientes, mayor calidad en los servicios, con el fin de aumentar los niveles de expectativas, aceptación y preferencia de los usuarios, los mismos que aseguran el fortalecimiento y crecimiento de la organización.

Tabla 21 Impacto Social

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Satisfacción de los clientes						X		2
Cumplimiento de las expectativas						X		2
Calidad en el servicio						X		2
Total						6		6

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{6}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = 2$$

El impacto social tiene un valor de 2 lo que equivale a un nivel de impacto medio positivo.

4.3.2 Impacto Institucional

En el ámbito institucional el presente trabajo generará un impacto positivo, debido a que el personal de la organización, contará con un plan estratégico, el mismo que ayudará a desarrollar las actividades de forma eficiente y eficaz, comprometiendo a todos los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos, mediante la implementación de una visión, misión, objetivos estratégicos y valores. Se optimizará la utilización de recursos,

se tomarán acciones preventivas y correctivas a tiempo, para prestar una mejor atención a las usuarias y así incrementar su nivel de satisfacción.

Tabla 22 Impacto Institucional

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Mejoramiento del desempeño de la Cooperativa							X	3
Mayor eficiencia y eficacia en las funciones							X	3
Buen uso de los recursos						X		2
Toma de decisiones acertadas							X	3
Alcance de metas institucionales							X	3
Total						2	12	14

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto institucional} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto institucional} = \frac{14}{5}$$

$$\text{Nivel de impacto institucional} = 2.8$$

El impacto institucional tiene un valor de 2.8 lo que equivale a un nivel de impacto alto positivo.

4.3.3 Impacto Educativo

El personal de la Cooperativa de Transportes “Oriental” obtendrá, nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en el desarrollo de cada una de sus actividades, lo que contribuye a mejorar las competencias individuales, para poder ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios.

Tabla 23 Impacto Educativo

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	- 3	- 2	- 1		1	2	3	
Conocimientos, habilidades y destrezas del talento humano						X		2
Aplicación de actividades generalizadas						X		2
Mejor desempeño individual e institucional						X		2
Total						6		6

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{6}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = 2$$

El impacto educativo tiene un valor de 2 lo que equivale a un nivel de impacto medio positivo.

4.3.4 Impacto Económico

Los Planes Estratégicos tienen la peculiaridad de ser generadores con eficiencia y eficacia en los procesos, el proyecto tendrá un efecto positivo ya que se promoverá a la efectiva administración de recursos, la priorización y reducción de costos y gastos innecesarios, a la vez permite obtener un mejor control operacional, en este punto utilizaremos los siguientes indicadores.

Tabla 24 Impacto Económico

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Costo / Beneficio						X		2
Optimización de recursos							X	3
Mejora de la ejecución presupuestaria						X		2
Cumplimiento de la Ley						X		2
Total						6	3	9

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

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

$$\text{Nivel de impacto económico} = 2.25$$

El impacto económico tiene un valor de 2.25 lo que equivale a un nivel de impacto medio positivo.

4.4 Resumen de los Impactos

Tabla 25 Resumen Impactos

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Impacto Social						X		2
Impacto Institucional							X	3
Impacto Educativo						X		2
Impacto Económico						X		2
Total						6	3	9

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{\sum \text{de impactos}}{\text{Número de indicadores}}$$

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

$$\text{Nivel de impacto general} = 2.25$$

El impacto que generará la creación e implementación de un Plan Estratégico, en la Cooperativa de transporte “Oriental”, tiene un valor de 2.25 lo que equivale a un nivel de impacto medio positivo.

CONCLUSIONES

- Una vez concluido el proyecto de investigación realizado a la Cooperativa de Transportes “Oriental” podemos decir que tiene una amplia oportunidad para la implantación del Plan Estratégico, que constituye una herramienta fundamental, por lo que es necesario, mejorar los procesos internos, optimizar la gestión administrativa y ser más efectivos y eficientes con el servicio que brinda la misma.
- En el capítulo de diagnóstico situacional de determino la matriz FODA de la Cooperativa, al igual que los cruces estratégicos, con el fin de aprovechar al máximo cada fortaleza y oportunidad y contrarrestar las debilidades y amenazas que afecta a la Institución.
- En el Talento Humano de la Cooperativa, existe falta de conocimiento e información, debido a que no tienen claros los objetivos y metas que persigue la institución, por tanto, el desarrollo y mejoramiento ha sido limitado.
- A través de la planificación estratégica, se propuso una misión, visión, objetivos, y valores corporativos, con el fin de mantener claras las metas que se pretenden alcanzar, de igual manera se determinó objetivos estratégicos, un plan operativo plurianual y un manual de funciones que permita realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados encontrados que comprenden el presente trabajo de planificación estratégica, se recomienda lo siguiente:

- Elaborar un Plan Estratégico, con el fin de mejorar el trabajo administrativo de la Cooperativa, para que cuente con una misión, visión
- La Cooperativa en un futuro debe implantar un sistema de seguridad más avanzado, debido a que, en el terminal terrestre, guardan 20 unidades de 22.
- La asamblea de socios deberá dar a conocer la filosofía de la institución a todos los trabajadores de la institución y de igual manera implantarla en las unidades para que los clientes también puedan conocerla.
- Para lograr la mejora continua los socios y la dirección deberá capacitar al Talento Humano de la Cooperativa, de manera continua, de esta manera se logrará mejorar el servicio que presta la Cooperativa.
- La cooperativa debe aprovechar al máximo, las fortalezas y oportunidades que se encontraron para poder obtener una mayor captación de mercado.
- Los Socios conjuntamente con la administración, deberán mejorar cada dos años la infraestructura de la Cooperativa para brindar así una buena imagen hacia los clientes, tanto interno como externos.
- La administración debe utilizar herramientas publicitarias, que den a conocer las actividades extraordinarias (viajes de giras, paseos, etc.) que ofrecen, tanto a nivel provincial como nacional.
- Se debe tomar en cuenta los impactos que las aplicaciones del plan pueden generar, de esta forma se podrá controlar y mitigar los aspectos negativos, para que estos no causen daños graves a la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Besley, S., & Brigham, E. (2012). Fundamentos de la Administración Financiera. México: Industria Editorial Mexicana.
- Chavarro, J. (2010). *Medio Ambiente: Licencias y Protección de los recursos naturales: concordancias, comentarios, doctrina*. Edición Nueva Legislación .
- Cucker, A. (2011). Fundamentos de la Administración. Bogotá: Norma.
- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ta Edición). México : UPIICSA.
- Ecuador, U. C. (s.f.). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre* . Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Ley-Org%C3%A1nica-de-Transporte-Terrestre-Tr%C3%A1nsito-y-Seguridad-Vial-y-Reglamento..pdf>
- Fernández, A. (2011). Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Galindo, M. (2011). Principios de la Administración . México: Mc Graw Hill.
- García, R., & Pelayo. (2012). Diccionario Manual Ilustrado Enciclopédico. México: Larousse.
- Herrera, P. (2014). Gerencia del Servicio. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hoffan, D., & Bateson, J. (2012). Marketing de Servicios. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). Planeación estratégica por áreas funcionales. México: Grupo Editor S.A.
- Lopez, A. (2006). *La crisis ambiental, crisis de la humanidad, la cultura y las ciencias*.
- Maldonado, J. (2011). Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros. México: Trillas.
- Mantilla P, E. (2006). *Medición de la sostenibilidad ambiental*. Colombia : Edición Universidad Cooperativa .
- Naranjo, W. (2014). Organización y administración de empresas. Venezuela: Editorial Pedagógica .
- Nicuesa, J. (26 de Junio de 2012). *Empresarios*. Obtenido de <http://empresariados.com/delimitar-lasfunciones-de-cada-puesto/>
- Orea, D. (2010). *Evaluación del Impacto Ambiental* . España: S.A MUNDI - PRENSA LIBROS .
- Otterbach, D. (2014). *Energía y calentamiento global* . Larousse .
- Robbins, S., & Coulter , M. (2012). Administración. México: Pearson.

Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. México: Pearson.

Stoner, J. (2012). Administración. México: Mc Graw Hill.

Tobar, F. (2011). La Contabilidad y la Empresa . Madrid : LID.

Tránsito, A. N. (s.f.). *Gobierno Nacional de la República del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.WBBLefnhDIU>

Velastequi, W. (2011). Proceso administrativo. México: Mc Graw Hill.

Zambrano, A. (2011). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestion publica. Caracas: Texto, C.A.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL”

OBJETIVO. - La siguiente encuesta tiene como Objetivo adquirir información, para la implementación de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes “Oriental”.

1.- Datos generales

Género

Masculino

Femenino

Edad

10 a 30 años

31 a 65 años

66 años en adelante

2.- ¿Cuántas veces por semana viaja Ud.?

Una vez por semana

Dos veces por semana

Tres o más veces por semana

3.- ¿Qué aspectos cree que deberían cambiar en el servicio que presta la Cooperativa de transportes “Oriental”

Seguridad

Confort

Unidades Nuevas

Atención

4.- ¿Esta Ud. de acuerdo que los vehículos recojan pasajeros en las vías y no se establezcan paradas oficiales?

Si

No

5.- Si su respuesta fue no, ¿Por qué?

Inseguridad

Pérdida de tiempo

6.- ¿Cómo ve Ud. el servicio que brinda la Cooperativa de Transportes Oriental?

Excelente

Bueno

Malo

Regular

7.- ¿Esta Ud. de acuerdo con el servicio de boletería que brinda la Cooperativa de transportes?

Si

No

8.- Considera Ud. ¿qué se cumplen las rutas en los horarios establecidos?

Si

No

9.- ¿Cómo calificaría el estado en el que se encuentran las unidades de transportes?

Excelente Malo
Bueno Regular

10.- ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir?

Inodoro
Proyección de Películas/Videos
Aire acondicionado

11.- ¿Esta Ud. de acuerdo con que se elabore un Plan Estratégico para la Cooperativa, que permita mejorar el servicio que presta?

Si No

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL”

OBJETIVO. - La siguiente encuesta tiene como Objetivo adquirir información, para la implementación de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes “Oriental”.

1.- Datos generales

Género

Masculino

Femenino

Edad

18 a 30 años

31 a 65 años

66 años en adelante

2.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la Cooperativa de Transportes Oriental?

Menos de un año

De un año a cinco años

Más de 5 años

3.- ¿La Cooperativa proporciona cursos de capacitación continuos?

Si

No

4.- ¿Cómo cree que es el clima laboral, dentro de la Cooperativa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

5.- ¿Cree Ud. que en la Cooperativa se fomenta el compañerismo y la unión entre trabajadores?

Si

No

6.- ¿Conoce UD. cuáles son los objetivos de la empresa?

Si

No

7.- ¿La Cooperativa le incentiva para el logro de objetivos?

Si

No

8.- ¿Existe en la Cooperativa actualmente un Manual de Funciones?

Si

No

9.- ¿Esta Ud. de acuerdo con los reglamentos de la Cooperativa?

Si

No

10.- ¿Esta Ud. de acuerdo en que se plantee una Misión y Visión para la Cooperativa?

Si

No

11.-¿Esta Ud. de acuerdo con que se elabore un Plan Estratégico para la Cooperativa, que permita mejorar el servicio que presta?

Si

No

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “ORIENTAL”

1.- Qué tiempo lleva desempeñándose en este puesto de trabajo?

2.- ¿Cómo son las disposiciones que da?

Directas

Indirectas

3.- ¿Cómo es su relación laboral con los trabajadores y socios de la Cooperativa?

4.- ¿La Cooperativa brinda algún tipo de servicios a los socios y trabajadores?

5.- ¿Ha pensado en implementar estrategias para mejorar el servicio?

6.- ¿La empresa cuenta con objetivos planteado claramente?

¿Si cuenta cuáles son?

7.- ¿La Cooperativa de Transportes “Oriental” tiene establecida la misión y visión institucional?

8.- ¿Se tiene definidas las políticas y objetivos estratégicos institucionales?

9.- ¿Se han buscado estrategias para mejorar el servicio que presta la institución?

10.- ¿Cuál es su opinión con respecto a la infraestructura y espacio físico con el que cuenta la Cooperativa?

11.- ¿Las oficinas están equipadas y suministradas con los suficientes materiales?

12.- ¿Cómo define Usted la atención y servicio que brinda la Cooperativa de Transportes “Oriental”?

13.- ¿Cuáles son las normas o leyes a las cuales se basa la Cooperativa?

14.- ¿Se realizan capacitaciones continuas al personal de la Cooperativa?

15.- ¿Esta Ud. de acuerdo en implementar un Plan Estratégico, para poder mejorar el servicio, que prestan?