



“Diseño de un modelo de gestión administrativa para la Cooperativa de Transporte Flota “Anteña”, utilizando herramientas modernas para mejorar los índices de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de transporte”

Jorge Campo

¹ Universidad Técnica del Norte, Av. 17 de julio 5-21 y Gral. José María Córdova, (593 6) 2997800 ext. 7070 Ibarra, Imbabura

Facultad de Ingenierías en Ciencias Aplicadas – Ingeniería Industrial

jorgelcampo@gmail.com

Resumen.

La presente investigación fue realizada en la Cooperativa de Transportes Flota “Anteña” en la que se crea un modelo de gestión el cual cuenta con criterios básicos a ser tomados en cuenta para el buen funcionamiento de una organización y siempre orientada hacia una mejora continua.

Tomando en cuenta las necesidades de la Cooperativa mediante el análisis de ambiente interno y externo y con la aplicación de encuestas para conocer el grado de satisfacción de los clientes tanto interno como externo, posterior a ello se diseña el modelo de gestión que partiendo desde el liderazgo como un eje fundamental para conllevar las actividades, conocer hacia dónde va una organización, planificando estratégicamente, controlando de mejor manera cada una de las actividades de sus procesos y haciendo énfasis en aquellas que agregan valor al servicio y satisfaciendo de mejor manera las necesidades del cliente, enfocados a obtener mejores resultados cada vez. Todo esto controlado mediante la aplicación de indicadores de gestión.

The following investigation begins with the theoretical basis used for the case being studied, followed by the general information about the Flota “Anteña”, the current operating conditions measured by conducting surveys to determine the degree of satisfaction of both internal and external customers, once satisfaction levels are measured, the management model is designed using key factor the leadership to lead the activities, motivation, shaft designs are several key aspects that a leader must have to know how to lead the organization down a path lead by certain values such as, strategic planning, controlling correctly each processes and activities with emphasis on those that add value to the service and better meet customer needs and focused to get better results every time. Considering that, in the case of cooperative, the activities that are performed in order to provide transport services causes a major negative impact on the environment and improvements will be focused on reducing this impact. All to be controlled through the application and interpretation of key performance indicators.

Palabras Claves

Gestión, Estrategia, Cliente, Satisfacción.

Keywords

Management, Strategy, Customer Satisfaction.

Abstract.

The following investigation was performed at the transportation cooperative Flota “Anteña” in which a management model proposal has been developed that contains the basic criteria to be taken into account for the proper functioning of an organization and oriented towards a continuous improvement.

1. Introducción

La Cooperativa de Transportes Flota “Anteña” se encuentra ubicada en el cantón Antonio Ante en la Av. General Enríquez y las Vertientes, provincia de Imbabura y presta el servicio de transporte de pasajeros dentro de la misma, actualmente se puede evidenciar que tiene un bajo

nivel de competitividad en relación a otras cooperativas de transporte, el desconocimiento del grado de satisfacción que tiene el cliente, el desconocimiento de sus procesos, la falta de iniciativa y planificación estratégica, son estos varios de los criterios descuidados, en su mayoría, por las cooperativas de transporte, el motivo por el cual sucede esto es que no mantienen un modelo de gestión estable o simplemente desconocen cómo llevar a cabo las actividades del día a día.

Es por ello que se ve la necesidad de crear un modelo de gestión el cual refleje los aspectos básicos que una organización debe mantener para alcanzar una mejora continua e incrementar su nivel de competitividad. Tomando en cuenta que el modelo Malcolm Baldrige promueve que las empresas u organizaciones tengan una visión a largo plazo, es decir, que miren hacia un futuro siempre orientado al cliente y su satisfacción, además de mantener una dirección estratégica basándose en resultados para dirigir, responder y gestionar el desempeño mediante la evaluación de criterios establecidos en el modelo y de los cuales se destaca el liderazgo como algo primordial para una empresa, ya que sin el simplemente se estancaría.

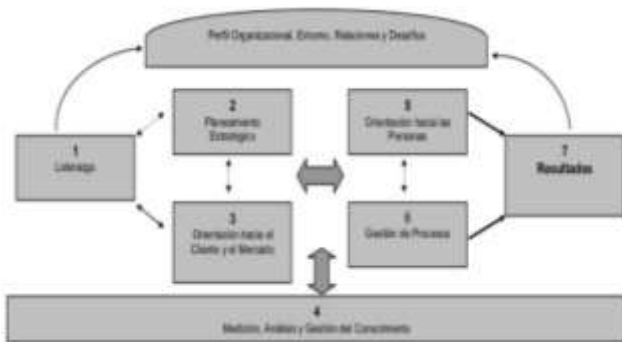


Figura 1: Modelo Baldrige

Fuente: Malcolm Baldrige National Quality Program

Así como el modelo de la European Foundation for Quality Management

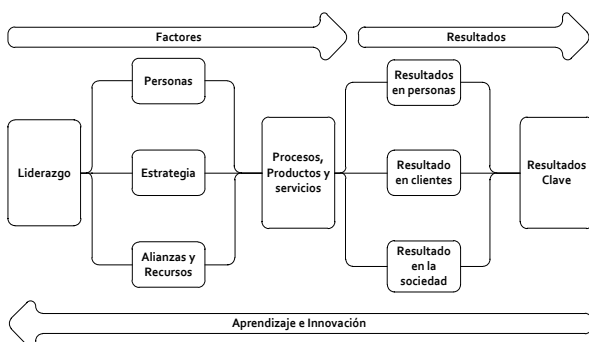


Figura 2: Modelo EFQM

Observando ambos modelos nos podemos dar cuenta que utilizan criterios muy similares como por ejemplo el liderazgo Para que una empresa o un departamento produzcan resultados, el administrador debe desempeñar

funciones activadoras. Entre éstas sobresalen el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación. Ambos requieren la comprensión básica de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar estas necesidades. En resumen, el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar. Según (Chiavenato, 2001, p. 314). Por otro lado la planificación estratégica es otro de los criterios más relevantes que una organización debe mantener, Blas, 2014 dice que La planificación estratégica es un proceso permanente de evaluación sistemática de la organización en relación a su entorno, (...) así como también es necesario mantener una gestión por procesos, y siempre orientado a la obtención de resultados. Y de todo esto nace la idea de diseñar un modelo de gestión administrativa para la cooperativa de transporte Flota “Anteña”, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de transporte.

2. Materiales y Métodos

Se crea un modelo de gestión que refleja las necesidades de mejora que presenta la cooperativa, para ello pues primero se levantó una línea base, el punto de partida para observar y determinar qué y cómo mejorar, la información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas tanto interna como externa. Para el ambiente interno se analizó los factores tales como: estructura organizacional, talento humano, grado de compañerismo, por otro lado para el ambiente externo se analizó la satisfacción del cliente con respecto al servicio, estado de unidades, para ello se aplicó 380 encuestas de forma aleatoria simple entre los clientes que utilizan el servicio de transporte esto se determinó mediante el tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población y se presenta los resultados más destacados.

Pregunta:

¿Por qué utiliza el servicio de la Flota “Anteña”

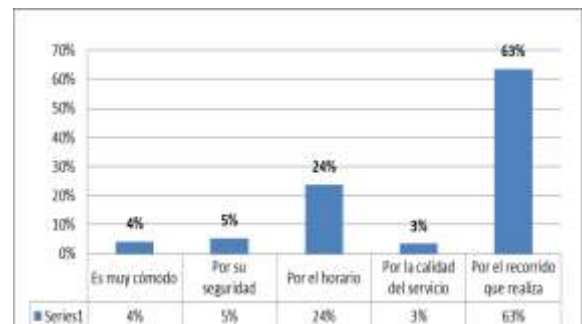


Figura 3: Resultados encuesta externa

El 63% de los encuestados aseguran que utilizan el servicio por el recorrido que realiza. Mientras que un 24% de los usuarios lo hace por el horario en que se presta dicho servicio, y el resto de resultado se dispersa en las demás opciones de la pregunta en cuestión.

Continuando se vio la importancia en conocer como en los usuario a las unidades de la cooperativo y por ello se pidió que lo usuarios califiquen del 1 al 10 el estado de las unidades.

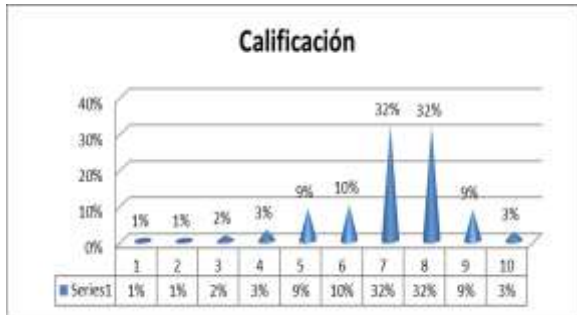


Figura 4: Resultados encuesta externa

Claramente se puede apreciar que con un 32% los usuarios dan una calificación de 7 y 8 que en la escala utilizada eso representa un “muy bueno” que no está mal pero se puede mejorar.

Como sabemos es importante conocer el grado de satisfacción tiene el cliente y es por ellos que se pidió califique el servicio de 1 a 10 y se obtuvo que:



Figura 5: Resultados encuesta externa

Se observa que con un 29% de los encuestados dice que el servicio merece una calificación de 7 “muy bueno” lo que se espera mejor con la aplicación del modelo.

Además de ello se toma en cuenta al cliente y se le pregunta ¿Cómo podría mejorar el servicio que brinda la Cooperativa? y sus respuestas fueron las siguientes:

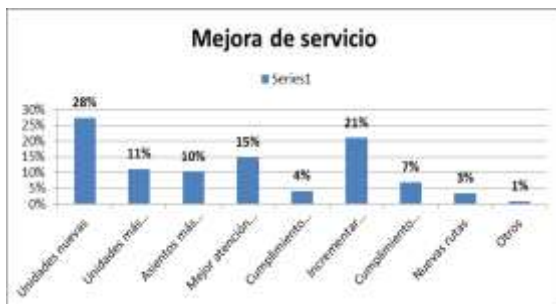


Figura 6: Resultados encuesta externa

Pasando al ambiente interno fue necesario aplicar una encuesta a todo el personal que opera en las unidades tanto a conductores y ayudantes, y que arrojaron los siguientes resultados:

Al personal operativo se le pregunto su nivel de educación y se obtuvo que:

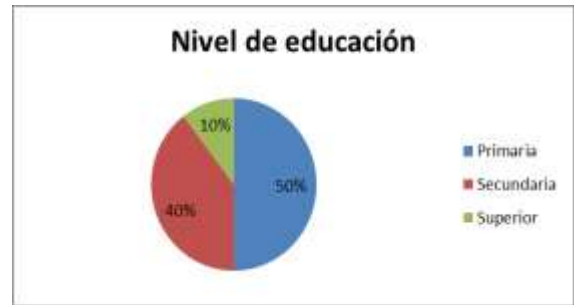


Figura 7: Resultados encuesta interna

El 50% del personal ha concluido únicamente la primaria el 40% la secundaria y un 10% la universidad.

Por otro lado es necesario conocer si el personal está a gusto con el trabajo que realiza por lo que se preguntó ¿Cómo le parece el trabajo que realiza? Y arrojó los siguientes resultados

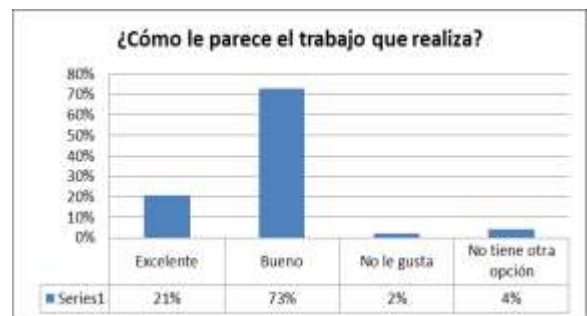


Figura 8: Resultados encuesta interna.

Llegando a una pregunta importante se analiza el grado de colaboración que el personal tiene y se le hizo la siguiente pregunta, ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la prestación de servicios de transporte? Y que di lo siguientes resultados:



Figura 9: Resultados encuesta interna

Como se observa un 33% del personal dice que se puede mejorar si se trabaja en equipo y eso es algo que ciertamente carece la Cooperativa.

Siguiendo con el análisis interno se realizó un FODA logrando determinar lo siguientes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

FODA

Fortaleza	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Figura 10: FODA

Para luego pasar y realizar el cruce para establecer estrategias.

Fortaleza	Estrategias Ofensivas (FO)	Oportunidades	Estrategias de Retroalimentación (DO)	Debilidades

Fortaleza	Estrategias Defensivas (FA)	Amenazas	Estrategias de Supervivencia (DA)	Debilidades

Tabla 1: Matriz FODA

A partir de aquí se propone una planificación estratégica que Según Blas, 2014 Es un proceso permanente de evaluación sistemática de la organización en relación a su entorno, definiendo objetivos generales a largo plazo, identificando metas específicas cuantificables y desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos y metas, y asignando recursos para llevarlas a cabo. Su objetivo es alcanzar un equilibrio entre los recursos de la organización y los efectos positivos (Oportunidades) o negativos (Amenazas) de su entorno. (p. 434)

Como sabemos la planificación estratégica es fundamental dentro de un modelo de gestión pero no es el único criterio a ser tomado en cuenta. También está la gestión por procesos y que según Juan Bravo (2009) es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes (P. 21-22). Tomando en cuenta esto último es necesario mantener una buena gestión del talento humano en constante capacitación de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo. Para ello además es necesario contar con los recursos necesarios, sin olvidar que puede ser más fácil trabajar si se mantiene una buena alianza estratégica, tomando en cuenta el cómo nos ve el cliente y cuál es la satisfacción sobre sus necesidades, la innovación que damos a productos y servicios todo esto orientado a obtener mejores resultados y controlado mediante indicadores de eficiencia y eficacia.

Es por ello con toda la información obtenida se procede a diseñar el modelo de gestión acorde a las necesidades que presenta la Cooperativa en este momento.

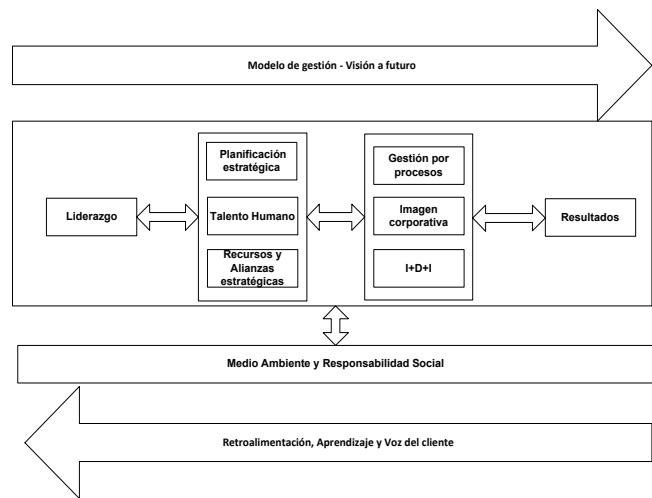


Figura 11: Modelo de gestión Jorge Campo

1.1 LIDERAZGO

Una parte fundamental en una empresa es el liderazgo, y tener a uno o varios líderes ayuda a que se logre alcanzar con mayor facilidad la misión, visión y valores, además de ello llevar a cabo las acciones necesarias y destinar los recursos para las mismas y siempre de la manera más adecuada, el comportamiento del líder estimula al comportamiento de los demás, y por ello debe mostrar ética, debe tener capacidad de adaptación a los cambios, ser proactivo, una cualidad muy importante que un líder debe tener es ser humanista innovador y creativo, trabajar junto al personal para inmiscuirlo en todas las actividades que generan valor y están orientadas a una mejora continua.

1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo hacia donde esté orientada una organización se debe planificar estratégicamente, definiendo objetivos a largo, mediano o corto plazo tomando en cuenta cuáles son sus metas, para ello es necesario proveer los recursos necesarios para que las actividades se cumplan a cabalidad y haciendo que el personal forme parte de las mismas, haciéndoles saber cuan importantes son, para que cada una de ellas sean llevadas a cabo de la mejor manera.

1.3 TALENTO HUMANO

El talento humano es el criterio que analiza el nivel de preparación del personal, las habilidades y destrezas mínimas que debe tener, además de cómo una empresa va incrementando la formación de todo su talento humano, desarrollando nuevas habilidades y destrezas mediante capacitaciones, instrucciones, etc. Y así mantener un personal más versátil y con mayor oportunidad de crecimiento.

1.4 RECURSOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

No es mejor el que cuenta con más recursos sino el que sabe utilizarlos de mejor manera, el conocer qué y en qué cantidad se tiene un recurso es muy importante para lograr llevar a cabo las actividades diarias de una empresa, y poder destinarlos de la manera más adecuada, según su planificación y gestión de los mismos.

Cómo planifica y gestiona la empresa sus alianzas estratégicas con otras organizaciones para ello se debe hacerse las siguientes preguntas, ¿Por qué se hace esa alianza?, ¿Para qué se lo hace?, ¿Cuáles son los posibles aliados?,

1.5 GESTIÓN POR PROCESOS

Es la forma como una empresa gestiona sus actividades mediante procesos bien identificados, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes a generar valor, aplicando los controles adecuados a los mismos y haciéndolos cada vez más eficientes para mantener una mejora continua en los procesos.

1.6 IMAGEN CORPORATIVA

Cómo nos ven los clientes y la sociedad en general es influenciado por la imagen corporativa que una empresa presenta a los demás, es por eso que si una empresa presenta una imagen corporativa obsoleta o poco atractiva hará que los clientes y la sociedad no le preste atención y poco a poco ira desapareciendo. Por eso es recomendable renovar la imagen corporativa por lo menos 1 vez cada 5 años.

1.7 I+D+I

El criterio de Investigación + Desarrollo+ Innovación hace hincapié en un modelo de mejora continua, para el caso de transporte es necesario que el I+D+I vaya de la mano con el medio ambiente ya que solo desea manera se evolucionara y alcanzará mejores resultados tanto para la empresa así como para la sociedad.

Este criterio puede ser aplicado con la ayuda de la Universidad ya que solo de esta manera se puede llegar a innovar mediante la investigación.

1.8 MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Este criterio analiza los criterios ambientales, niveles de contaminación, desperdicios y demás producida por una empresa, los impactos negativos generados, cómo y qué se hace al respecto. Además analiza como una empresa ayuda y colabora con la sociedad en la que se desenvuelve.

1.9 RETROALIMENTACIÓN, APRENDIZAJE Y VOZ DEL CLIENTE

Analiza qué y cómo hace una empresa para captar información relevante la cual es de vital importancia para ir mejorando los aspectos más relevantes dentro de la empresa, aprendiendo de los errores y de la competencia, además de ello conocer cuáles son las exigencias del cliente y así augurar esfuerzos para lograr satisfacerlos.

En otras palabras son todos los medios que utiliza una empresa para mantener una información veraz y oportuna para posterior tomar las acciones necesarias mejorar. Tipo de medio: encuesta, focus group, buzones de quejas y sugerencias, etc.

1.10 RESULTADOS

Todo aquello que la empresa consigue con la aplicación de cada criterio y estableciendo los indicadores más adecuados para que ayuden a medir su impacto.

Todas las actividades deben estar orientadas a conseguir un resultado positivo, orientados hacia el cliente y el mercado sin olvidar que contribuyendo con el medio ambiente y la sociedad es posible mantener una mejora continua que con ayuda de la investigación, el desarrollo y la innovación genere un mayor impacto en la sociedad.

3. Resultados

Como resultados se obtuvo que para llevar a cabo un modelo de gestión es necesario cumplir con criterios muy esenciales como es el liderazgo ya que sin un líder dentro de una organización esta no puede salir adelante.

Por otro lado se obtuvo una mejor misión, visión, valores para la cooperativa.

Misión

Somos una cooperativa de transporte intraprovincial, brindamos el servicio de transporte público de pasajeros, cubriendo 7 rutas para los usuarios en los cantones Antonio Ante, Ibarra y parte de Cotacachi, satisfaciendo así las necesidades de movilidad de nuestros cliente mediante la prestación del servicio utilizando 25 unidades.

Visión

Flota "Anteña" en el 2018 seremos una cooperativa de transportes renovada, manteniendo un parque automotor con unidades nuevas, apoyado con un sistema tecnológico de punta, capacitando continuamente a nuestro personal, para brindar un mejor servicio.

Valores

- **Compromiso**

Estar siempre dispuestos a dar lo mejor de cada uno, participando de forma proactiva en las actividades de la Cooperativa.

- **Honestidad**

Mantener una postura profesional hacia los usuarios, tener disciplina y proceder de la mejor manera en casos especiales.

- **Respeto**

Respetar a todos quienes conforman Cooperativa de Transporte Flota "Anteña" así como el respeto mutuo con nuestros clientes.

- **Puntualidad**

Cumplir con los turnos de trabajo establecidos en todas las áreas.

- **Responsabilidad Social**

Saber que gracias a la sociedad tenemos trabajo y ser recíproco contribuyendo con el desarrollo.

Formulación de estrategias

FODA FLOTA "ANTEÑA"	
Fortaleza	Debilidades
Infraestructura propia	Falta de control operativo
Números de unidades	Presupuesto insuficiente
Mantiene un convenio con la Universidad Técnica del Norte.	Personal poco capacitado
Tiene 7 rutas instauradas	No se trabaja en equipo
Buena ubicación geográfica	Resistencia al cambio
	Falta de compromiso por parte de quienes conforman la cooperativa.
	Falta de inducción
	No cuenta con planes de mantenimiento de Infraestructura y unidades de transporte.
Oportunidades	Amenazas
Oportunidad de generar ingresos complementarios	Nueva ley de tránsito
Incremento de rutas	Alto nivel de competencia
Captar nuevos usuarios	Incremento de impuestos
Crecimiento poblacional	Carreteras de segundo orden en mal estado
Innovación Tecnológica	Usuarios poco capacitados para utilización de cierta tecnología
	Insatisfacción del usuario

Tabla 2: FODA

Una vez que fueron establecidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procedió a plantear las respectivas estrategias que a continuación se muestran.

Fortalezas	Estrategias Ofensivas (FO)	Oportunidades	Estrategias de Reorientación (DO)	Debilidades
Infraestructura propia	<p>APROVECHAR DE MEJOR MANERA LAS UNIDADES PARA COMPLEMENTAR Y MEJORAR EL SERVICIO</p> <p>PROMOVER LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA ESTAR ACORDES A LAS NECESIDADES DEL MERCADO</p>	Oportunidad de generar ingresos complementarios	<p>REFLECTAR LA IDEOLOGÍA DE TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>MANTENER EL UN SERVICIO DE CALIDAD CON UNIDADES EN EXCELENTE ESTADO Y PERSONAL CAPACITADO</p>	Falta de control operativo
Número de unidades		Incremento de rutas		Presupuesto insuficiente
Mantiene un convenio con la Universidad Técnica del Norte		Captar nuevos usuarios		Personal poco capacitado
Tiene 7 rutas instauradas		Crecimiento poblacional		No se trabaja en equipo
Buena ubicación geográfica		Innovación Tecnológica		Resistencia al cambio
				Falta de compromiso por parte de quienes conforman la cooperativa
				Falta de inducción
				No cuenta con planes de mantenimiento de infraestructura y unidades de transporte

Tabla 3: Matriz FO-DO

Fortalezas	Estrategias Defensivas (FA)	Amenazas	Estrategias de Supervivencia (DA)	Debilidades
Infraestructura propia	<p>MANTENER LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</p> <p>MANTENER EL BUEN ESTADO DE LAS UNIDADES PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO</p>	Nueva ley de tránsito	<p>MEJORAR EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN NORMAS Y LEY DE TRÁNSITO</p> <p>REAFIRMAR EL CONVENIO CON LA UTN MEDIANTE INICIATIVA DE TRABAJOS DE GRADO</p>	Falta de control operativo
Número de unidades		Alto nivel de competencia		Presupuesto insuficiente
Mantiene un convenio con la Universidad Técnica del Norte		Incremento de impuestos		Personal poco capacitado
Tiene 7 rutas instauradas		Carreteras de segundo orden en mal estado		No se trabaja en equipo
Buena ubicación geográfica		Usuarios poco capacitados para utilización de cierta tecnología		Resistencia al cambio
	Insatisfacción del usuario	Falta de compromiso por parte de quienes conforman la cooperativa		
		Falta de inducción		
		No cuenta con planes de mantenimiento de infraestructura y unidades de transporte		

Tabla 4: Matriz FA-DA

Estrategias ofensivas (FO)

Aprovechar de mejor manera las unidades para complementar y mejorar el servicio.

Promover la cultura de innovación en productos y servicios para estar acordes a las necesidades del mercado.

Estrategias defensivas (FA)

Mantener la comunicación con el cliente.

Mantener en buen estado las unidades para prestar un buen servicio.

Estrategias de reorientación (DO)

Implantar la ideología de trabajo en equipo.

Mantener el un servicio de calidad con unidades en excelente estado y personal capacitado.

Estrategias de supervivencia (DA)

Mejorar el conocimiento del personal en normas y ley de tránsito.

Reafirmar el convenio con la UTN mediante iniciativa de trabajos de grado.

Posterior a ello se crearon 6 objetivos estratégicos y que fueron la base para la planificación estrategia y planificación operativa.

Objetivos Estratégicos

- Generar nuevos ingresos utilizando medios internos y externos de las unidades de transporte.
- Diseñar un plan de gestión de Talento Humano.
- Implementar un plan de comunicación interna y externa.
- Mejorar la imagen corporativa para captar más clientes.
- Incrementar la satisfacción del cliente en un 5%.
- Diseñar una propuesta de pasante o vinculación en alianza con la UTN.

Una vez establecidas las estrategias se procede a crear actividades a realizar para cumplir las estrategias y así cumplir los objetivos estratégicos encaminados hacia la visión y misión de cooperativa.



Plan de Desarrollo Estratégico de la Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

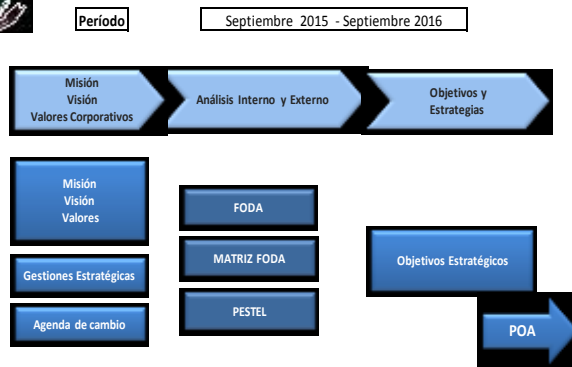


Figura 12: Cuadro de mando integral

Ejecución del plan estratégico de la Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"	
Misión	Visión
Somos una cooperativa de transporte intraprovincial, brindamos el servicio de transporte público de pasajeros, cubriendo 7 rutas para los usuarios en los cantones Antonio Ante, Ibarra, parte de Cotacachi, satisfaciendo las necesidades de movilidad de nuestros cliente mediante 25 unidades.	Flota "Anteña" en el 2018 seremos una cooperativa de transportes renovada, manteniendo un parque automotor con unidades nuevas, apoyado con un sistema tecnológico de punta, capacitando continuamente a nuestro personal, para brindar un mejor servicio.

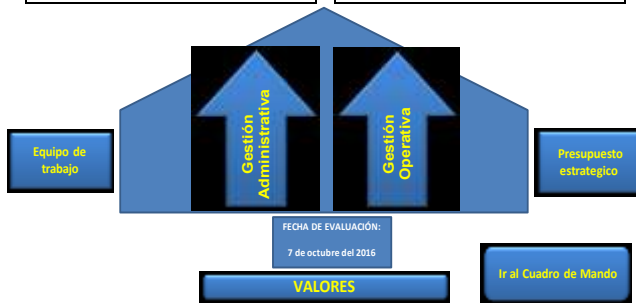


Figura 13: Cuadro de mando integral POA

Lo que se presenta en las figuras 10 y 11 fue realizado en Excel y presenta vinculaciones entre hojas y libros para una mayor facilidad de uso para la formulación del plan estratégico y plan operativo.

Manual de procedimientos

Por otro lado se creó un manual de procedimientos partiendo por el mapa de procesos.

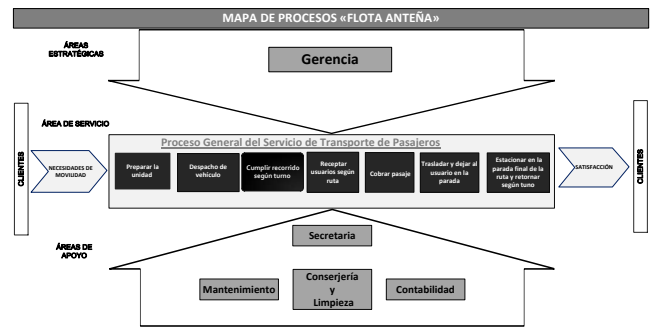


Figura 14: Mapa de procesos

A partir de aquí se determinó los procesos y procedimiento que cuentan con lo siguiente:

- Datos Informativos del procedimiento
- Objeto
- Alcance
- Responsable
- Detalle del procedimiento
- Frecuencia
- Capacitación requerida
- Registro
- Datos y modificaciones

Manual de funciones

Para el caso del manual de funciones de determinó cada uno de los puestos de trabajo de la Cooperativa, primero se reestructuro el organigrama quedando de la siguiente manera.

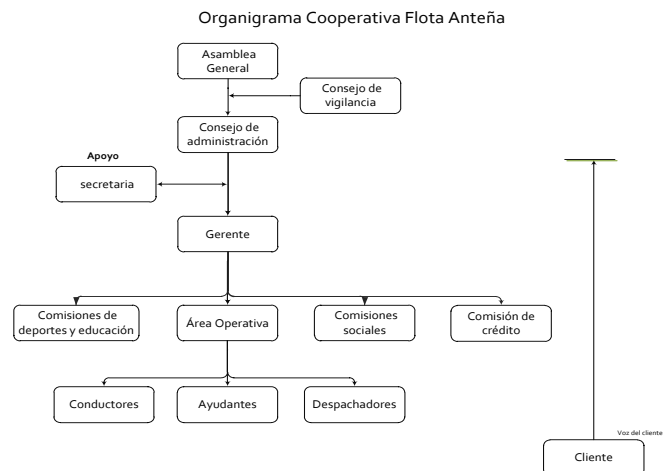


Figura 15: Organigrama

El manual de funciones está compuesto de la siguiente manera:

- Datos informativos del cargo
- Funciones generales
- Habilidades
 - Generales
 - Técnicas
- Descripción de funciones
 - Funciones y responsabilidades
- Requisitos y Competencias
 - Educación
 - Formación requerida
 - Experiencia

Plan de capacitación

Tomando en cuenta todas las destrezas y habilidades que el personal debe tener para llevar a cabo las actividades se creó un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa y que eran mantener a su personal capacitado en mecánica automotriz (básica) además de ello al ser un servicio es necesario que el personal conozca de servicio y atención al cliente.

Plan de comunicación

El plan de comunicación nació de la necesidad de mantener una buena y efectiva comunicación en todos los niveles tanto interno como externo, dicho plan cuenta con lo siguiente:

- Necesidades informativas internas y externas
- Medios existentes e impacto (Interno y externo)
- Objetivos de plan de comunicación
- Destinatarios de plan
- Definición y ejecución de estrategia de comunicación
- Medio o canales de comunicación
- Mensaje de Inducción (interno)
- Mensaje a transmitir (externo)
- Materiales necesarios
- Seguimiento y control

Imagen corporativa

El cambio de imagen corporativa se plantea ya que actualmente la cooperativa no cuenta con una imagen definida tanto en para sus unidades así como en oficina, y es por ello que se propone una nueva imagen que contiene lo siguiente:

- Logotipo y sus variaciones



- Slogan
- Colores corporativos



- Tipografía



- Hoja membretada



- Buzón de quejas y sugerencias Interno



- Buzón de quejas y sugerencias Externo



- Nueva imagen para las unidades.



4. Conclusiones

Para concluir se debe decir que la obtención de la información es vital y por ello se determinó qué información se necesita y los datos se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario, una vez con los datos se los analizó y se obtuvo una visión de cómo y en qué se puede mejorar.

Con una buena formulación de la misión, visión y un buen análisis FODA se estructuró la planificación estratégica y la planificación operativa utilizando herramientas que permiten mantener el control de las actividades planificadas, y de esta manera alcanzar metas y lograr que se cumpla la misión y visión.

Se obtuvo un modelo de gestión bien estructurado desde una perspectiva estratégica con una buena planificación, tomando en cuenta siempre las necesidades del cliente, al talento humano, los procesos y recursos, la investigación + desarrollo + innovación, etc., sin olvidar el medio ambiente y la sociedad que lo rodea para lograr

obtener los mejores resultados, y acoplado de acuerdo a las necesidades que tiene una empresa se puede alcanzar una mejora continua y demás, controlando de una manera correcta mediante el uso de los indicadores de gestión y obtener mejores resultados.

Agradecimientos

A mis maestros de la Universidad quienes con su apoyo y dedicación pusieron su granito de arena y conocimientos para formarme como profesional, agradezco de manera especial al Econ. Winston Oviedo, a los Ingenieros Juan Carlos Pineda, Ramiro Saraguro, Rodrigo Matute quienes me demostraron que con trabajo y esfuerzo se puede alcanzar las metas.

Agradezco a todos aquellos que con su amistad han recorrido conmigo el camino dentro y fuera de la Universidad y con los cuales logre aprender muchas más cosas que son de gran aporte a mi vida.

Referencias Bibliográficas

- [1] BLAS, J, MÁ. PEDRO. (2014). *Diccionario de administración y finanzas. Indiana: Editorial Palibrio LLC*
- [2] BRAVO, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A
- [3] CHIAVENATO, A (2001) *Administración: Teoría, proceso, y práctica*, Colombia. Editorial McGrawHill.
- [4] GUTIÉRREZ, H. (2010). *Calidad total y productividad* México: Editorial McGrawHill

Sobre el Autor

Jorge CAMPO nació en Atuntaqui el 30 de julio de 1988, pero siempre ha vivido en Otavalo, realizó sus estudios de primaria en la escuela Libertador Simón Bolívar, su secundaria la cursó en el Instituto Tecnológico Superior "Otavalo", los estudios superiores realizados en la Universidad Técnica del Norte como Ingeniero Industrial, fue secretario y después presidente del Club de Emprendedores de la UTN, parte del comité organizador del IX Congreso ecuatoriano de estudiante de Ingeniería Industrial.