



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

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional determina la necesidad de disponer textos completos de formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad. Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual disponemos de la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD	100313172-7
APELLIDOS Y NOMBRES	CAMPO HERNÁNDEZ JORGE LUIS
DIRECCIÓN	IMBABURA – OTAVALO
E-MAIL	jorgelcampo@gmail.com
TELÉFONO FIJO	062 – 926 - 555
TELÉFONO MÓVIL	0998165260 / 0993911841
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO	“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”
AUTOR	JORGE LUIS CAMPO HERNÁNDEZ
FECHA	FEBRERO 2016
PROGRAMA	PRE – GRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIERO INDUSTRIAL
DIRECTOR	ECON. WINSTON OVIEDO

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

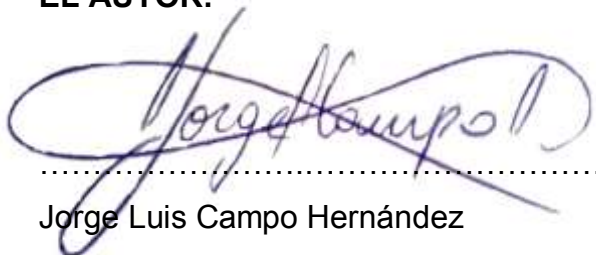
Yo, Jorge Luis Campo Hernández con cédula de identidad Nro. 100313172-7, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, a los 12 días del mes de febrero de 2016

EL AUTOR:



.....
Jorge Luis Campo Hernández



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

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

Yo, Jorge Luis Campo Hernández, con cédula de identidad No 100313172-7, 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 de la obra o trabajo de grado denominado: “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”, que ha sido desarrollado para optar por el título de: INGENIERO INDUSTRIAL, en la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Jorge Luis Campo", is written over a horizontal dotted line.

Firma

NOMBRE: Jorge Luis Campo Hernández

CÉDULA: 100313172-7

Ibarra, febrero de 2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CERTIFICACIÓN

Econ. Winston Oviedo Director del Trabajo de Grado desarrollado por el señor estudiante JORGE LUIS CAMPO HERNÁNDEZ

CERTIFICA

Que, el Proyecto de Trabajo de Grado, “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” ha sido realizado en su totalidad por el señor estudiante Jorge Luis Campo Hernández bajo mi dirección, para la obtención del título de Ingeniero Industrial. Luego de ser revisada, considerando que se encuentra concluida y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente.

A handwritten signature in purple ink, appearing to be "Winston Oviedo", is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and somewhat abstract.

Econ. Winston Oviedo
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

DECLARACIÓN

Yo, Jorge Luis Campo Hernández, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; y que éste no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Técnica del Norte, según lo establecido por las Leyes de la Propiedad Intelectual, Reglamentos y Normativa vigente de la Universidad Técnica del Norte.

A handwritten signature in blue ink, reading 'Jorge Luis Campo Hernández', is written over a horizontal dotted line.

Firma

NOMBRE: Jorge Luis Campo Hernández

CEDULA: 100313172-7

Ibarra, febrero de 2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres Hilda Pastora Hernández Narvárez y Luis Olmedo Campo Andrade quienes con mucho esfuerzo y sacrificio me dieron la educación, por permitirme cumplir uno de mis sueños el llegar a ser un gran profesional, a ser un ingeniero, una dedicatoria muy especial para mi abuelo Alfredo Campo quien fue uno de mis más grandes mentores, quien con su humildad y grandeza hizo de mí una mejor persona.

A ella quien con su magia me hizo volar al infinito y me acompaña día a día a crear un mundo mejor donde las personas comprendan y entiendan que una vida más pura y natural es posible, eso se llama evolución.

“Podemos cambiar el mundo, conocemos la manera cómo el agua hacer arena hasta la más dura piedra, el secreto de esta fuerza no se encuentra en la violencia es mucho más simple que eso, el secreto es la insistencia” – Warcry.

Forge Luis Campo Hernández



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Dios por darme la sabiduría y el libre pensamiento para seguir el camino.

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.

George Luis Campo Hernández

TABLA DE CONTENIDO

<i>IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA</i>	<i>i</i>
<i>AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</i>	<i>iii</i>
<i>CERTIFICACIÓN</i>	<i>iv</i>
<i>DECLARACIÓN</i>	<i>v</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>vi</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	<i>vii</i>
<i>TABLA DE CONTENIDO</i>	<i>viii</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>xi</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>xii</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>xiv</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>xv</i>
<i>1 CAPÍTULO I</i>	<i>1</i>
<i>PLAN DE TITULACIÓN</i>	<i>1</i>
<i>1.1 INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>1.2 TÍTULO</i>	<i>1</i>
<i>1.3 ANTECEDENTES</i>	<i>1</i>
<i>1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>2</i>
<i>1.5 OBJETIVOS</i>	<i>3</i>
<i>1.5.1 OBJETIVO GENERAL</i>	<i>3</i>
<i>1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	<i>3</i>
<i>1.6 JUSTIFICACIÓN</i>	<i>3</i>
<i>1.7 ALCANCE</i>	<i>4</i>
<i>2 CAPÍTULO II</i>	<i>5</i>
<i>FUNDAMENTOS TEÓRICOS.</i>	<i>5</i>
<i>2.1 MODELOS DE GESTIÓN</i>	<i>5</i>
<i>2.1.1 MODELO MALCOLM BALDRIGE</i>	<i>5</i>

2.1.2	MODELO EFQM	10
2.1.3	CICLO DE DEMING	10
2.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD	12
2.3	INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE.	13
2.4	LAYOUT O DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	15
2.4.1	TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	15
2.5	SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD	17
2.5.1	TIPOS DE SEÑALIZACIÓN	17
2.5.2	TIPO DE SEÑALES ÓPTICAS	18
2.6	GESTIÓN POR PROCESOS	21
2.6.1	¿QUÉ ES UN PROCESO?	23
2.6.2	DIAGRAMAS DE FLUJO	23
2.6.3	MAPA DE PROCESOS	25
2.6.4	FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	26
2.6.5	LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO	27
2.6.6	PROCESO ADMINISTRATIVO	28
2.7	HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	29
2.7.1	FODA	29
2.7.2	PESTEL	32
3	<i>CAPÍTULO III</i>	34
	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL	34
3.1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	34
3.1.1	INTRODUCCIÓN	34
3.1.2	ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA	35
3.1.3	LAYOUT COOPERATIVA DE TRANSPORTE FLOTA “ANTEÑA”	36
3.1.4	ANÁLISIS FODA	39
3.1.5	ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS	45
3.1.6	ANÁLISIS PESTEL	45
3.2	APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	47
3.2.1	ANÁLISIS INTERNO	47
3.2.2	ANÁLISIS EXTERNO	62
3.3	MAPEO DE RUTAS	75
3.4	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	80
3.4.1	MAPA DE PROCESO FLOTA “ANTEÑA”	81
4	<i>CAPÍTULO IV</i>	91
	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN	91
4.1	LIDERAZGO	91
4.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	92
4.3	TALENTO HUMANO	92

4.4	RECURSOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS	93
4.5	GESTIÓN POR PROCESOS	94
4.6	IMAGEN CORPORATIVA	94
4.7	I+D+I	94
4.8	MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	95
4.9	RETROALIMENTACIÓN, APRENDIZAJE Y VOZ DEL CLIENTE	95
4.10	RESULTADOS	96
5	<i>CAPÍTULO V</i>	97
	<i>IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN</i>	97
5.1	SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN.	97
5.2	TRANSFERENCIA DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	98
5.2.1	LINEAMIENTOS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	99
5.2.2	POLÍTICAS	99
5.2.3	MISIÓN	99
5.2.4	VISIÓN	100
5.2.5	VALORES	100
5.2.6	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	100
5.2.7	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	106
5.2.8	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	123
5.3	MEDICIÓN DE RESULTADOS.	131
6	<i>CAPÍTULO VI</i>	143
	<i>ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	143
6.1	RESULTADOS DE ENTRADA	143
6.2	RESULTADOS DE SALIDA	146
6.3	ANÁLISIS COMPARATIVO.	148
7	<i>CONCLUSIONES</i>	149
8	<i>RECOMENDACIONES</i>	150
9	<i>LISTA DE REFERENCIAS</i>	151
10	<i>ANEXOS</i>	153
	Anexo 1 Organigrama	
	Anexo 2 Encuesta interna	
	Anexo 3 Encuesta externa	
	Anexo 4 Manual de procedimientos	
	Anexo 5 Formato estado de unidades	

Anexo 6 Manual de funciones
Anexo 7 Plan de capacitaciones
Anexo 8 Plan de comunicación
Anexo 9 Imagen corporativa
Anexo 10 Layout
Anexo 11 Registros de capacitaciones
Anexo 12 Registro fotográfico

ÍNDICE DE FIGURAS

figura 2-1: Marco General Del Modelo Baldrige	5
Figura 2-2: Esquema Del Modelo Efqm	10
Figura 2-3: Esquema General Del Ciclo De Phva.....	11
Figura 2-4: Distribución Por Proceso	16
Figura 2-5: Tipos De Señalización En El Lugar De Trabajo.....	17
Figura 2-6: Señales De Advertencia	19
Figura 2-7: Señales De Prohibición.....	19
Figura 2-8: Señales De Obligación.	20
Figura 2-9: Señales Lucha Contra Incendios.	20
Figura 2-10: Señales De Salvamento.	21
Figura 2-11: Modelo De Un Sistema De Gestión De La Calidad Basado En Procesos Según Iso 9001.....	22
Figura 2-12: Representación Gráfica De Mapa De Procesos	25
Figura 2-13: Gestión Integral Del Cambio.	26
Figura 2-14: Proceso Administrativo	28
Figura 2-15: Matriz Foda.....	29
Figura 2-16: Correlación Foda.....	30
Figura 2-17: Toma De Decisión.....	30
Figura 3-1: Reseña Histórica	34
Figura 3-2: Organigrama Cooperativa Flota “Anteña”	36
Figura 3-3: Layout Flota “Anteña”.....	37
Figura 3-4: Ruta Atuntaqui - Ibarra.....	76
Figura 3-5: Ruta Ibarra - Pucara.....	77
Figura 3-6: Ruta Ibarra – La Merced.....	78
Figura 3-7: Ruta Ibarra - Imantag.....	79
Figura 3-8: Ruta Atuntaqui – Chaltura - Ibarra	80
Figura 3-9: Mapa De Procesos.....	82
Figura 3-10: Proceso Administrativo	83
Figura 3-11: Explicación De Significado De Para Mayor Entendimiento	86
Figura 4-1: Modelo De Gestión Visión A Futuro.....	91
Figura 5-1: Cuadro De Ejecución Del Plan Estratégico (Poa).....	108

Figura 5-2: Objetivos Gestión Administrativa.....	110
Figura 5-3: Poa Ad 1.....	111
Figura 5-4: Poa Ad 2.....	114
Figura 5-5: Poa Ad 3.....	115
Figura 5-6: Gestión Operativa.....	116
Figura 5-7: Poa Op 1	117
Figura 5-8: Poa Op2	119
Figura 5-9: Poa Op 3	121
Figura 5-10: Presupuesto Plan Operativo.....	122
Figura 5-11: Cuadro De Mando	124
Figura 5-12: Misión, Visión, Valores.....	125
Figura 5-13: Temas Estratégicos.....	125
Figura 5-14: Agenda De Cambio	126
Figura 5-15: Análisis Foda.....	126
Figura 5-16: Matriz Foda	127
Figura 5-17: Pestel.....	128
Figura 5-18: Objetivos Estratégicos.....	129
Figura 5-19: Objetivo 1 Estrategias	129
Figura 5-20: Objetivo 2 Estrategias	129
Figura 5-21: Objetivo 3 Estrategias	130
Figura 5-22: Objetivo 4 Estrategias	130
Figura 5-23: Objetivo 5 Estrategias	130
Figura 5-24: Objetivo 6 Estrategias	131
Figura 5-25: Muestra Fotográfica.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Criterios De Los Modelos Efqm, Baldrige, Deming	11
Tabla 2-2: Indicadores De Gestión En Transporte	14
Tabla 2-3: Señalización Por Color	18
Tabla 2-4: Relación Entre El Tipo De Señal, Su Forma Geométrica Y Colores Utilizados.....	21
Tabla 2-5: Simbología Ansi	23
Tabla 2-6: Simbología Asme.....	25
Tabla 2-7: Foda.....	31
Tabla 2-8: Matriz Foda.....	31
Tabla 2-9: Matriz Pestel.....	32
Tabla 3-1: Datos Generales De La Cooperativa.....	35
Tabla 3-2: Composición De La Cooperativa De Transporte Flota “Anteña”	38
Tabla 3-3: Fortalezas Debilidades, Oportunidades, Amenazas.	39
Tabla 3-4: Matriz Foda Estrategias.....	43
Tabla 3-5: Matriz Pestel.....	46
Tabla 3-6: Resultados Internos Pregunta 1	48
Tabla 3-7: Resultados Internos Pregunta 2	49
Tabla 3-8: Resultados Internos Pregunta3	50
Tabla 3-9: Resultados Internos Pregunta 4	50
Tabla 3-10: Resultados Internos Pregunta 5	51
Tabla 3-11: Resultados Internos Pregunta 6	52

Tabla 3-12: Resultados Internos Pregunta 7.....	53
Tabla 3-13: Resultados Internos Pregunta 8.....	54
Tabla 3-14: Resultados Internos Pregunta 9.....	55
Tabla 3-15: Resultados Internos Pregunta 10.....	56
Tabla 3-16: Resultados Internos Pregunta 11.....	57
Tabla 3-17: Resultados Internos Pregunta 12.....	58
Tabla 3-18: Resultados Internos Pregunta 13.....	59
Tabla 3-19: Resultados Externos Pregunta 1.....	63
Tabla 3-20: Resultados Externos Pregunta 2.....	64
Tabla 3-21: Resultados Externos Pregunta 3.....	65
Tabla 3-22: Resultados Externos Pregunta 4.....	66
Tabla 3-23: Resultados Externos Pregunta 5.....	67
Tabla 3-24: Resultados Externos Pregunta 6.....	68
Tabla 3-25: Resultados Externos Pregunta 7.....	69
Tabla 3-26: Resultados Externos Pregunta 8.....	70
Tabla 3-27: Resultados Externos Pregunta 9.....	71
Tabla 3-28: Resultados Externos Pregunta 10.....	72
Tabla 3-29: Resultados Externos Pregunta 11.....	73
Tabla 5-1: Valores	100
Tabla 5-2: Objetivos Estratégicos.....	101
Tabla 5-3: Tabla De Objetivos	103
Tabla 5-4: Matriz Plan Operativo.....	109
Tabla 5-5: Registro Ingreso Medio	132
Tabla 5-6: Ingreso Medio	133
Tabla 5-7: Socios Que Han Sufrido Un Percance.....	134
Tabla 5-8: Incidentes Por Chofer.....	134
Tabla 5-9: Registro Incidentes.....	136
Tabla 5-10: Registro Horas De Reparaciones.....	136
Tabla 5-11: Horas Por Reparación.....	137
Tabla 6-1: Matriz De Comparación	148

RESUMEN

El presente trabajo de grado fue realizado en la Cooperativa de Transportes Flota “Anteña” en la que se desarrolla un diseño de modelo de gestión el cual cuenta con sus criterios básicos a ser tomados en cuenta para el buen funcionamiento de una organización y orientado hacia una mejora continua.

El trabajo de grado inicia con la fundamentación teórica utilizado para el caso de estudio, presentando también la información general de la cooperativa, el análisis de situación actual mediante 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, mantener al personal motivado, son varios de los aspectos claves que un líder debe tener, 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 y enfocados a obtener mejores resultado cada vez. Tomando en cuenta que, en el caso de la cooperativa, las actividades que se realizan para la prestación de servicio de transporte causan un gran impacto negativo al medio ambiente y las mejoras serán para disminuir dicho impacto. Todo esto controlado mediante la aplicación de indicadores de gestión.

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.

The following investigation begins with the theoretical basis used for the case being studied, followed by the general information about the cooperative 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.

1 CAPÍTULO I

PLAN DE TITULACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Ecuador el servicio de transporte de pasajeros ha sido catalogado como ineficiente y malo ya que muchas veces no existen las condiciones mínimas que satisfagan la necesidad de los usuarios. Esto ocurre ya que dentro de las Cooperativas que prestan este tipo de servicio, no se encuentran bien organizadas o desconocen cómo llevar una organización.

Es por ello que se toma la decisión de diseñar un modelo de gestión que ofrezca una guía y nueva orientación que permita alcanzar una mejora continua dentro de una organización y lograr ser mucho más competitivos en el mercado de transporte el cual día a día se vuelve más exigente e innovador.

1.2 TITULO

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.

1.3 ANTECEDENTES

En 1971 se estructura la Cooperativa de Transportes de pasajeros Flota “Anteña”, la misma que se logra gracias a la perseverancia de un grupo de personas encabezada por el Sr. Amado Abel Terán Báez, quién fue su primer Presidente acompañado por el Sr. Luis Alfonso Narváez Vera como Gerente.

Desde entonces la Cooperativa ha forjado su largo camino con arduo trabajo para poder consolidarse como una institución organizada.

A partir del 2014 se firma un convenio interinstitucional con la Universidad Técnica del Norte en busca de una ayuda mutua entre las mismas mediante la participación de los estudiantes y la cooperativa.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cooperativa de transporte terrestre Flota “Anteña” lleva 44 años de funcionamiento brindando el servicio de transporte de pasajeros en la provincia de Imbabura y reside en el cantón Antonio Ante. Durante todo este tiempo se ha trabajado de una forma individual por parte de los socios que la conforman, olvidando así lo más esencial de una empresa el trabajo en equipo.

Además no ha logrado mejorar significativamente como empresa ya que no tiene modelo de gestión con el cual se pueda mantener una planificación estratégica.

Actualmente en la cooperativa se ha podido identificar el problema de un bajo nivel de productividad en la gestión administrativa y que da como resultado que la cooperativa no sea competitiva con respecto a otras cooperativas de similares características.

Dicha situación hace que se plantee una propuesta implementar una herramienta de gestión como es el balanced scorecard que ayudara a elevar la productividad de la cooperativa mediante un mejor control de las actividades que allí se llevan a cabo, así también, establecer una adecuada planificación estratégica con lo cual se pretende que sea una empresa más competitiva.

El desconocimiento de los procesos administrativos por parte de la cooperativa genera un bajo control en ciertas actividades que influyen directamente al servicio lo que da como resultado una insatisfacción de los clientes. El no contar con una planificación estratégica hace que la cooperativa pierda competitividad en relación

a su competencia lo que da como resultado una disminución de los ingresos que generan los pasajes.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

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.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el marco referencial para diseñar el modelo de gestión administrativa para la cooperativa Flota “Anteña”.
- Analizar la situación actual de la cooperativa Flota “Anteña” mediante el análisis FODA y el mapeo de procesos.
- Diseñar el 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.
- Realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos y situación actual.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La propuesta de realizar un proyecto de investigación de gestión por procesos se justifica ya que tiene gran importancia hoy en día para que una empresa llegue a ser competitiva y que aporte al desarrollo de la zona en la que lleva a cabo sus actividades, a su vez este proyecto está orientado a cumplir el objetivo 10 del PNBV y su literal 10.3 que dice: Diversificar y generar mayor valor agregado en

los sectores prioritarios que proveen servicios. También el objetivo 6 litera 6.4 “promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades”.

1.7 ALCANCE

La Cooperativa se divide en área Administrativo y área Operativa tomando en cuenta que el trabajo aplica al área administrativa con el fin de guiar de mejor manera las actividades que allí se llevan a cabo, dado un nuevo enfoque a la organización.

2 CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

2.1 MODELOS DE GESTIÓN

2.1.1 MODELO MALCOLM BALDRIGE

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.

Tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a mantener un enfoque que integre a todo y a todos, basado en el cliente para aumentar su valor, establecer una mejora continua, y ayudar a que mejoren las habilidades técnicas y humanas haciendo hincapié en el aprendizaje de toda la organización y a nivel personal.

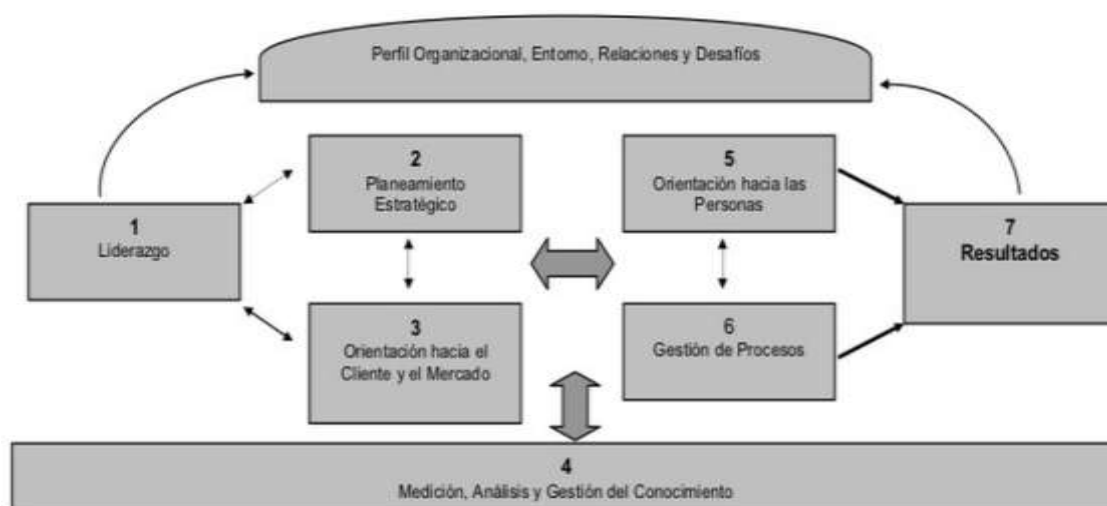


Figura 2-1: Marco general del Modelo Baldrige

Fuente: Malcolm Baldrige National Quality Program

2.1.1.1 Criterios del Modelo Baldrige

2.1.1.1.1 Liderazgo

En un mundo, en el que el cambio es constante y cada vez exige ser más competitivo, él o las personas que se encuentran dirigiendo una organización o empresa, están en la obligación de establecer cuál será la dirección estratégica que deben tomar para mantener una mejora continua, tomando muy en cuenta y valorando de mejor manera al cliente, ya que, simplemente sin él no existiría la empresa u organización como tal. Además de consolidar equipos de trabajo para que sea más fácil llevar a cabo el cumplimiento de objetivos de mejora y crecimiento.

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)

2.1.1.1.2 Planeamiento estratégico

Planificación

Algo muy importante y que las organizaciones sobre todo las mipymes no toman en cuenta para su desarrollo es la planificación de sus actividades, ya sea para producción, prestación de servicios o en la ejecución de proyectos, según Blas, P; 2014 dice que es un:

Proceso continuo destinado a establecer la base sobre la cual se ejecutan todas las futuras acciones administrativas. Es una herramienta de la administración que permite determinar cursos concretos de acción, que se deben seguir para lograr la realización de los objetivos previstos. La planificación está constituida por los siguientes elementos: Objetivos, políticas, procedimientos, métodos, reglas, programas, y presupuestos. (P. 434). Además de mantener los controles correspondientes y los responsables adecuados, en otras palabras es saber a dónde ir y cómo llegar.

Estrategia

Con el fin de llegar a ser más competitivos las organizaciones toman la dirección por la cual deben ir, estableciendo estrategias, ya sean estas, financieras, productivas, etc. Dando lugar a la creación de un ambiente más competitivo entre las organizaciones para poder mantenerse como líderes en el mercado.

Para Render, Barry y Heizer, Jay; (2007) la estrategia Es el plan de acción de una organización para alcanzar su misión. Cada área funcional cuenta con una estrategia para alcanzar su misión y para ayudar a que la organización cumpla su misión global. Estas estrategias aprovechan las oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades. (P. 32). Y a partir del análisis FODA poder establecer metas y objetivos estratégicos.

Planificación estratégica

Toda organización debe enfocarse en una visión estratégica para seguir creciendo, con un buen análisis FODA que pueda determinar el camino a seguir para alcanzar las metas propuestas, tomando siempre muy en cuenta cuáles son nuestras restricciones ya sean estas económicas, sociales, culturales, productivas, etc.

Según Blas, 2014 La planificación estratégica 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)

2.1.1.1.3 Enfoque hacia el cliente y el mercado

En el caso de la prestación de servicios de transporte de pasajeros es muy evidente que las cooperativas que prestan dicho servicio no los realizan en función de los requisitos que exige el cliente y no se dan cuenta de que es quien juzga el desempeño de la organización y es por ello que se debe tomar en cuenta

todo aquello que contribuya y agregue valor al cliente, para que éste se encuentre satisfecho con sus necesidades actuales y las futuras, por lo que la organización debe ser capaz de anticiparse a dichas necesidades, y así ir mejorando los procesos existentes con los que cuenta.

En muchas empresas al no llevar sus actividades basadas en un enfoque de administración empresarial brindan productos o servicios con características que les parece que están bien y se olvidan de averiguar o conocer el grado de satisfacción que los productos o servicios que se brindan cubren o no las necesidades de los clientes, constituyéndose en el factor más importante y eje fundamental de su progreso.

Según ISO 9000:2005 en su apartado 3.1.4 dice que la Satisfacción es: “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.”(P.11)

El primer principio de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente el cual en la norma ISO 9000:2005 dice “las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los cliente, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”. (p. ii). Y es por ello que toda organización debe hacer énfasis y prestar más atención a sus clientes para poder ampliar sus nichos de mercado.

2.1.1.1.4 Medición, análisis y gestión del conocimiento

En la actualidad la gestión del conocimiento es la clave del éxito, ya que hace hincapié en uno de los valores más importantes con los que cuenta toda organización, que es el Talento Humano, quienes poseen y entregan todo su talento, destrezas, habilidades y el tiempo a las organizaciones para su desarrollo.

Tiene como objetivos principales contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre la organización y su entorno. (León, Ponjuán, Rodríguez, 2006, P. 4)

Para poder alcanzar niveles óptimos en el desarrollo de la una organización, está debe dar un enfoque al aprendizaje de quienes conforman la organización y mantener una gran responsabilidad para que esto se cumpla de forma correcta, ya que el aprendizaje es una de las piezas clave que intervienen en la mejora continua y dando un valor extra.

2.1.1.1.5 Orientación hacia las personas

Otro eje fundamental de toda organización o empresa es el personal o socio con el que cuenta y, además debe conocer cuál es su nivel de preparación personal para así, ir incrementando su formación, desarrollando nuevas habilidades y destrezas y, a cambio de eso, la organización obtendrá muchos beneficios ya que ellos se sentirán mucho más a gusto con su trabajo, serán más versátiles y con mayor oportunidad de crecimiento.

Joaquín Membrado menciona que “La mejora debe ser parte del trabajo diario de todos los departamentos y unidades de la empresa, debe buscar eliminar los problemas desde su origen e identificar oportunidades para hacer las cosas mejor.” (P.16)

2.1.1.1.6 Gestión de procesos

Este criterio examina cuales son los aspectos y procesos claves en la organización, para poder determinar y crear procesos que agreguen valor en este caso al servicio de transporte de pasajeros.

2.1.1.1.7 Resultados

Según Camisón, Cruz, González. (2006). El criterio de resultados examina el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave: resultados del producto y servicio, satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos, y liderazgo y responsabilidad social. Los niveles del desempeño se examinan con relación a la competencia y a otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares. (P. 709)

2.1.2 MODELO EFQM

Otro de los modelos de excelencia es el European Foundation for Quality Management (EFQM) también llamado Modelo Europeo de la Calidad y trata de medir el grado de excelencia de las organizaciones mediante la aplicación de nueve criterios muy similares al Modelo de Malcolm Baldrige y estos criterios son: Liderazgo, Personal, Estrategia, Alianzas y Recursos, Procesos Productos y Servicios, Resultado en personas, Resultado con cliente, Resultado en sociedad, Rendimiento. Dando una gran importancia al Liderazgo.

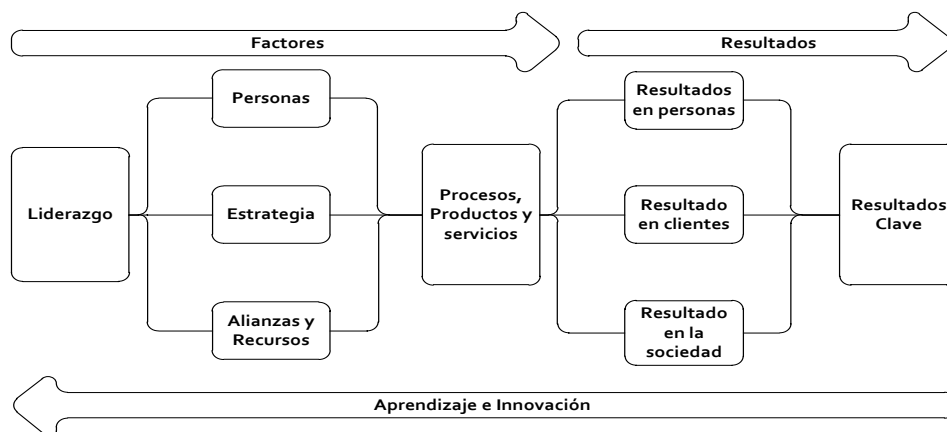


Figura 2-2: Esquema del modelo EFQM

En la figura anterior se puede apreciar cada criterio que interviene en el modelo EFQM.

2.1.3 CICLO DE DEMING

También está el Ciclo Deming con su PHVA Planificar, Hacer, Verificar, Actuar o conocido como el ciclo de mejora continua en el cual la planificación es lo primero que se hace, se lo lleva a cabo y se verifica su cumplimiento y se finaliza con el actuar que es tomar las medidas necesarias para que lo que se está haciendo se ajuste a lo planificado y así mantener una mejora continua en los procesos mediante la aplicación de controles de calidad en toda la organización, y así, comprobar si los resultados obtenidos son buenos.



Figura 2-3: Esquema general del ciclo de PHVA

Fuente: Mary Walton, El método Deming en la práctica, 2004

Este ciclo consiste en cuatro factores los cual se conectan de forma sucesiva empezando por (P) Planificar actividades que se van a realizar, es aquí donde se debe analizar, identificar metas, objetivos, estrategias, y cómo se va a alcanzar lo establecido, y siempre orientados a una mejora continua. (H) Hacer, es llevar a cabo lo planificado sin olvidar que es necesario controlar las actividades que se ejecuten. (V) Verificar que todo lo ejecutado sea acorde a lo planificado y, por ultimo según la verificación se (A) Actúa para que lo que se está ejecutando de manera errónea se ajuste a lo planificado y, por el contrario, si está de acuerdo a lo planificado se identifica nuevas mejoras y se reajustan objetivos, de esta manera se obtiene también una mejora continua.

A continuación se describe los criterios de cada modelo en la siguiente tabla.

Tabla 2-1: Criterios de los Modelos EFQM, Baldrige, Deming

EFQM	Baldrige	Deming
Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo visionario
Personas	Planificación estratégica	Cooperación interna y externa
Política y estrategia	Enfoque en el cliente y mercado	Aprendizaje
Alianzas y recursos	Medición, Análisis, gestión del conocimiento	Gestión por procesos
Procesos	Enfoque en los recursos	Mejora continua

Resultado en los clientes	Gestión por Procesos	Satisfacción del empleado
Resultado en las personas	Resultados	Satisfacción del cliente
Resultados en la sociedad		
Resultados clave		

Fuente: Criterios de los Modelos EFQM, Baldrige, Deming

Con la aplicación de cualquiera de estos modelos las organizaciones obtendrán muchos beneficios como llegar a ser más competitivos, mantener una organización integrada y con un enfoque hacia el cliente, generar motivación y participación interna y siempre mantenerse en una mejora continua.

En la tabla anterior se puede identificar los criterios con los que cuenta cada modelo y también se puede apreciar que los tres modelos utilizan criterios similares y destacándose el liderazgo y enfocados hacia lo que el cliente necesita.

Pero ahora en la actualidad con todos los cambios que suceden cada día es necesario adaptar nuevos criterios que son muy importantes para un buen desarrollo de una empresa como es el medio ambiente, I+D+I, etc., es por ello que se propone el diseño de un nuevo modelo de gestión, el cual orientado hacia el cliente y la mejora continua, permita a una empresa ser más eficiente y eficaz en todas las actividades que se realicen.

2.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

Según Gutiérrez Pulido (2010) Cualquier estrategia de mejora puede enfrentar escepticismo, resistencia o incluso oposición. Por ello debe diseñarse para vencer estos obstáculos y lograr los resultados buscados. Si se falla, los resultados pueden ser opuestos a los anhelados. (P. 129)

Se puede decir que CMI o Cuadro de Mando Integral es una técnica de gestión y permite a una organización que sus estrategias se conviertan en

objetivos operativos, es decir, mediante el establecimiento previo de estrategias se crean objetivos y estos se convierten en un plan operativo mismo que tendrá su presupuesto, indicadores de gestión financieros o no, que permiten constatar el avance y cumplimiento de lo establecido, además de integrar cuatro perspectivas las cuales son: financiera, de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, relación con el cliente.

Para Alfonso Fernández (2004), dice que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer. (P. 8)

Como herramienta fundamental del CMI son los indicadores de gestión mismos que son evaluados para determinar el cumplimiento o no de objetivos.

Cuadro de mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. (P. 9)

Es decir que, con el trabajo en equipo es mucho más fácil alcanzar los objetivos establecidos y así alcanzar una mejora continua financiera, en procesos, aprendizaje y crecimiento, relación con el cliente.

2.3 INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE.

El servicio de transporte de pasajeros en Ecuador en muchas empresas no ha sido el adecuado y uno de los motivos es el descuido o la falta de control por parte de quienes dirigen las cooperativas e incluso por los propios dueños de las

unidades, esto hace que no se tome en cuenta los factores que influyen para la buena conservación de las unidades y la calidad en la prestación del servicio el mismo que actualmente es de pésima calidad, debido al incumplimiento de horarios y el cubrimiento de rutas pre establecidas en los casos de las líneas de buses, lo que genera insatisfacción a los cliente y éstos a su vez decidan dejar de utilizar el servicio.

Ahora bien, la utilización de indicadores de gestión es de gran ayuda porque mide “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”(Jesús Beltrán, 2004, P. 35 - 36)

Jesús Beltrán 2004 Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que le permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. (P. 33)

A continuación como ejemplo de indicadores más utilizados en el transporte y se presenta la siguiente tabla.

Tabla 2-2: Indicadores de gestión en transporte

Categoría	Tipo	Objetivo a medir	Ejemplos
Económico	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Output}}$	Ingreso medio	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Pasajeros}}$ $\frac{\text{Beneficios}}{\text{Pasajeros} - \text{km}}$
Técnico	Cantidad	Incidentes por chofer	#de Incidentes en el último año
Técnico	Cantidad	Reparaciones	# de Horas de reparaciones

			por año
Técnico	Cualidad	Estado de unidades	Resultados de evaluación del estado de las unidades.

Fuentes: Libro Economía del transporte P.62,

Monografía: Modelo de indicadores de mantenimiento y gestión para empresas de transporte. (p. 96)

2.4 LAYOUT O DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

La Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” cuenta con su propio terminal con sus respectivos planos de construcción, por lo que se procedió a diseñar un Layout que muestra su condición actual. .

Según D. dela Fuente Gracia, Fernández Quesada (2005) La distribución de planta consiste en la ordenación física de los factores industriales que participan en el proceso productivo de la empresa, en la distribución del área, en la determinación de las figuras, formas relativas y ubicación de los distintos departamentos. (P. 3)

Una buena distribución de planta debe estar orientada a ser eficiente y a su vez contribuya de la mejor manera al cumplimiento de las actividades que allí se realizan.

2.4.1 TIPOS DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Algunos autores dicen que la distribución en planta está dividido en cuatro grupos: Ubicación fija, Fabricación por procesos, Línea de producción, Célula de fabricación por el contrario otro autor menciona que la distribución puede ser de cinco tipos, de proyecto singular, grupos autónomos de trabajo, en posición fija, por proceso y por producto.

2.4.1.1 Posición Fija

Según R. C Vaughn en su definición de distribución en posición fija dice que, En la construcción de un edificio, se levanta una estructura sobre unos cimientos en un lugar determinado, es decir, el personal, los materiales y el equipo son trasladados al lugar donde se está construyendo y de allí la estructura final toma forma como producto acabado (...) (P. 105)

2.4.1.2 Por Proceso

Según D. de la Fuente, I. Fernández (2005) En este tipo de producción la maquinaria y los servicios se agrupan según sus características funcionales. Esta distribución se emplea principalmente cuando existe un bajo volumen de producción de numerosos productos desiguales (...) Dos características que definen la distribución basada en el proceso son un pequeño volumen de producción y la necesidad de mano de obra cualificada. (P. 11)

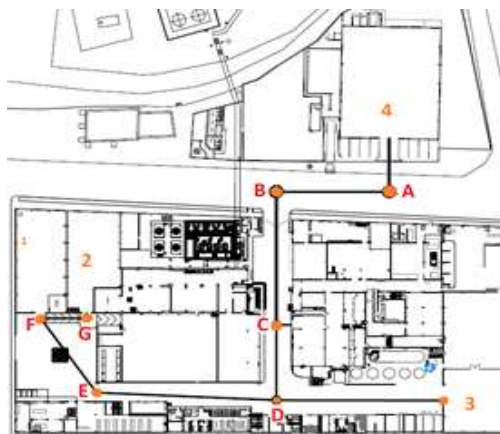


Figura 2-4: Distribución por proceso

Fuente: Distribución y abastecimiento de materiales en la empresa Ecuajugos S.A

2.4.1.3 Por Producto

Este tipo de distribución se aplica para producción en línea, es decir, que cada máquina o servicio se coloca uno a continuación de otro siguiendo el orden correcto de acuerdo a la secuencia de proceso, así como lo explica D. de la Fuente, I. Fernández (2005) que la distribución basada en el producto.

Se utiliza en procesos de producción en los cuales la maquinaria y los servicios auxiliares se disponen unos a continuación de otro de forma que los materiales fluyen directamente desde una estación de trabajo a la siguiente, de acuerdo con la secuencia del proceso del producto (...) (P. 10)

2.5 SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

Un factor importante para llevar a cabo las actividades diarias de trabajo de la manera más segura posible es mediante utilización de la señalización correspondiente en los lugares que sean necesarios, actualmente la cooperativa no cuenta con su respectiva señalización dentro de su terminal y oficinas.

Para mayor claridad se cita la definición que da el Real Decreto 485/1997 dice que:

Una señalización que, referida a un objeto, actividad o situación determinada, proporcione una indicación o una obligación relativa a la seguridad o a salud en el trabajo mediante una señal en forma de papel, un color, una señal luminosa o acústica, una comunicación verbal o señal gestual, según proceda. (P 10 – 11).

Según sea el caso existen tipos de señales como son:

2.5.1 TIPOS DE SEÑALIZACIÓN

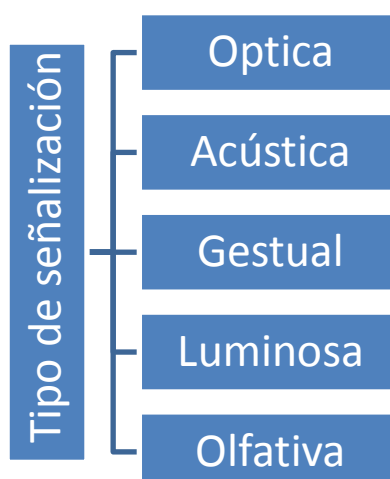


Figura 2-5: Tipos de señalización en el lugar de trabajo

Fuente: Señalización requisitos. DSST-NT-21, NTE INEN-ISO 3864-1

Elaborado por: Jorge L Campo H

Además del tipo de señal existe también la clasificación por color

Tabla 2-3: Señalización por color

Color	Significado	Indicaciones
Rojo	Señal de prohibición	Comportamiento peligroso
	Peligro - alarma	Alto, parada, dispositivo de desconexión de emergencia.
	Material y equipo de lucha contra incendio	Identificación y localización
Amarillo /anaranjado	Señal de advertencia	Atención, precaución, verificación.
Azul	Señal de obligación	Comportamiento o acción específica, obligatorio de utilizar un EPP.
Verde	Señal de salvamento	Puertas, Salidas, Materiales, Puntos de encuentro.
	Situación de seguridad	

Elaborado por: Jorge L Campo H.

2.5.2 TIPO DE SEÑALES ÓPTICAS

A continuación se describe cada tipo de señal, sus característica, color, forma, y significado y se presenta varios ejemplos de la señalética correspondiente.

Señales de advertencia Se utiliza para advertir sobre la presencia de un peligro ante un determinado comportamiento, estas señales mantienen una forma triangular y pictografía en negro sobre un fondo amarillo o anaranjado en ciertos casos con borde negro.

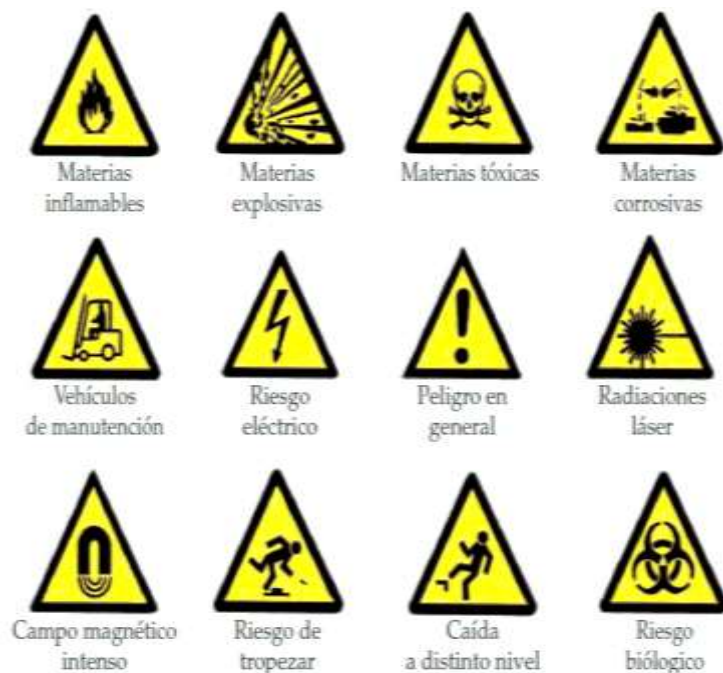


Figura 2-6: Señales de advertencia

Fuente: Señalización requisitos. DSST-NT-21,NTE INEN-ISO 3864-1

Señales de prohibición: Son el tipo de señalización que se coloca cuando por legislación, reglamentación o condición de efecto nocivo comprobado se prohíbe un determinado comportamiento, son de forma redonda con pictograma en negro sobre fondo blanco, bordes y banda a 45° de color rojo.



Figura 2-7: Señales de Prohibición

Fuente: Señalización requisitos. DSST-NT-21,NTE INEN-ISO 3864-1

Señales de obligación: obligan a un determinado comportamiento. Son frecuentemente utilizadas para indicar áreas o puestos de trabajo donde se requiere utilizar equipos de protección personal, se presentan en forma redonda con pictograma blanco sobre un fondo azul.



Figura 2-8: Señales de Obligación.

Fuente: Señalización requisitos. DSST-NT-21,NTE INEN-ISO 3864-1

Señales relativas a los equipos de lucha contra incendios: Se presenta de rectangular o cuadrada con pictograma blanco sobre un fondo rojo.



Figura 2-9: Señales lucha contra incendios.

Fuente: Real Decreto 485 (P. 23)

Señales de salvamento o socorro: se presentan en forma rectangular o cuadrada con pictograma en blanco en un fondo verde.



Figura 2-10: Señales de Salvamento.

Fuente: Señalización requisitos. DSST-NT-21,NTE INEN-ISO 3864-1

Tabla 2-4: Relación entre el tipo de señal, su forma geométrica y colores utilizados

Tipo de señal	Forma geométrica	Color			
		Pictograma	Fondo	Borde	Banda
Advertencia	Triangular	Negro	Amarillo	Negro	-
Prohibición	Redonda	Negro	Blanco	Rojo	Rojo
Obligación	Redonda	Blanco	Azul	Blanco o Azul	-
Lucha contra incendios	Rectangular o cuadrada	Blanco	Rojo	-	-
Salvamento	Rectangular o cuadrada	Blanco	Verde	Blanco o Verde	-

Fuente: basado en el Real Decreto 485 (P. 25)

2.6 GESTIÓN POR PROCESOS

Se puede decir que la gestión por procesos son aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de una organización/empresa las cuales agregan valor ya sea al producto o servicio con el fin de conocer sus falencias, controlarlas y para

así poder mejorar de forma continua y, así ser mucho más productivos y competitivos.

La gestión por procesos hace que la organización este consiente de las necesidades de sus clientes y tome las decisiones adecuadas para poder satisfacerlas.

Según Juan Bravo (2009) La gestión de procesos 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)

Según la norma ISO 9000:2005 (términos y definiciones) señala en su apartado 3.2.6 que: la gestión son “Actividades coordinadas para dirigir una organización” (P. 11)



Figura 2-11: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos según ISO 9001.

El mantener una buena gestión por procesos beneficia tanto a la organización, clientes, proveedores y más, manteniendo una buena comunicación interna y externa para alcanzar una mejora continua.

2.6.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Un proceso es una secuencia o serie de pasos lógicos mutuamente relacionados, con determinado objetivo, lo cual lleva a un fin en concreto o la obtención de un resultado esperado ya sea esto en un producto o servicio, todo proceso tiene un inicio y fin, puntos de control, evaluación y verificación para determinar si al proceso se lo está realizando de la mejor manera.

Por otro lado Gutiérrez, H (2010) define que: “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (P.17)

Un enfoque más empresarial de lo que es un proceso la da Juan Bravo (2009) y dice que “Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente. Entendiendo por totalidad a la secuencia de principio y fin de un flujo”. (P. 26)


Los procesos al ser actividades estas deben tener detallado el procedimiento a seguir para cumplir dichos procesos, además debe tener quien es el responsable a cargo de las actividades.


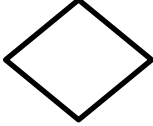
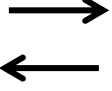




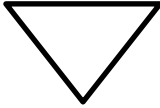
2.6.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de la secuencia y las actividades que se llevan a cabo en los procesos, para la representación es necesaria la utilización de la simbología adecuada al proceso.

Para la diagramación de los procesos se utilizará la siguiente simbología ANSI (American National Standard Institute) pero no necesariamente toda.

Tabla 2-5: Simbología ANSI





Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio / Fin	Señala donde inicia y finaliza el diagrama

	Actividad	Indica la ejecución de una o varias actividades de acuerdo a un procedimiento.
	Decisión SI – NO	Señala las posibles alternativas dentro del proceso.
	Flechas	Representan la dirección del proceso.
	Documento	Indica y en algún punto del proceso se requiere un tipo de documento.
	Conector	Enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento
	Conector fuera de página	Representa el enlace de una hoja con otra donde continúa el diagrama.
	Datos	Salida y entrada de datos.
	Almacenamiento /Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.

Fuente: Elaborado a partir de la página <http://www.ansi.org>

Para el diseño de los procedimientos es necesario la utilización de la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers)

Tabla 2-6: Simbología ASME

Símbolo	Descripción
	Operación: llevar a cabo una actividad.
	Demora: pausa o interrupción antes de la siguiente actividad.
	Transporte: movilizar un objeto de un lugar a otro.
	Almacenaje: guardar o mantener en un sitio seguro.

Elaborado por: Jorge L Campo H

Fuente: Manual de tiempos y movimientos: Ingeniería de métodos, 2008, p9

2.6.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de proceso es una representación global de todos los procesos de la organización. Este tipo de mapas está dividido en Procesos o Áreas: Estratégicos, Claves, Apoyo.

A continuación se representa la estructura básica de un mapa de procesos según procesos Estratégico, Claves y Apoyo.

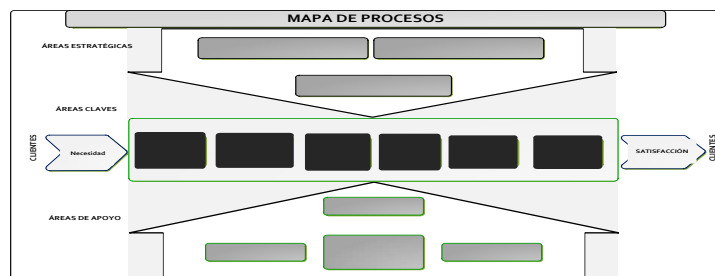


Figura 2-12: Representación gráfica de mapa de procesos

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Procesos o Áreas estratégicas.- van en la parte superior y son todos aquellos que están orientados de forma estratégica hacia el cumplimiento de actividades de planeación, investigación, gestión en general.

Procesos o Áreas Claves.- Van en la mitad y son todos aquellos que están destinados hacia la producción o prestación de servicios y en donde se enfocan los esfuerzos para determinar y cumplir las necesidades de los clientes.

Procesos o Áreas de Apoyo.- Van en la parte inferior son aquellos que brindan soporte a toda la organización, dependiendo del tipo de la organización puede tener por ejemplo un área de apoyo puede ser mantenimiento, no influye directamente con los procesos claves pero es de vital importancia para que se cumplan dichos procesos.

2.6.4 FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos está integrada por 9 fases las cuales están divididas en 4 ciclos (Juan Bravo, 2011)

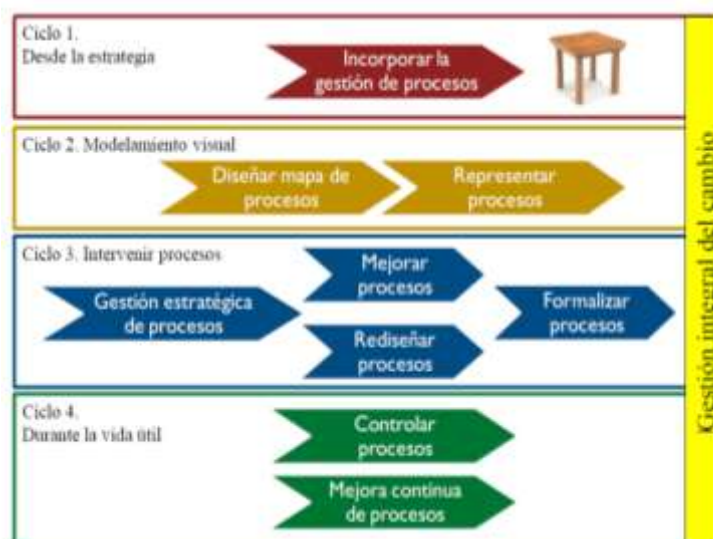


Figura 2-13: Gestión integral del cambio.

Fuente: Gestión por procesos Juan Bravo

2.6.5 LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO

Según el concepto de administración de E.F.L. Brech (citado por Darío Hurtado Cuartas 2008) “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. (p.39)

Para Fernando Correa dice que la Administración “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. (P. 6)

Benjamin, Enrique (citado por *Naulaguari, Zuña, 2013*) La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos, financieros y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración está al frente de las condiciones cambiantes del medio, frente a esta situación proporciona previsión y creatividad, siempre su gran lema es el constante mejoramiento.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir es aplicando una efectiva administración. (P.14)

Para Naulaguari, Zuña (2013) La administración es importante porque se convirtió en el principal desafío del mundo de los negocios y de todas las empresas que participan activamente en él, siendo una herramienta clave para poder conseguir los propósitos planteados; saber planear, organizar, dirigir, y controlar, lograr los resultados de manera eficiente y eficaz son los elementos fundamentales para la supervivencia y éxito de las organizaciones. (P.14)

Según Chiavenato, I (2001) “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.” (P. 3). El administrar una organización conlleva el mantener una buena visión hacia donde se quiere

llegar teniendo en cuenta el personal, los recursos, y el tiempo que tomara todo lo planeado.

2.6.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo empieza con el arte de planear, es decir, saber qué hacer, luego continúa con Organizar, el saber cómo se lo va a llevar acabo, Integrar tanto los recursos así como el talento humano necesario para llevar acabo lo planeado anteriormente, una vez establecido estos 3 puntos del proceso se lo lleva a la Ejecución de todas las actividades sin olvidar el Control de las mismas para observar que se cumplan y evaluar cómo se lo está haciendo, y por último Coordinar todos los pasos anteriores Planear/ Organizar/ Integrar/ Ejecutar/ Controlar. Cumpliendo todo este proceso a cabalidad los resultados pueden ser muy satisfactorios lo que hace que una organización o empresa siga adelante siendo cada vez más competitiva y buscando una mejora continua.

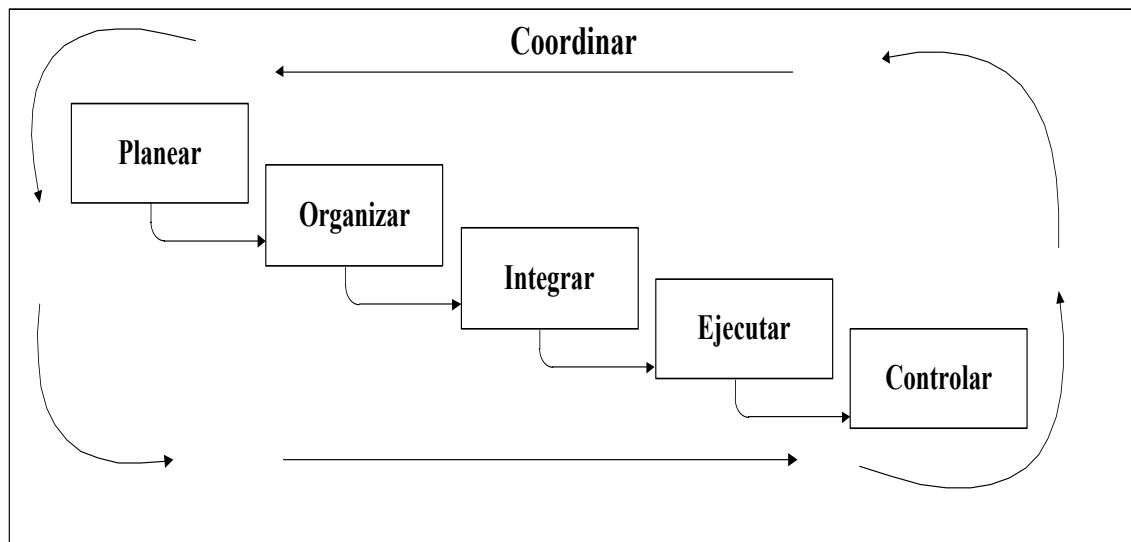


Figura 2-14: Proceso Administrativo

Elaborado por: Jorge L. Campo H

2.7 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

2.7.1 FODA

Hoy en día en un mundo en constante cambio es de vital importancia mantener un buen análisis de los aspectos internos y externos de una organización, para ello la utilización de herramientas de análisis ayudan mucho como lo es el FODA y que sus siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para Promove Consultoria e Formación SIne (2012) menciona que estos dos aspectos Fortalezas y Debilidades

Son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma. (P. 13)



Figura 2-15: Matriz FODA

Fuente: Promove Consultoria, 2012, P.14

Y es por ello que la aplicación de la herramienta FODA es muy importante dentro de una organización, resulta muy sencillo la recopilación de información para su posterior análisis y a su vez es muy eficaz ya que se puede tomar decisiones con mayor certeza sobre el futuro de la empresa.

(Promove Consultoria (2012) “En concreto el análisis FODA permite a la empresa determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas”.(P. 14).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Aptitudes • Recursos • Procedimientos 	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.	Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica • Cambios políticos • Estructura social y cultural • Tendencias en el consumo, mercado etc. 	

Figura 2-16: Correlación FODA

Fuente: Promove Consultoria, 2012, P.15



Figura 2-17: Toma de decisión

Fuente: Promove Consultoria, 2012, P.16

Tomando en cuenta la Ilustración 1- 18. La toma de decisión se vuelve mucho más fácil por hacer enfoque en minimizar las amenazas y eliminar las debilidades y convertirlas en fortalezas sin desperdiciar las oportunidades que estén al alcance de la empresa.

Para finalizar se puede decir que la herramienta FODA puede llegar a brindar una ventaja competitiva si se la realiza de la manera adecuada ya que puede poner a una empresa en una posición ventajosa con respecto a su competencia, identificando necesidades de mejora y posibilidades de crecimiento, apertura de nuevos mercados, aumenta el valor de la empresa e incremento de clientes. Todo esto se realiza al diseñar la estrategia de la empresa definiendo objetivos y estructurando la estrategia a seguir.

Para el presente estudio se utilizará la matriz FODA en donde se realizará el análisis interno y externo para luego establecer estrategias FO, DO, FA, DA como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 2-7: FODA

FODA

Fortaleza	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

La tabla 4 se divide en cuatro cuadrantes en donde posteriormente se establecerán cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Cooperativa de transporte Flota “Anteña”.

Tabla 2-8: Matriz FODA

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

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

Diseño: Ing. Ind. Rodrigo Matute

De la combinación en la matriz anterior se obtiene como resultado estrategias, en el cuadrante FO las estrategias ofensivas, en el cuadrante DO las estrategias de reorientación, en el cuadrante FA las estrategias defensivas y en el cuadrante DA las estrategias de supervivencia.

2.7.2 PESTEL

Es una herramienta de planificación estratégica, su acrónimo de varios factores P = políticos, E = económicos, S = socioculturales, T = Tecnológicos, E = Ecológicos, L = legales, está herramienta es utilizada para realizar un análisis del entorno en el que se encuentra desarrollando una organización para tomar una decisión y acción estratégica.

Tabla 2-9: Matriz PESTEL

Perfil	Factores	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Políticos						
Económicos						
Socioculturales						
Tecnológicos						
Ecológicos						
Legales						

Una vez determinados los factores de cada uno de los perfiles de la herramienta se procede a identificar el nivel de impacto que este factor tendrá en la organización y posterior definir las estrategias a seguir para disminuir en su mayor cantidad los impactos negativos e impulsar los impactos positivos.

3 CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

3.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

3.1.1 INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” se dedica a prestar el servicio de transporte de pasajeros dentro de la provincia de Imbabura.

3.1.1.1 Reseña Histórica



Figura 3-1: Reseña Histórica

Fuente: Cooperativa de transportes Flota Anteña

3.1.1.2 Datos Generales de la Cooperativa

Tabla 3-1: Datos generales de la Cooperativa

Razón Social	Cooperativa de Transporte Flota Anteña
Dirección	General Enríquez y las vertientes – Antonio Ante – Imbabura
Teléfono	062 – 906 -752
Números de socios	25 socios con su respectivas unidades
Rutas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atuntaqui – Natabuela - Ibarra (ida y vuelta) 2. Ibarra – Atuntaqui – Andrade Marín - Santa Isabel – Pucara - San Roque. 3. Ibarra – Chaltura – Atuntaqui 4. San Roque - La Merced – Atuntaqui – Ibarra 5. Ibarra – Atuntaqui – Imantag 6. Peribuela – Quitumba – Imantag - Atuntaqui – Ibarra 7. Recorrido ciudadela Gangotena.

3.1.2 ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

1. Asamblea general
2. Consejo de administración
3. Consejo de vigilancia
4. Gerente
5. Comisiones especiales

Siendo la asamblea general la máxima autoridad de la cooperativa.

La Cooperativa tiene en nómina solamente a la secretaria, al gerente se le paga por prestación de servicios, los choferes y ayudantes son pagados por los socios o dueños de cada unidad de transporte.

3.1.2.1 Organigrama

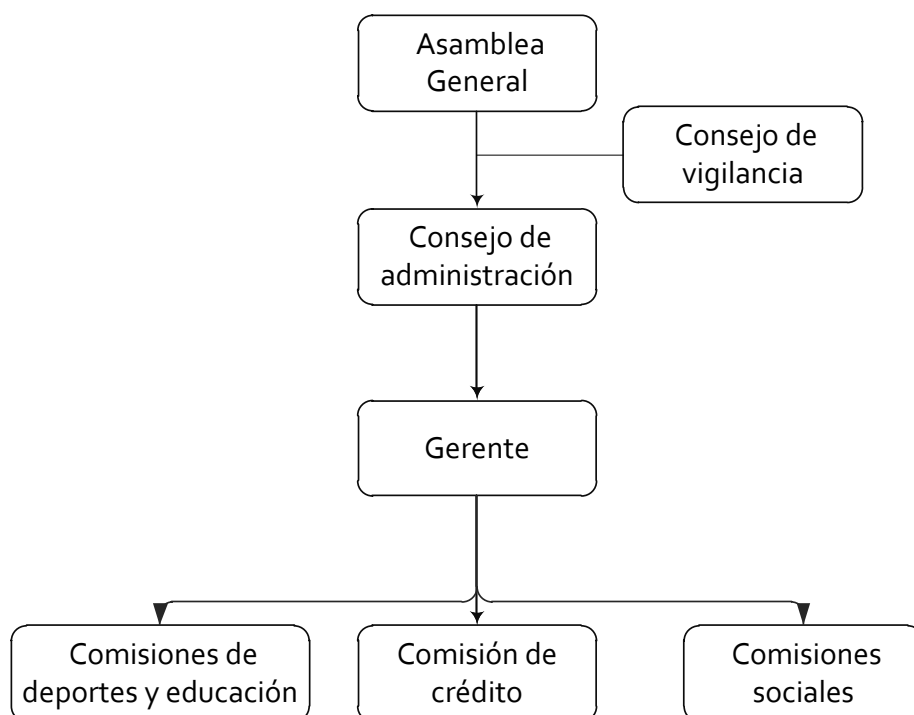


Figura 3-2: Organigrama Cooperativa Flota “Anteña”

Fuente: conceptualizado en base al estatuto de la Cooperativa Flota “Anteña”.

El organigrama de la cooperativa tiene una estructura vertical solamente con el propósito de jerarquizar los distintos niveles organizativos, pero se debe promover el funcionamiento de una estructura horizontal para estimular el trabajo en equipo, lo que carece en la cooperativa por falta de conocimiento por quienes conforman la directiva y ejercen la administración en la cooperativa, o de un líder que trabaje para cumplir y alcanzar todos los objetivos establecidos en la planificación. Es por eso que se debe crear, mantener y mejorar un sistema de gestión, el cual, esté orientado hacia el cliente y ayude a dar un buen direccionamiento estratégico.

3.1.3 LAYOUT COOPERATIVA DE TRANSPORTE FLOTA “ANTEÑA”

La Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” cuenta con su terminal en el cantón Antonio Ante en la dirección General Enríquez y Las Vertientes y se encuentra distribuido de la siguiente manera.

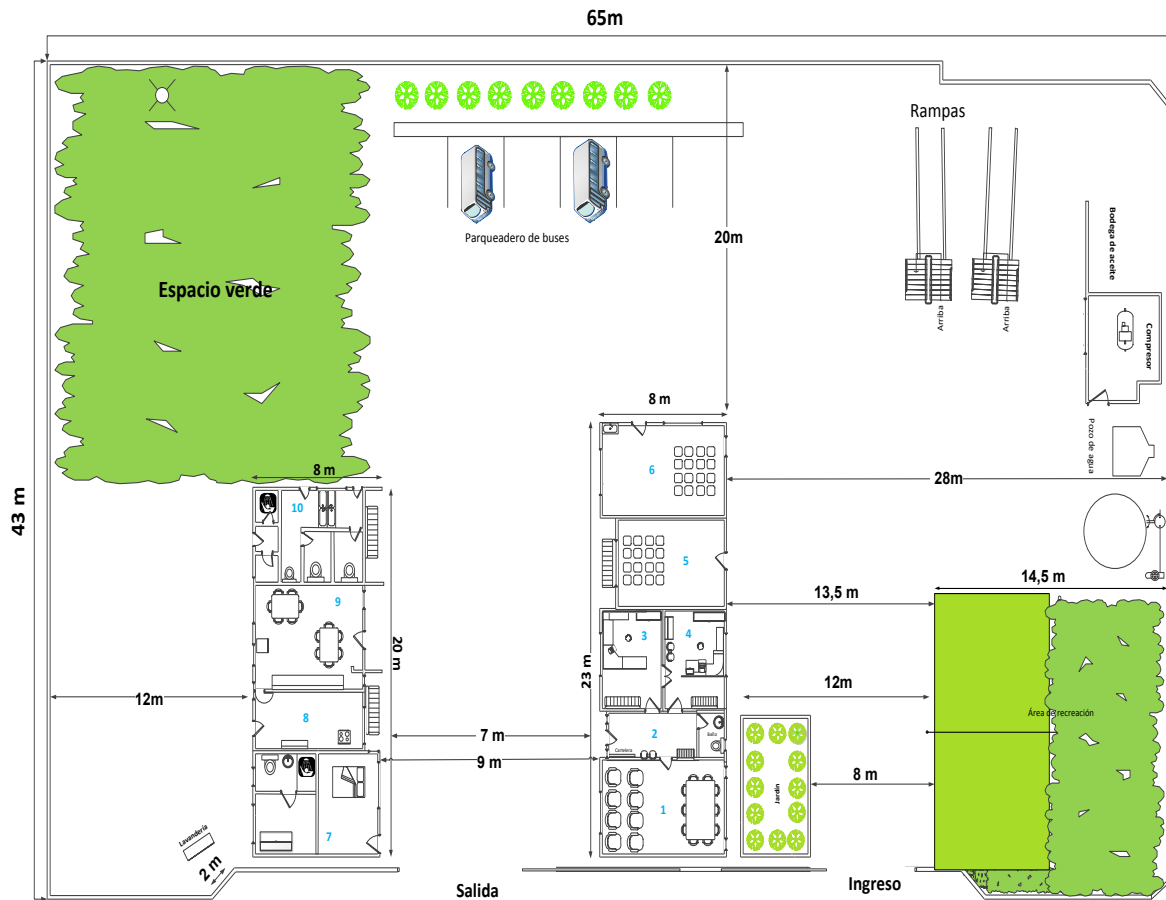


Figura 3-3: Layout Flota “Anteña”

Elaborado por: Jorge L Campo H

3.1.3.1 Descripción del Layout

Para realizar el diseño del Layout de la Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” se considera una distribución de posición fija y que cuenta con la construcción de una terminal ubicada en el barrio “San José” calle General Enríquez y Las Vertientes. Por el tipo de trabajo que allí se realiza se aplica claramente el tipo de distribución de planta por posición fija y para lo cual se realizó el Layout utilizando la aplicación Microsoft Visio.

3.1.3.2 Distribución del Layout

El Layout se encuentra distribuido de la siguiente manera:

1.- Sala de Reuniones	6.- Bodega
2.- Hall	7.- Conserjería
3.-Secretaria	8.- Cocina
4.- Gerencia	9.- Restaurant
5.- Bodega de repuestos	10.- Baño, Vestidor, Ducha
Poso de agua	Parqueadero de buses
Área de recreación y espacio verde	Rampas

A la cooperativa le falta aplicar la señalética correspondiente tal como se muestra en la Figura 3-3.

Como es de conocimiento general toda institución pública o privada está en la obligación de mantener un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional para identificar cuáles son los factores de riesgo que pueden afectar de manera negativa especialmente a la salud del personal que labora en una empresa.

Además a la Cooperativa se la ha dividido en dos áreas la Administrativa y Operativa.

Las áreas administrativa y operativa están compuestas de la forma en la que se presenta a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 3-2: Composición de la Cooperativa de Transporte Flota “Anteña”

ÁREA ADMINISTRATIVA	
FUNCIÓN	# OP.
Directiva	4
Gerente	1
Secretaria	1
ÁREA OPERATIVA	
FUNCIÓN	# OP.
Conductores	25
Ayudantes	25
Despachadores	2
En el área operativa cuenta con 25 unidades que recorren las rutas donde presta los servicios de transporte la cooperativa, cada unidad tiene su conductor y ayudante lo que suman 50 personas más 2	

despachadores.

Hay que destacar que tanto choferes, ayudantes y despachadores no pertenecen a la cooperativa y son contratados por los dueños de cada unidad. Para motivos del estudio a los choferes, ayudantes y despachadores se los conocerá como personal operativo.

3.1.4 ANÁLISIS FODA

Es muy importante conocer en toda empresa cuál es su situación en cuanto a Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para de esta manera establecer posteriormente los lineamientos que se plantearan para la mejora de cada uno de estos aspectos, en este caso en particular el análisis FODA de la Cooperativa de transporte flota “Anteña”, presentan la siguiente situación.

Tabla 3-3: Fortalezas Debilidades, Oportunidades, Amenazas.

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

Elaborado por: Jorge L Campo H

Haciendo un análisis de las fortalezas vemos que:

Cuenta con su propia infraestructura para el funcionamiento de sus oficinas y patio para el estacionamiento de sus 25 unidades con las que se realiza la prestación de servicio de transporte de pasajeros, estas unidades oscilan entre modelos 1998 al 2014.

Además de ello cuenta con un convenio de cooperación con la UTN y gracias a ello los estudiantes pueden hacer prácticas, trabajos de grado, investigaciones y demás y la cooperativa prestara las facilidades dichas actividades se lleven a cabo de la mejor manera.

La Cooperativa también cuenta con 7 rutas por las cuales presta el servicio, hay que destacar que en varias de las rutas únicamente presta el servicio la cooperativa, es decir que no tiene competencia en esa ruta.

Hay que destacar que la Cooperativa está ubicada en el cantón textil de Imbabura y el cual tiene gran afluencia de personas.

Como Debilidades se tiene que:

Mediante observación directa se determinó una de sus debilidades es la falta de control operativo, es decir que las actividades que se llevan a cabo por parte de choferes y ayudantes no son controladas y por consiguiente se brinda un mal servicio.

Otra de sus debilidades es que el personal es poco capacitado en cómo dar un buen servicio, además influye que por el tipo de trabajo el personal muchas veces puede cambiar constantemente.

Se detecta también como una debilidad el que no se trabaja en equipo dentro de la Cooperativa, además de ello la falta de compromiso de quienes la conforman, puede genera un retraso en el desarrollo tanto de sus actividades así como el desarrollo como empresa.

Ciertamente la resistencia al cambio es uno de los males que se presentan en casi todas las organizaciones y la cooperativa no es la excepción en ello.

Al decir que el personal cambia constantemente y al ingresar nuevo, estos no reciben las indicaciones necesarias o en otras palabras hay una falta de inducción hacia el personal que labora en la cooperativa.

Además la Cooperativa no cuenta con planes de mantenimiento de Infraestructura y de sus unidades de transporte, lo que genera pérdida de tiempo y dinero para la cooperativa y sus socios.

Mirando las Oportunidades vemos que:

Hoy en día con los cambios de la matriz productiva que propone el actual gobierno, existe la oportunidad de diversificar los productos y servicios.

El incremento poblacional es una oportunidad para captar más clientes y además Incrementar otras rutas a las ya existentes

Como se trata de una cooperativa de transporte es necesario la aplicación de I+D+I y tomando en cuenta el medio ambiente para poder Innovar Tecnológicamente.

Tomando muy en cuenta las Amenazas vemos que:

Los últimos cambios y reformas a la ley de tránsito de alguna manera representan una amenaza por el simple hecho de ser externa a la cooperativa.

Si bien es cierto existen rutas las cuales son compartidas con otras operadoras dando como resultado un alto nivel de competencia, forzando a que la cooperativa se vea en la necesidad de asumir esos retos.

Los cambios económicos suscitados amenazan directamente al transporte ya que se da un Incremento de impuestos a repuestos y suministro utilizados, pero

esto a su vez genera que el pasaje suba y haya un mayor ingreso de efectivo que sería positivo para el socio, pero negativo para el cliente ya que muchas veces no están de acuerdo el pagar más por un servicio que quizá no satisface su necesidad.

Ciertas rutas en las que presta el servicio presentan carreteras en mal estado lo que genera un mayor desgaste mecánico del vehículo y representa un mayor gasto.

Si hablamos de cambios tecnológicos en los cobros de pasajes hay que tomar en cuenta que los usuarios están poco capacitados para utilización de cierta tecnología y mucho menos si se lo hace de una manera brusca, esto generaría insatisfacción en clientes.

Una vez identificados los criterios correspondientes a cada uno de los puntos a analizar del FODA se procede a determinar posibles estrategias en común, y posterior, con el análisis PESTEL, establecer los objetivos estratégicos.

A continuación se muestra la siguiente matriz FODA estrategias.

Tabla 3-4: Matriz FODA estrategias

Fortaleza	Estrategias Ofensivas (FO)		Oportunidades	Estrategias de Retroalimentación (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>IMPLANTAR 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 en funcionamiento			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.

Fortaleza	Estrategias Defensivas (FA)		Amenazas	Estrategias de Supervivencia (DA)		Debilidades
Infraestructura propia	MANTENER LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	MANTENER EN BUEN ESTADO LAS UNIDADES PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO	Nueva ley de transito	MEJORAR EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN NORMAS Y LEY DE TRANSITO	REAFIRMAR EL CONVENIO CON LA UTN MEDIANTE INICIATIVA DE TRABAJOS DE GRADO.	Falta de control operativo
Número de unidades en funcionamiento			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.

Elaborado por: Jorge L Campo H

No a todos los criterios de la matriz es necesario asignar una estrategia ya que en ocasiones, con una estrategia se puede cubrir varios criterios o simplemente están fuera del alcance de la investigación.

De la combinación en la matriz anterior, da como resultado estrategias, en el cuadrante FO se obtiene estrategias ofensivas, en el cuadrante DO se obtiene estrategias de reorientación, en el cuadrante FA se obtiene estrategias defensivas y en el cuadrante DA se obtiene estrategias de supervivencia, y de acuerdo a la necesidad se tomará la que mayor se adapte al caso de la Cooperativa de transporte Flota “Anteña”.

3.1.5 ESTRATEGIAS ESTABLECIDAS

Del análisis que se realizó se estableció las siguientes estrategias.

3.1.5.1 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.

3.1.5.2 Estrategias defensivas (FA)

Mantener la comunicación con el cliente

Mantener en buen estado las unidades para prestar un buen servicio

3.1.5.3 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

3.1.5.4 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.

3.1.6 ANÁLISIS PESTEL

La herramienta PESTEL nos brinda ayuda para un análisis del entorno y nos permite además tener otro enfoque aparte del que nos da el análisis FODA.

Tabla 3-5: Matriz PESTEL

Perfil	Factores	Ponderación				
		2	1	0	1	2
		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
Políticos	Nueva ley de tránsito			x		
	Mayor control de la ANT				x	
	Código laboral		x			
Económicos	Incremento de pasajes					x
	Incremento del precio de combustible	x				
	Incremento de impuestos	x				
Socioculturales	Poca educación por parte de usuario		x			
	Universidad con carreras técnicas				x	
	Incremento de la población					x
Tecnológicos	Diversidad de sistemas de control					x
	Trabajos de investigación en el área					x
	Mayor comunicación con el cliente					x
	Poca aceptación del usuario por el uso de tarjeta electrónica		x			
Ecológicos	poco interés por parte de las personas		x			
	Incremento de desperdicios	x				
	Normas ambientales más estrictas				x	
Legales	Ordenanzas municipales			x		
Total		3	4	2	3	5
Total ponderado		6	4	0	3	10

Fuente: Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

Elaborado por: Jorge L Campo H

Como se observa en la matriz PESTEL existe factores positivos y negativos mismos que tienen un determinado impacto a la Cooperativa de transporte Flota

“Anteña” y se debe tomar medidas, ya sea, para contrarrestar los impactos negativos o potenciar los impactos positivos.

Realizado los análisis FODA, PESTEL y también de las observaciones directas del ambiente de trabajo de la cooperativa durante la ejecución de sus actividades diarias se proponen varios lineamientos estratégicos, que tiene como objetivo general, Diseñar un modelo de gestión para la cooperativa de transporte Flota “Anteña” que permita mantener una mejora continua y un alto nivel competitivo y eficiente.

Los lineamientos estratégicos son elementos principales para enfocar al personal y los recursos de la institución, orientados a planes de modernización, logística, diversificación de servicios, responsabilidad social, capacitaciones, competitividad. Y se resumen en los siguientes aspectos.

3.1.6.1 Lineamientos

1. Fortalecer las habilidades del personal administrativo y operativo
2. Crear el área logística para control del área operativa
3. Crear y mantener plan de comunicación interna y externa
4. Implementar plan de mantenimiento de las unidades
5. Renovar parque automotor e innovar imagen corporativa del mismo
6. Realizar estudio de uso de tecnología para cobro de pasajes.

3.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.2.1 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1.1 Encuesta interna

En toda organización es necesario conocer los problemas internos por los que se está atravesando, además de conocer a todo el personal con sus características y cuáles son sus necesidades. Las encuestas internas se las realizó al personal operativo que consta de 25 choferes y 25 ayudantes, por motivos de fuerza mayor una de las unidades no se encontraba en actividad por lo

que solo se pudo realizar la encuesta a 48 personas, a continuación se realiza el análisis de los resultados arrojados por pregunta. Ver Anexo 2

Para comprender de mejor manera los niveles de calificación es necesario definir los siguientes parámetros que van desde deficiente, es decir que no cumple para nada las expectativas hasta excelente, que cumple por completo las expectativas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Excelente	

1 - ¿Qué tiempo lleva laborando dentro la cooperativa?

Tabla 3-6: Resultados internos pregunta 1

Opción	Respuesta	Porcentaje
menos de 1 año	17	35%
1 a 5 años	16	33%
6 a 10 años	7	15%
más de 10 años	8	17%
Total	48	100%

Resultados Internos 3-1 Pregunta 1



Análisis: Claramente en los resultados obtenidos en la pregunta se puede observar que un 35% del personal operativo lleva laborando menos de un año, en este caso la gran mayoría de trabajadores son temporales o de reemplazo lo que

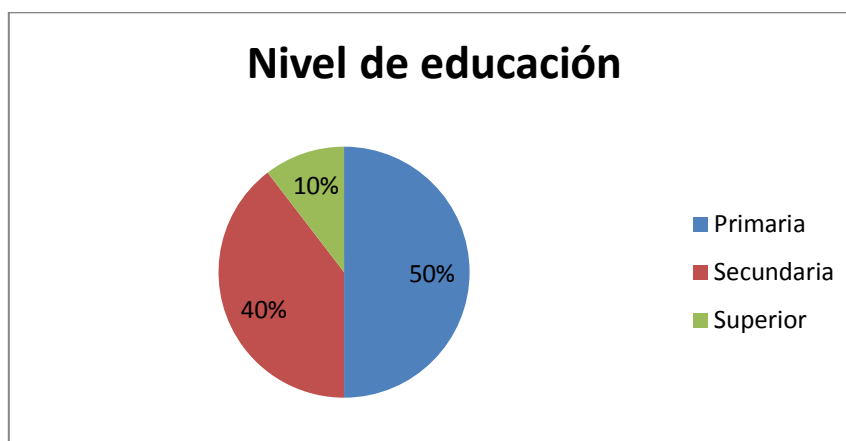
refleja la poca o casi nada estabilidad laboral de quienes realizan los trabajos de conducción y ayuda en las unidades de la cooperativa, el 33% lleva trabajando entre 1 a 5 años, Además se puede observar que apenas un 15% y 17% lleva trabajando por un tiempo ya prolongado pero de igual manera no mantienen garantizada su estabilidad.

2. ¿Cuál es su nivel de educación?

Tabla 3-7: Resultados internos pregunta 2

Opción	Respuesta	Porcentaje
Primaria	24	50%
Secundaria	19	40%
Superior	5	10%
Total	48	100%

Resultados Internos 3-2 Pregunta 2



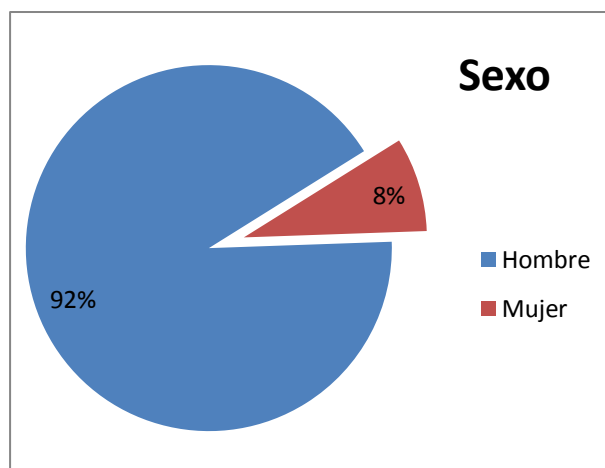
Análisis: El nivel de educación de quienes conforman el área operativa de la cooperativa en un 50% tan solo ha culminado la primaria, el 40% la secundaria y apenas con un 10% cuenta con un nivel de educación superior. Por lo que se aconseja establecer un plan de capacitaciones básicas.

3. Hombre / Mujer

Tabla 3-8: Resultados internos pregunta3

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Hombre	44	92%
Mujer	4	8%
Total	48	100%

Resultados Internos 3-3 Pregunta 3



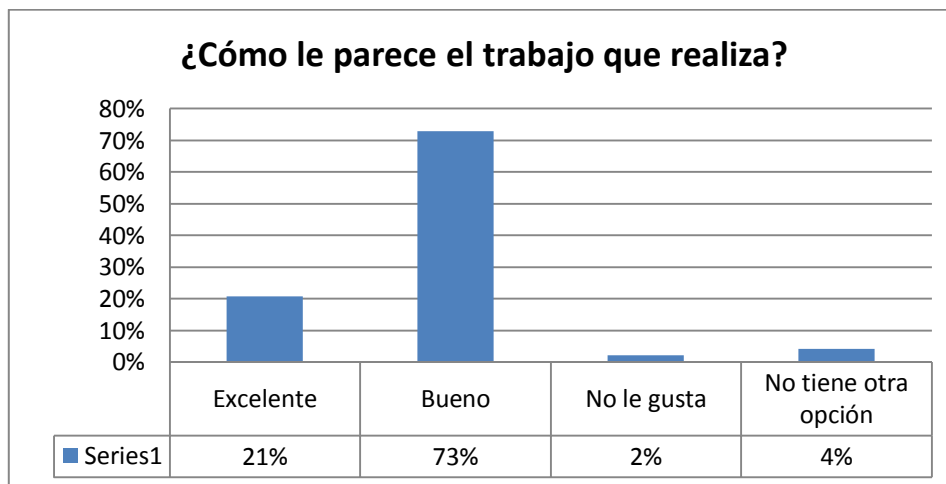
Análisis: El área operativa de la cooperativa se encuentra en su mayoría compuesta por un 92% de hombres y apenas un 8% de mujeres y las cuales trabajan como ayudantes en las unidades.

4. ¿Cómo le parece el trabajo que realiza?

Tabla 3-9: Resultados internos pregunta 4

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Excelente	10	21%
Bueno	35	73%
No le gusta	1	2%
No tiene otra opción	2	4%
Total	48	100%

Resultados Internos 3-4 Pregunta 4



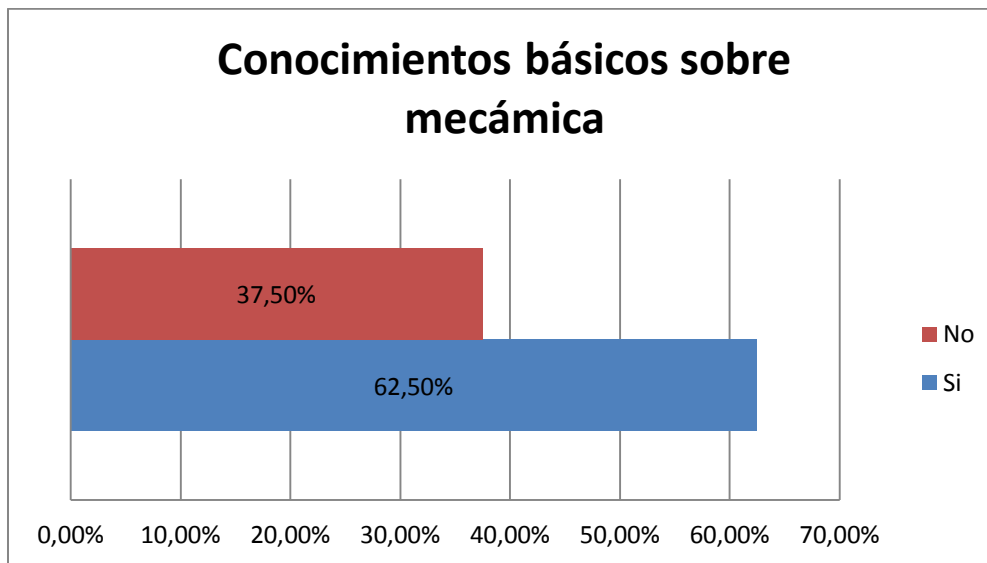
Análisis: La gran mayoría del personal operativo que representa el 73% como se observa en la gráfica, sostiene que el trabajo que realizan es bueno, un 21% asegura que es muy adecuado, por otra parte y con los porcentajes más bajos de 2% y 4% respectivamente dicen que no les gusta y lo realizan porque no tiene otra opción.

5. ¿Tiene conocimientos básicos sobre mecánica?

Tabla 3-10: Resultados internos pregunta 5

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	30	62,5%
No	18	37,5%
Total	48	100%

Resultados Internos 3-5 Pregunta 5



Análisis: El 63% de los trabajadores aseguran tener conocimientos básicos de mecánica y el 38% restante no los tiene.

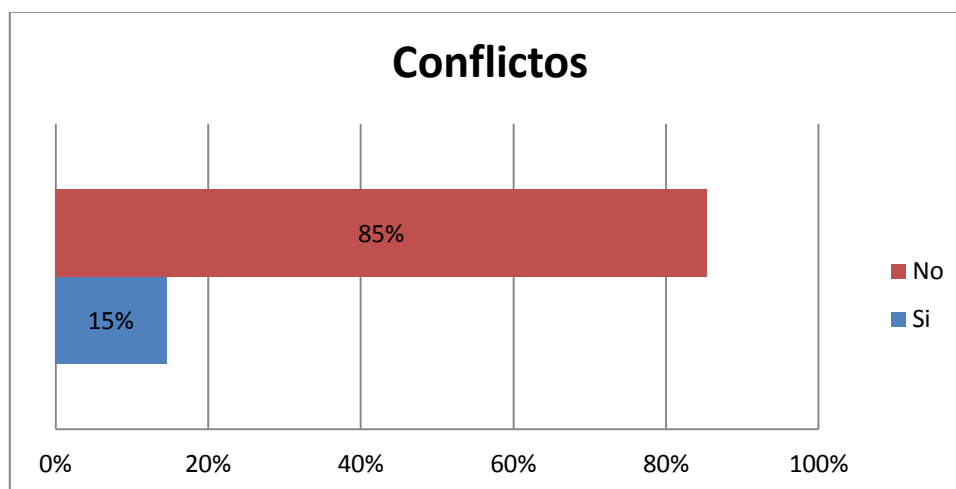
Por el tipo de servicio que se presta en la cooperativa es necesario que el personal operativo tenga los conocimientos básicos sobre mecánica, y más adelante en la pregunta 7 se ve la necesidad de crear una capacitación sobre el tema mediante la vinculación con la Universidad y la carrera de ingeniería en mantenimiento mecánico y así para dar cumplimiento a los convenios establecidos.

6. ¿Ha tenido conflictos con algún compañero de trabajo, socio o personal administrativo?

Tabla 3-11: Resultados internos pregunta 6

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	7	15%
No	41	85%
Total	48	100%

Resultados Internos 3-6 Pregunta 6



Análisis: En la cooperativa los trabajadores del área operativa aseguran en 85% que no han tenido ningún tipo de conflicto y por el contrario el 15% si los ha tenido y manifiestan que son por malos entendidos entre compañeros.

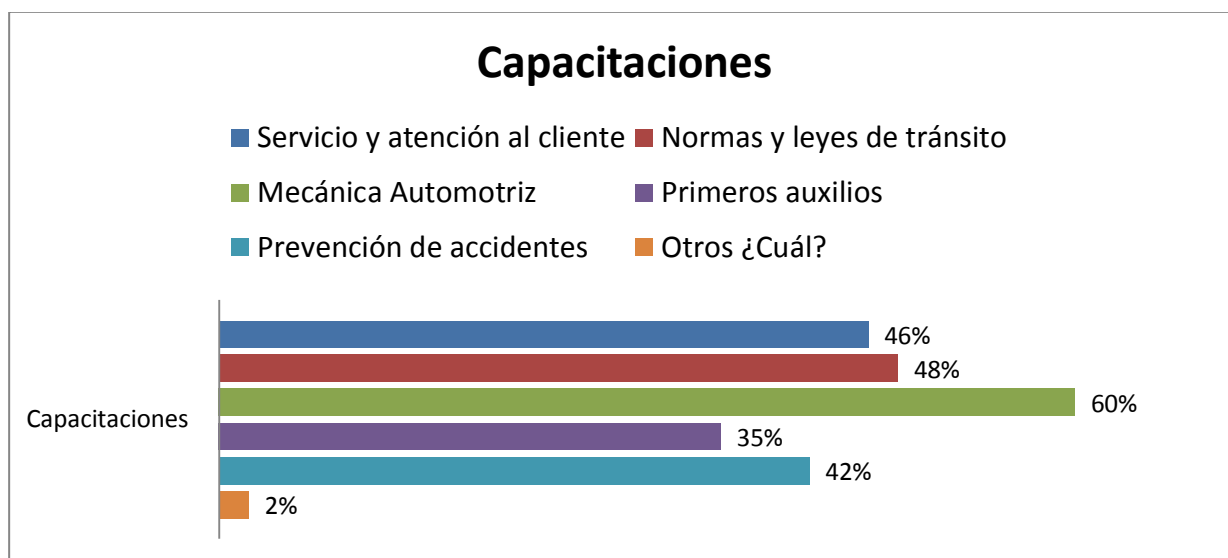
Para mantener un ambiente de trabajo en equipo de excelentes relaciones y sin conflictos se debe promover la capacitación sobre el tema y sus beneficios, incentivos, charlas de inducción, actividades deportivas en las que se involucre a todo el personal administrativo, operativo, socios, etc.

7. ¿Qué capacitaciones le gustaría recibir?

Tabla 3-12: Resultados internos pregunta 7

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Servicio y atención al cliente	22	19,6%
Normas y leyes de tránsito	23	20,5%
Mecánica Automotriz	29	25,9%
Primeros auxilios	17	15,2%
Prevención de accidentes	20	17,9%
Otros	1	0,9%
Total	112	

Resultados Internos 3-7 Pregunta 7



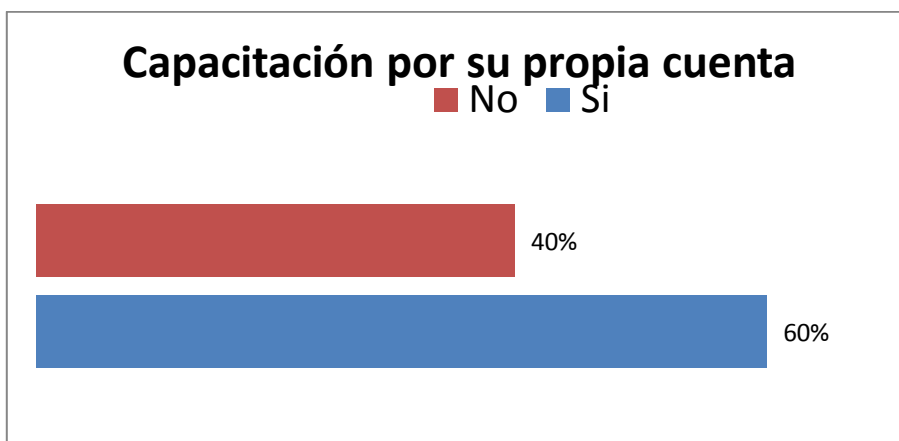
Análisis: En este caso al ser una pregunta de selección múltiple se obtuvo que a un 25,9% les interese recibir capacitación sobre mecánica automotriz, otro 20,5% en normas y leyes de tránsito, con el resto de opciones con 19,6%, 17,9%, 15,2% respectivamente por lo que se procederá a establecer un plan de capacitaciones.

8. ¿Se ha capacitado por su propia cuenta?

Tabla 3-13: Resultados internos pregunta 8

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	29	60%
No	19	40%
Total	48	100%

Resultados Internos 3- 8 Pregunta 8



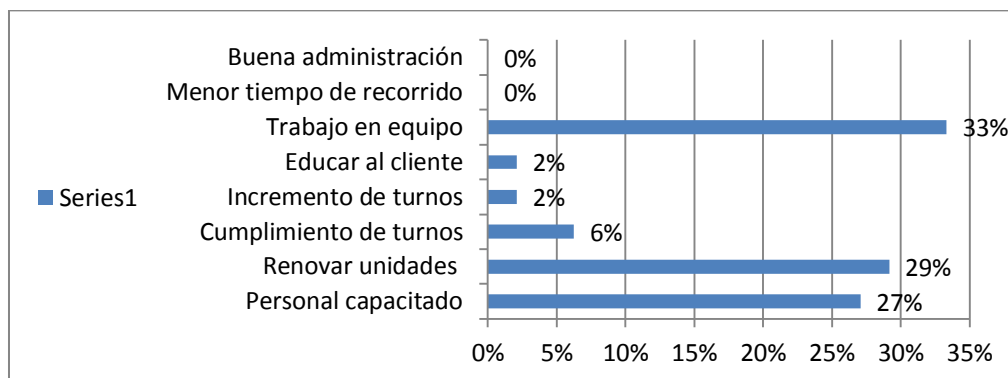
Análisis: En su mayoría con un 60% del personal operativo aseguran que se han capacitado por cuenta propia o en otras instituciones, por el contrario el 40% no lo ha hecho ya sea porque no cuenta con el tiempo, o simplemente no le interesa.

9 ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la prestación de servicios de transporte?

Tabla 3-14: Resultados internos pregunta 9

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Personal capacitado	13	27%
Renovar unidades	14	29%
Cumplimiento de turnos	3	6%
Incremento de turnos	1	2%
Educación al cliente	1	2%
Trabajo en equipo	16	33%
Menor tiempo de recorrido	0	0%
Buena administración	0	0%
Total	48	100%

Resultados Internos 3-9 Pregunta 9



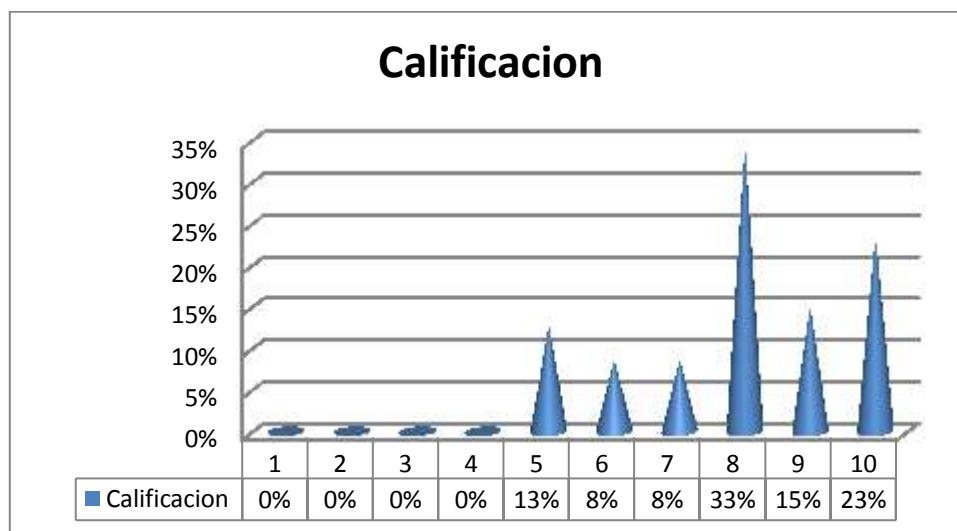
Análisis: Esta pregunta se realizó de forma abierta para conocer las opiniones de los trabajadores y saber cómo, según ellos, se puede mejorar el servicio. Muchos de ellos un 29% concuerdan en que para brindar un mejor servicio es necesario renovar las unidades, otra parte de los trabajadores creen que se debe mantener un personal altamente capacitado y trabajar en equipo, 27% y 33% siendo este último la opinión con mayor número de coincidencias en un porcentaje muy bajo 2% cree que se debería capacitar también al usuario para poder brindar un mejor servicio, estas son las opiniones en común que tiene el personal operativo.

10 ¿Cómo califica usted el estado de la unidad de la cual está a cargo en la cooperativa?

Tabla 3-15: Resultados internos pregunta 10

	Calificación	Respuestas	Porcentaje
Deficiente	1	0	0,0%
	2	0	0,0%
Regular	3	0	0,0%
	4	0	0,0%
Bueno	5	6	13%
	6	4	8%
Muy bueno	7	4	8%
	8	16	33%
Excelente	9	7	15%
	10	11	23%
	Total	48	100%

Resultados Internos 3-10 Pregunta 10



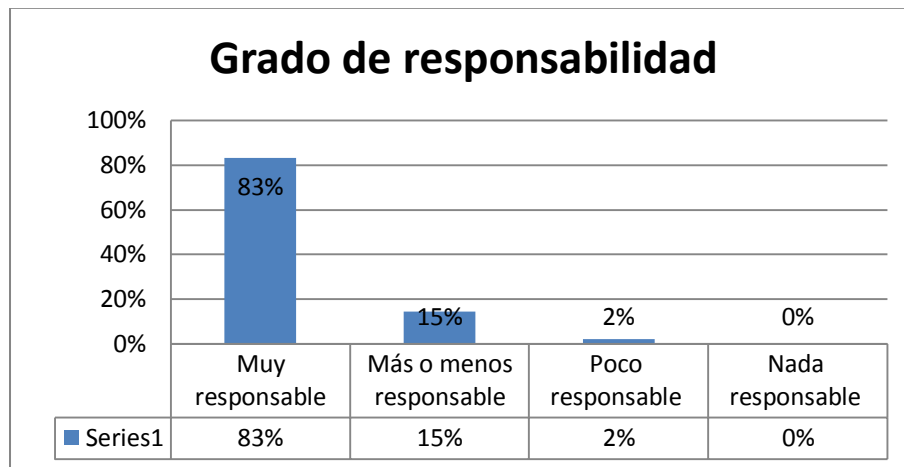
Análisis: El 33% de los encuestados dan una calificación de 8 en escala del 1 al 10, lo que sitúa a las unidades en el rango de muy bueno, por otro lado un 23% cree que las unidades tienen calificación de 10 y con un 15% dan una calificación de 9 que sería excelente. El 29% restante pertenece a valores menores de 8 y se pueden observar en la tabla. 16.

11. ¿Cómo califica usted el grado de responsabilidad que tiene el dueño de la unidad?

Tabla 3-16: Resultados internos pregunta 11

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Muy responsable	40	83%
Más o menos responsable	7	15%
Poco responsable	1	2%
Nada responsable	0	0%
Total	48	100%

Resultados Internos 3-11 Pregunta 11



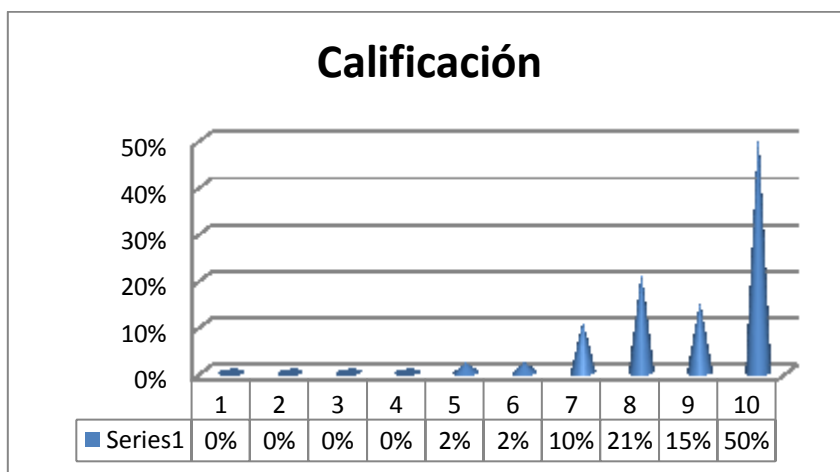
Análisis: Un 83% están seguros que los dueños de las unidades cumplen de forma correcta con sus obligaciones y obtienen un grado de responsabilidad de “mucho” como se puede observar en la gráfica anterior, por el otro lado tan solo el 2% cree que los dueños son “poco” responsables con sus obligaciones, y 15% restante opta por dar a los dueños un grado de responsabilidad “más o menos”.

12. ¿Cómo califica usted a su compañero de unidad?

Tabla 3-17: Resultados internos pregunta 12.

	Calificación	Respuestas	Porcentaje
Deficiente	1	0	0,0%
	2	0	0,0%
Regular	3	0	0,0%
	4	0	0,0%
Bueno	5	1	2%
	6	1	2%
Muy bueno	7	5	10%
	8	10	21%
Excelente	9	7	15%
	10	24	50%
	Total	48	100%

Resultados Internos 3-12 Pregunta 12



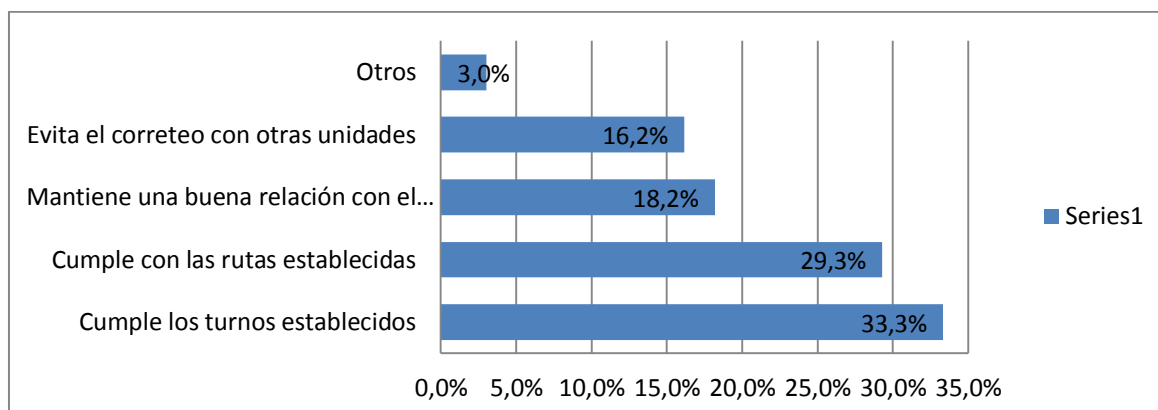
Análisis: Según los datos arrojados en la encuesta en la Cooperativa de Transportes Flota “Anteña” entre un 50%, 15% y 21% del personal operativo obtiene una calificación de 10, 9 (excelente) y 8 (muy bueno) respectivamente, lo que quiere decir que existe un nivel de compañerismo muy alto dentro de la cooperativa pero, de igual forma el 14% restante obtuvo calificaciones menor o igual a 7 y son quienes muchas veces han tenido conflictos por malos entendidos, y ,es por eso que no se puede lograr un alto nivel de trabajo en equipo por las rivalidades que se presentan entre los operarios de algunas unidades de la cooperativa.

13. ¿Cómo ayuda usted a la Cooperativa a que siga adelante?

Tabla 3-18: Resultados internos pregunta 13

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Cumple los turnos establecidos	33	33,3%
Cumple con las rutas establecidas	29	29,3%
Mantiene una buena relación con el resto de compañeros	18	18,2%
Evita el correteo con otras unidades	16	16,2%
Otros	3	3,0%
Total	99	100,0%

Resultados Internos 3-13 Pregunta 13



Análisis: Esta pregunta al ser de selección múltiple se obtuvo 99 respuestas de las cuales 33,3% afirman que cumplen los turnos establecidos y un 29,3 % cumple las rutas establecidas además que el 18,2% dice tener una buena relación con el resto de compañeros, y un 16,2% evita el correteo entre unidades.

3.2.1.2 Entrevista

Para completar el análisis interno de la Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” se realizó una entrevista a los dirigentes y personal administrativo, para ello se aplicó un cuestionario, a continuación se presenta el análisis de las respuestas a cada una de las preguntas por parte de los entrevistados.

1. Si pudiera cambiar algo de la cooperativa ¿qué sería?

En esta pregunta la mayoría 3 de los entrevistados concuerda que en la cooperativa no existe trabajo en equipo, y no se trabaja por un objetivo en común, además de que existe egoísmo entre socios lo que genera que se trabaje de manera individual y no de la forma que se debería, por otro lado un cambio importante sería remodelar las unidades dice el señor gerente.

2. ¿Conocé cuáles son sus procesos administrativos?

En su mayoría los entrevistados 3 respondieron de forma negativa a la pregunta y solamente una persona mencionó que tenía conocimiento sobre los procesos administrativos.

3. ¿Qué área puede decir usted que se encuentran con mayor deficiencia?

Todos concuerdan que el área operativa es la de mayor deficiencia por la inexistencia de controles, para citar las palabras textuales de la persona entrevistada, ella menciona que; “hay turnos que no se cumplen, hacen o que les da la gana, una vez yo encontré a un ayudante timbrando su turno pero sin la unidad”. Es por eso que se debe trabajar más con el personal operativo para crear conciencia de realizar un buen trabajo.

4. ¿Qué problemas operativos se han presentado en la cooperativa?

El incumplimiento por abandono de los turnos, y de horarios son uno de los problemas más frecuentes, otros problemas son discusiones y malos entendidos entre el personal operativo, claro hay que mencionar el personal operativo suele cambiar frecuentemente o se coloca reemplazo temporal y muchas veces los malos entendidos se dan debido al personal nuevo o de reemplazo que ingresa al trabajo sin previa inducción, lo que genera insatisfacción al cliente.

5. ¿Cómo se ven ustedes como empresa dentro de 5 años?

Para destacar esta pregunta la mejor respuesta fue dada por el presidente que en 5 años la cooperativa Flota “Anteña” será más eficiente.

6. ¿Cree Ud. que es necesario cambiar la imagen de los buses (pintura y diseño)?

En su totalidad los entrevistados están de acuerdo en que se debe cambiar la imagen corporativa de las unidades.

7. ¿Han pensado en dar incentivos al personal operativo?

Lo sorprendente de las respuestas a esta pregunta fue que hace tiempo atrás se implementó la modalidad de incentivos y se premiaba al mejor chofer y ayudante, pero no duro mucho tiempo por la oposición de los mismos socios.

8. ¿Mantienen un sistema de gestión ambiental?

Sobre este tema manifestaron que no cuentan con un sistema de gestión ambiental y que el municipio es el ente que controla y recicla el aceite quemado mismo que es cambiado en el área de las rampas y es almacenado en un barril para posterior entrega al encargado por parte del municipio.

9. Si pudiera establecer una alianza estratégica ¿cuál sería?

Todos los entrevistados están de acuerdo en que una alianza estratégica ayudaría mucho a la cooperativa ya sea esta con mecánicas, entidades públicas y privadas, otras cooperativas.

3.2.2 ANÁLISIS EXTERNO

Como se sabe, es necesario conocer cuáles deben ser los requisitos mínimos que un producto o servicio debe tener para que el cliente sienta satisfecho sus necesidades, para ello se determinó el tamaño de la muestra y el tipo de muestra

Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra se obtuvo que:

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

Dónde:

- ✓ P= 0,5
- ✓ Q= 0,5
- ✓ N= 43.518
- ✓ Z= 1,96
- ✓ e= 5%

$$n = \frac{0,5 * 0,5 * 1,96^2 * 43.518}{(43.518 - 1) * 0,05^2 + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

Se obtiene como resultado n= 380

Es por esto que se realizó el levantamiento de 380 encuestas mediante el tipo de muestreo aleatorio simple entre los usuarios que utilizan el servicio de transporte de la Cooperativa Flota “Anteña”.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las preguntas del cuestionario propuesto.

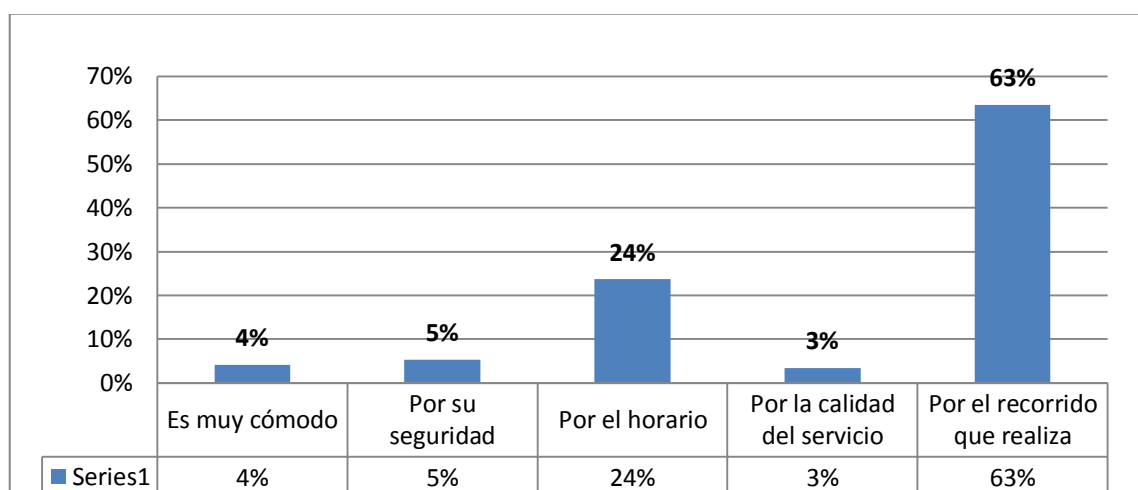
Ver Anexo 3.

1. ¿Por qué usa usted el servicio de la cooperativa Flota “Anteña”?

Tabla 3-19: Resultados Externos Pregunta 1

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Es muy cómodo	16	4%
Por su seguridad	20	5%
Por el horario	90	24%
Por la calidad del servicio	13	3%
Por el recorrido que realiza	241	63%
Total	380	100%

Resultados Externos 3-1 Pregunta 1



Análisis: como se observa en la gráfica un 63% de los usuarios utilizan los servicios de transporte de la cooperativa Flota “Anteña” por el recorrido que

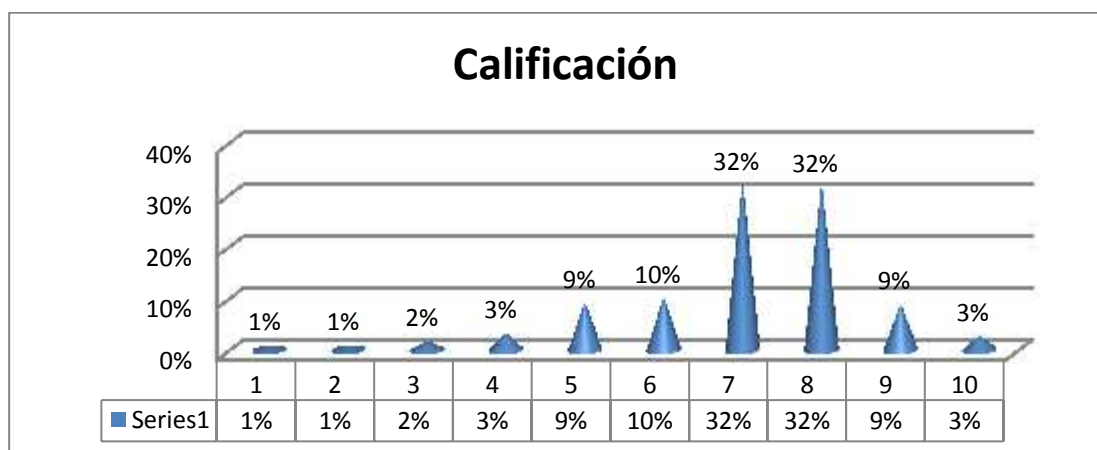
realiza, es decir que hay ciertas rutas que únicamente Flota “Anteña” las cubre, un 24% usa los servicios por el horario que tiene, y los restantes 12% corresponden a las demás opciones.

2. En cuanto a las unidades. Califique del 1 al 10 el estado de las mismas

Tabla 3-20: Resultados externos pregunta 2

	Calificación	Respuestas	Porcentaje
Deficiente	1	3	1%
	2	3	1%
Regular	3	6	2%
	4	12	3%
Bueno	5	34	9%
	6	38	10%
Muy bueno	7	121	32%
	8	120	32%
Excelente	9	33	9%
	10	10	3%
	Total	380	100%

Resultados Externos 3-2 Pregunta 2



Análisis: las mejores calificaciones que obtuvieron las unidades fue 7 y 8 con un 32% en ambos casos lo que da una calificación de Muy bueno, pero suman 26%

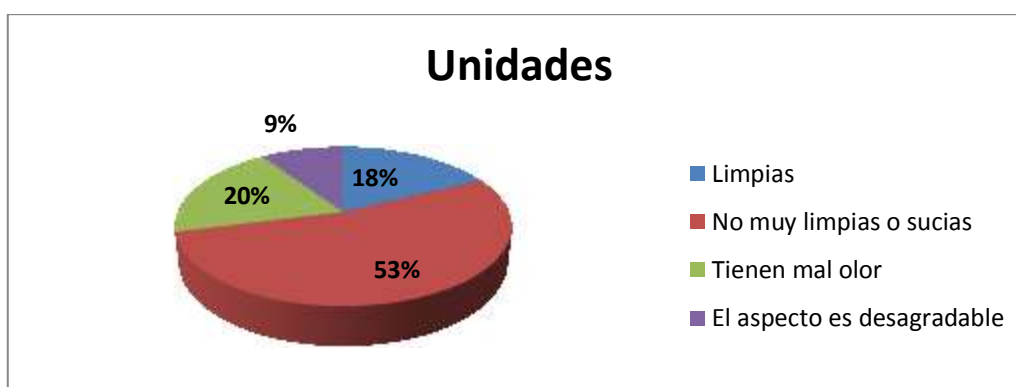
las calificaciones menores a 7 lo que hay que tomar muy en cuenta, y apenas un 12% de los usuarios encuestados dan una calificación de 9 y 10 Excelente. Esto hace que se tome en consideración el mejoramiento o cambio de las unidades para que los porcentajes más elevados recaigan en las calificaciones más altas, esto sirve como un indicador para conocer el grado de conformidad que tienen los clientes con respecto al estado de las unidades de transporte y la calidad del servicio prestado.

3. Al momento de utilizar las unidades ¿Estas de qué manera se encuentran?

Tabla 3-21: Resultados Externos Pregunta 3

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Limpias	67	18%
No muy limpias	203	53%
Tienen mal olor	74	19%
El aspecto es desagradable	36	9%
Otros	0	0%
Total	380	100%

Resultados Externos 3-3 Pregunta 3



Análisis: Los resultados arrojados por las encuestas se observa que los usuarios en un 53% se sienten inconformes con el aseo de las unidades, ya que estos al momento de utilizar las unidades las encuentran no muy limpias o sucias, sumado más un 28% de los usuarios que dicen que las unidades tienen mal olor o el aspecto desagradable tenemos que a un 81% de los usuario no les agrada las

unidades por los motivos que ya se dijo, y apenas un 18% de los clientes al momento de utilizar el servicio han encontrado las unidades limpias.

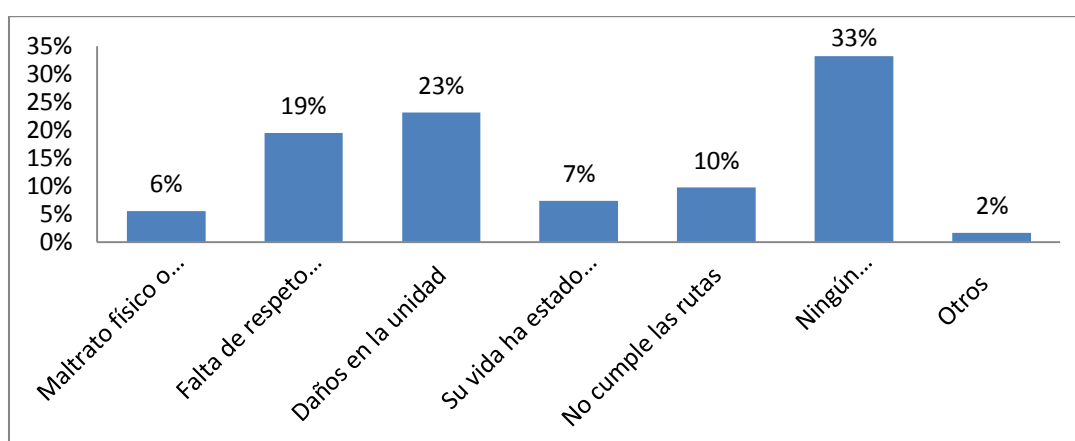
Es por esto que se recomienda aplicar un proceso de limpieza de las unidades entre los recorridos que será llamado limpieza de unidades en un minuto.

4. ¿Qué inconvenientes ha tenido usted mientras usa los servicios de la cooperativa?

Tabla 3-22: Resultados Externos Pregunta 4

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Maltrato físico o verbal	21	6%
Falta de respeto por parte de ayudante o conductor	74	19%
Daños en la unidad	88	23%
Su vida ha estado en peligro por exceso de velocidad	28	7%
No cumple las rutas	37	10%
Ningún inconveniente	126	33%
Otros	6	2%
Total	380	100%

Resultados Externos 3-4 Pregunta 4



Análisis: Un 33% de los usuarios menciona que nunca ha tenido inconvenientes al momento de utilizar el servicio, pero si se suman los porcentaje de los usuarios que si han tenido algún tipo de inconveniente tenemos que un 67% de los

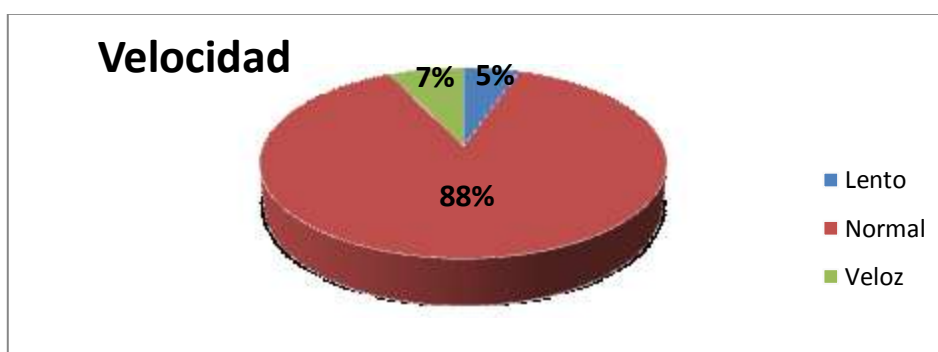
usuarios se siente inconforme de alguna manera, de lo cual se destaca en la gráfica con un 23% debido a daños en las unidades, estos da otro indicio para mejorar o cambiar las unidades, hay que destacar otra observación, que un 19% de los usuarios se ha visto faltado el respeto por alguien que hace parte del personal operativo, y se debe tomar en cuenta este aspecto ya que la satisfacción del cliente, en este caso de prestación de servicios, se ve reflejado en el trato que este recibe, por lo que se recomienda dar inducciones constantes al personal operativo sobre temas relacionados con servicio y atención, además de cuál deben ser el comportamiento en el puesto de trabajo y las actividades que allí se debe realizar.

5. ¿A qué velocidad cree usted que es conveniente ser transportado?

Tabla 3-23: Resultados Externos Pregunta 5

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Lento (20 – 59 km/h)	20	5%
Normal (60 – 80 km/h)	333	88%
Veloz (mayor a 80 km/h)	27	7%
Total	380	100%

Resultados Externos 3-5 Pregunta 5



Análisis: El 88% de los usuarios están de acuerdo en ser transportado a una velocidad normal, el 12% restante se encuentra repartido entre lento y veloz.

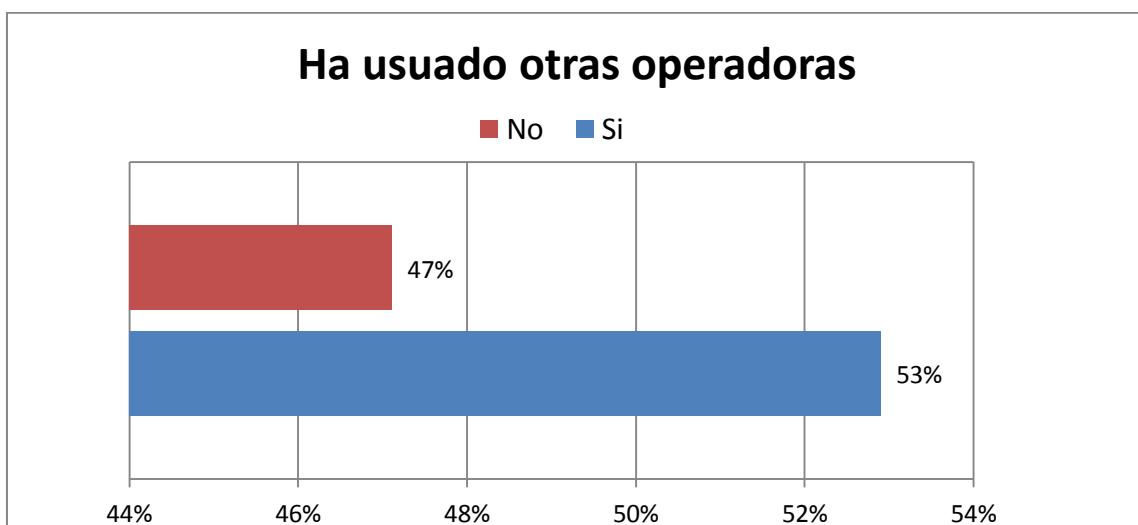
Se recomienda analizar la posibilidad de establecer una velocidad constante a la que las unidades se deban conducir y posterior establecer el tiempo de recorrido según la ruta, esto puede servir como un proyecto en el cual se involucre a estudiantes como pasantes de logística con la posibilidad de aplicar un trabajo de grado.

6. ¿Ha utilizado los servicios de otras operadoras de transporte?

Tabla 3-24: Resultados Externos Pregunta 6

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	201	53%
No	179	47%
Total	380	100%

Resultados Externos 3-6 Pregunta 6



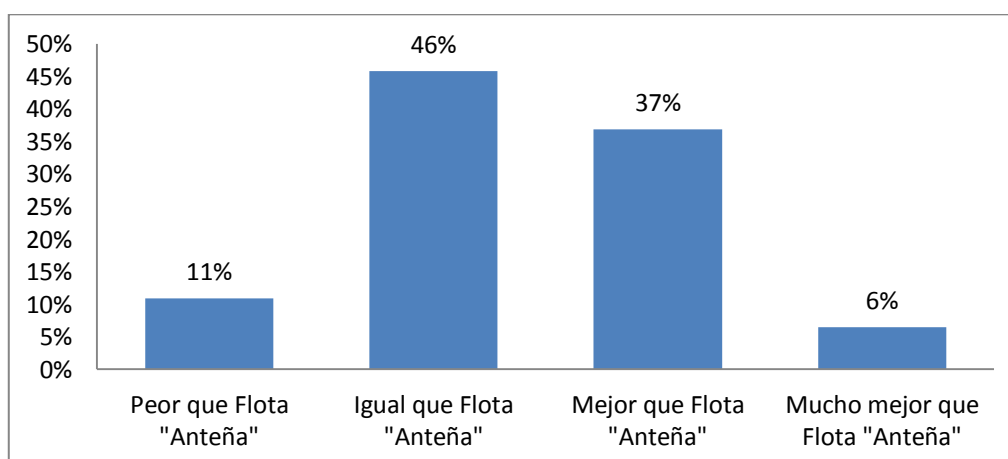
Análisis: El 53% de los usuarios han utilizado los servicios de otras operadoras de similares características y un 47% no lo ha hecho lo que quiere decir que un poco menos de la mitad de usuarios son clientes frecuentes o no existe otra cooperativa que preste el servicio por la misma ruta. Este dato es muy significativo ya que es necesario y sirve de referencia como un índice de fidelidad del cliente.

7. ¿Cómo le parece el servicio que prestan las otras operadoras que usted ha utilizado?

Tabla 3-25: Resultados Externos Pregunta 7

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Peor que Flota "Anteña"	22	11%
Igual que Flota "Anteña"	92	46%
Mejor que Flota "Anteña"	74	37%
Mucho mejor que Flota "Anteña"	13	6%
Total	201	100%

Resultados Externos 3-7 Pregunta 7



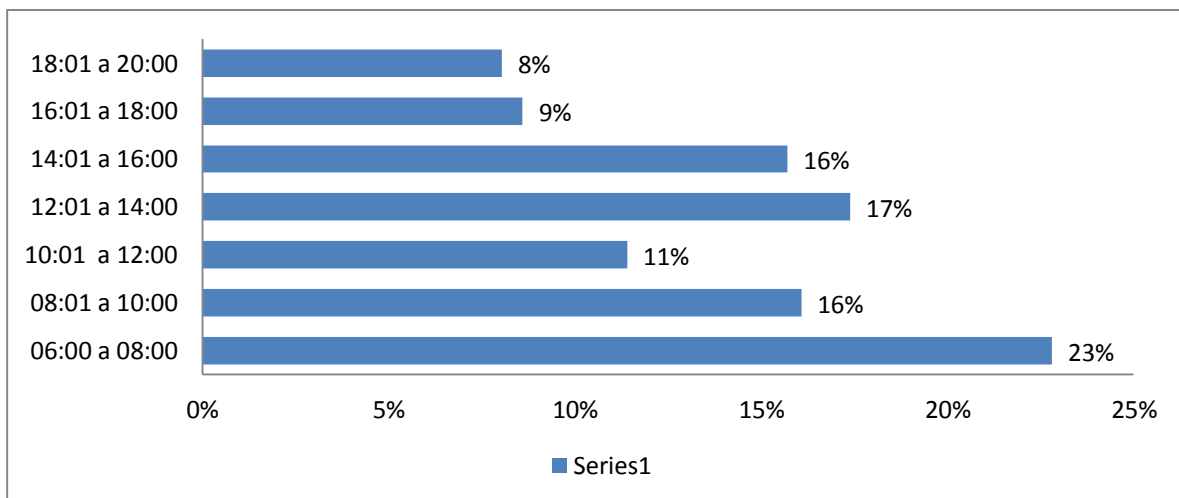
Análisis: el 53% de usuarios que respondieron si a la pregunta anterior se les realizó esta pregunta para conocer cómo ellos nos comparan con otras operadoras que prestan el mismo servicio, un 46% dice que las otras operadoras prestan un servicio igual al que perciben de Flota "Anteña" y 37% y 6% consideran que el servicio que brindan las otras operadoras es mejor y mucho mejor respectivamente y esto coloca a la cooperativa en un nivel competitivo medio y tiene la oportunidad de sobre salir.

8. ¿En qué horarios hace uso con mayor frecuencia los servicios de la cooperativa?

Tabla 3-26: Resultados Externos Pregunta 8

Opciones	Respuestas	Porcentaje
06:00 a 08:00	122	23%
08:01 a 10:00	86	16%
10:01 a 12:00	61	11%
12:01 a 14:00	93	17%
14:01 a 16:00	84	16%
16:01 a 18:00	46	9%
18:01 a 20:00	43	8%
Total	535	100%

Resultados Externos 3-8 Pregunta 8



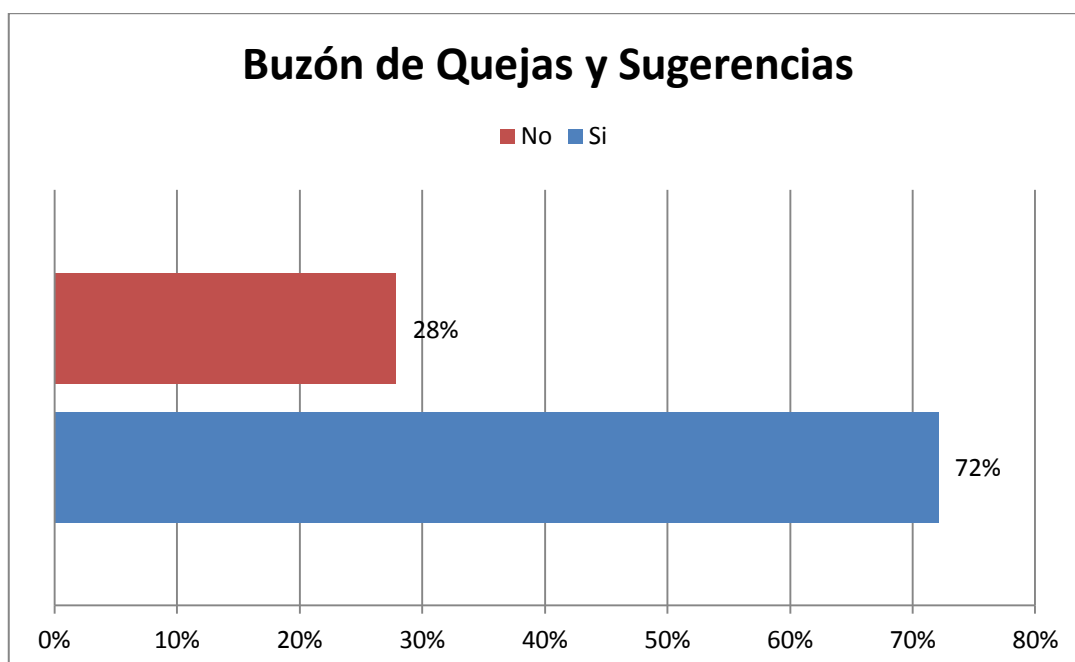
Análisis: Al ser una pregunta de selección múltiple se obtuvo un total de 535 selecciones de frecuencia de uso, de las cuales el 23% lo usa muy temprano en la mañana en el horario de 06:00 a 08:00 y conforme va el transcurso del día los porcentajes se van dispersando.

9. ¿Cree usted que es necesaria la colocación de buzones de quejas y sugerencias en las unidades?

Tabla 3-27: Resultados Externos Pregunta 9

Opciones	Respuestas	Porcentajes
Si	274	72%
No	106	28%
Total	380	100%

Resultados Externos 3-9 Pregunta 9



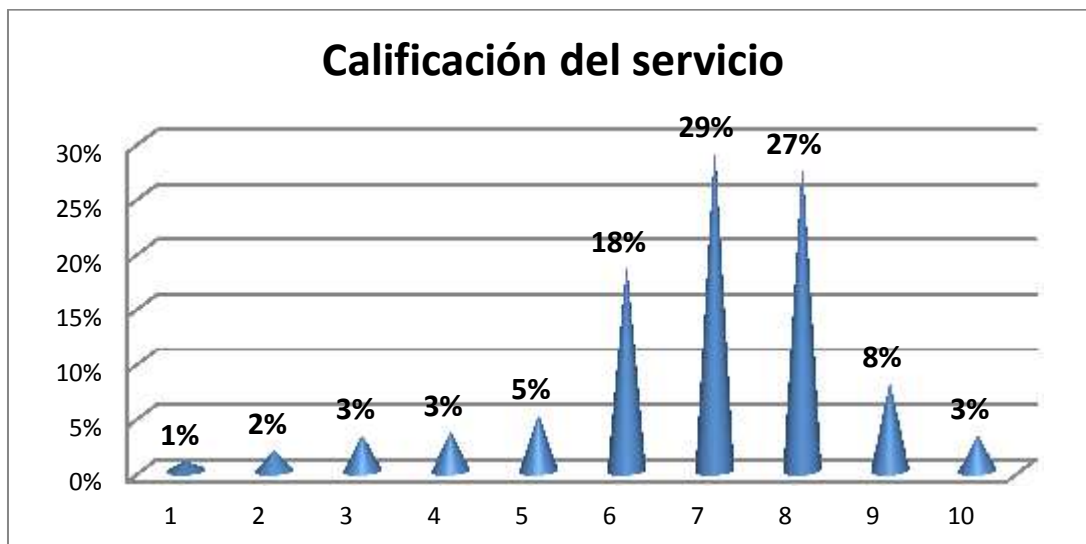
Análisis: El 72% de los usuarios está de acuerdo que se debe colocar buzones de quejas y sugerencias en las unidades aduciendo que son necesarias en ciertos casos para reportar las inconformidades con el servicio.

10. En general del 1 al 10 cómo califica usted el servicio de Flota "Anteña"

Tabla 3-28: Resultados Externos Pregunta 10

	Opciones	Respuestas	Porcentaje
Deficiente	1	3	1%
	2	7	2%
Regular	3	12	3%
	4	13	3%
Bueno	5	19	5%
	6	70	18%
Muy bueno	7	110	29%
	8	104	27%
Excelente	9	30	8%
	10	12	3%
	Total	380	100%

Resultados Externos 3-10 Pregunta 10



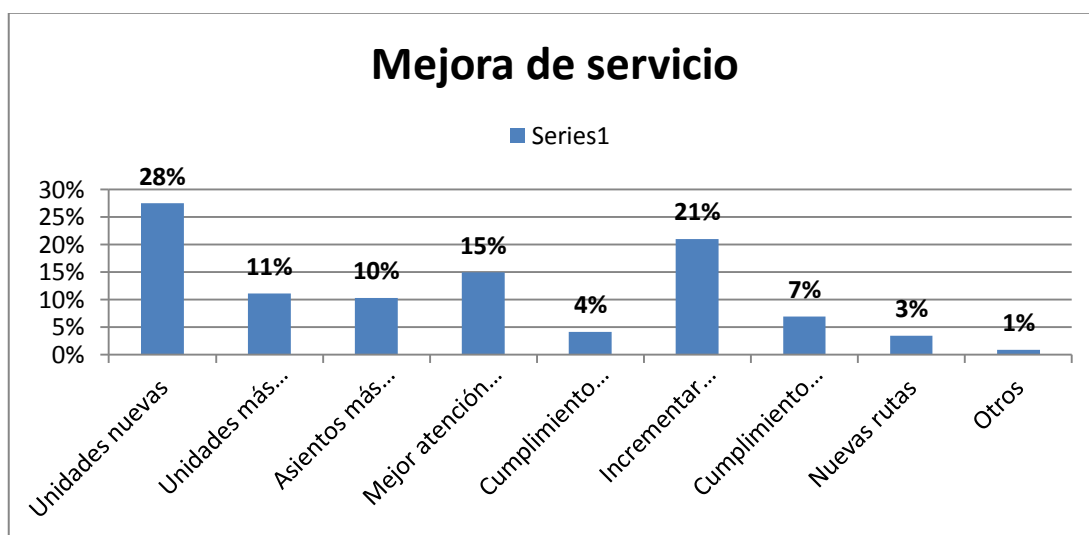
Análisis: En general la calificación que el usuario pone al servicio que presta la cooperativa de transporte Flota “Anteña” es de 7 y 8 equivalente a “Muy bueno” que es un 29% y 27% respectivamente de los usuarios, y el 18% de los usuarios califica con 6 “bueno” al servicio, el porcentaje restante se encuentra disperso en las demás opciones de la pregunta.

11. Para mejorar nuestro servicio qué le gustaría más

Tabla 3-29: Resultados Externos Pregunta 11

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Unidades nuevas	203	28%
Unidades más limpias	82	11%
Asientos más cómodos	76	10%
Mejor atención y trato	110	15%
Cumplimiento de turnos	30	4%
Incrementar turnos	155	21%
Cumplimiento de rutas	51	7%
Nuevas rutas	25	3%
Otros	6	1%
Total	738	100%

Resultados Externos 3-11 Pregunta 11



Análisis: Los usuarios respondieron a la pregunta de la siguiente manera: el 28% cree que es necesario unidades nuevas para un mejor servicio, mientras que un 21% creen que el incremento de turnos lo mejoraría, otro 15% dice que para mejorar el servicio se debe hacer hincapié en mejorar la atención y el trato. Estos

son los porcentajes más relevante que arrojan las encuestas realizadas, los porcentajes faltantes están dispersos en las demás opciones de la pregunta.

Conclusiones del análisis interno y externo

Por lo observado directamente en la cooperativa y los resultados arrojados de las encuestas realizadas se concluye que la cooperativa no mantiene una forma de trabajo adecuado, y no ejercen control en el área operativa.

No cuenta con un liderazgo que contribuya al desarrollo de la cooperativa, que influyan de manera proactiva en la resistencia al cambio que mantienen de ciertos socios, los cuales suelen oponerse simplemente por llevar la contraria.

Además, el ambiente que se vive en la cooperativa refleja cierto descuido por parte de la administración, socios y personal que labora diariamente, debido a la falta de compromiso y trabajo en equipo.

Algo muy evidente, es que tanto a nivel interno como externo se requiere y solicitan la renovación de las unidades, constituyéndose en un factor de gran incidencia en la satisfacción de los clientes.

La relación que mantiene la cooperativa con los clientes es buena, pero eso no descarta la insatisfacción por incumplimiento ya sea de turnos, horarios, daños, unidades obsoletas y todo eso muchas veces acompañado de una mala atención, datos sustentados en las encuestas.

Como se observó en uno de los resultados de la encuesta externa, los usuarios hacen uso del servicio por el recorrido que realiza, eso quiere decir que tiene cautivado a su cliente o no existe competencia en esa ruta, es una gran oportunidad para mantener la fidelidad del cliente si se logra cumplir los requisitos que exige para este completamente satisfecho con el servicio.

El no mantener una buena planificación hace que la cooperativa no avance y es por eso que en sus 41 años de vida institucional ha tenido un lento crecimiento como empresa.

Con la aplicación del análisis FODA y PESTEL se pudo establecer cuáles serán los posibles lineamientos estratégicos a seguir y a partir de ellos proponer la planificación estratégica y operativa mediante un cuadro de mando integral.

Recomendaciones

Para llevar a cabo un buen diagnóstico es necesario inmiscuirse en el diario vivir de lo que se está investigando, esto da una mejor percepción de la situación por la que atraviesa una organización y se pueden plantear mejores estrategias para la solución de los problemas existentes.

Tomarse el tiempo necesario para determinar los criterios y los factores que influya o agreguen valor al producto o en este caso al servicio es de gran ayuda, sobre todo para identificar los procesos que aporten en la mejora de la calidad del servicio.

Aplicar métodos para conocer cuál es el grado de satisfacción que tiene el cliente es muy recomendable, de esta manera se puede lograr la fidelidad del mismo.

Para mantener una mejora continua es necesario tomar en cuenta factores importantes como son el talento humano, cultura organizacional, ambiente laboral amigable, además de los controles, procedimientos y las actividades que se llevan a cabo para lograrlo, dichos factores, cumplen un papel fundamental, ya que, sin un personal responsable, capacitado, y sin motivaciones para realizar bien su trabajo, simplemente la mejora continua no será posible y siempre se estancará el crecimiento de la empresa.

3.3 MAPEO DE RUTAS

Se procedió a identificar las rutas más relevantes y se realizó el mapeo mediante observación directa en los turnos y se tomó la información de las calles que se recorren ida y vuelta.



Figura 3-4: Ruta Atuntaqui - Ibarra

Elaborado por: Jorge L. Campo H.

Diseño: David Villacreses

Esta es la ruta principal que cumple la Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” Empezando desde Atuntaqui, pasando por Natabuena y finaliza llegando a Ibarra para posteriormente volver, cuenta con turnos cada 6 minutos.



Figura 3-5: Ruta Ibarra - Pucara

Elaborado por: Jorge L. Campo H.

Diseño: David Villacreses.

Esta ruta inicia en Ibarra llega hasta Atuntaqui sube a Andrade Marín pasa por Santa Isabel, Pucara y luego regresa, con turnos cada 30 minutos.



Figura 3-6: Ruta Ibarra – La Merced

Elaborado por: Jorge L. Campo H.

Diseño: David Villacreses.

La ruta a la Merced se inicia en la ciudad de Ibarra llega a Atuntaqui con destino La Merced ida y vuelta, con turnos cada 30 minutos.



Figura 3-7: Ruta Ibarra - Imantag

Elaborado por: Jorge L. Campo H.

Diseño: David Villacreses

La ruta Imantag se realiza en ciertos horarios del día los cuales son: 05:45 - 10:34 - 12:34 - 16:10 - 17:10. Inicia en la ciudad de Ibarra, pasa por Atuntaqui y toma la vía hacia Imantag y luego regresa por la misma vía hasta la Av. San Vicente y luego toma la ruta hacia Ibarra.



Figura 3-8: Ruta Atuntaqui – Chaltura - Ibarra

Elaborado por: Jorge L. Campo H.

Diseño: David Villacreses

La ruta Atuntaqui – Chaltura – Ibarra se lo realiza con turnos cada 30 minutos.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

En la Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” actualmente no cuenta con un mapa de sus procesos por lo cual, los directivos no han podido diseñar, mantener

y mejorar los procesos, y además impedirles hacer una evaluación y control de todas las actividades que allí se llevan a cabo.

Durante el tiempo de observación del trabajo que allí se realiza se pudo identificar los siguientes procesos.

3.4.1 MAPA DE PROCESO FLOTA “ANTEÑA”

3.4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL MAPA DE PROCESO

El mapa de proceso de la Cooperativa Flota “Anteña” se encuentra diseñado de la siguiente manera: en la parte superior se encuentran áreas o procesos estratégicos y dentro de la cooperativa quien se encarga de lo estratégico es la Gerencia quien debe diseñar, dirigir y controlar los lineamientos a seguir. En la parte media se encuentran el área o procesos claves misma que en el mapa se ha denominado área de servicio. En este caso es el servicio de transporte de pasajeros y se ha determinado que las actividades claves que se llevan a cabo en la prestación de servicios son: Preparación de unidad, Despacho de vehículo, Recepción de usuarios según ruta, Cobro de pasaje, Trasladar y dejar al usuario en la parada, Estacionar en la parada final de la ruta y retornar según turno, las actividades que aquí se llevan a cabo son las que influyen directamente con el cliente y es aquí donde se deben ver reflejados los esfuerzos de las áreas estratégicas y de apoyo. Cabe mencionar que el área de apoyo de la cooperativa es solamente secretaría por cuanto en nómina de la cooperativa únicamente consta la secretaria, Gerente, Mantenimiento, Contabilidad, Consejería y Limpieza cobran por servicio prestado, pero son importantes para llevar a cabo las actividades de la cooperativa y se los ha tomado en cuenta para el mapa de proceso que a continuación se muestra.

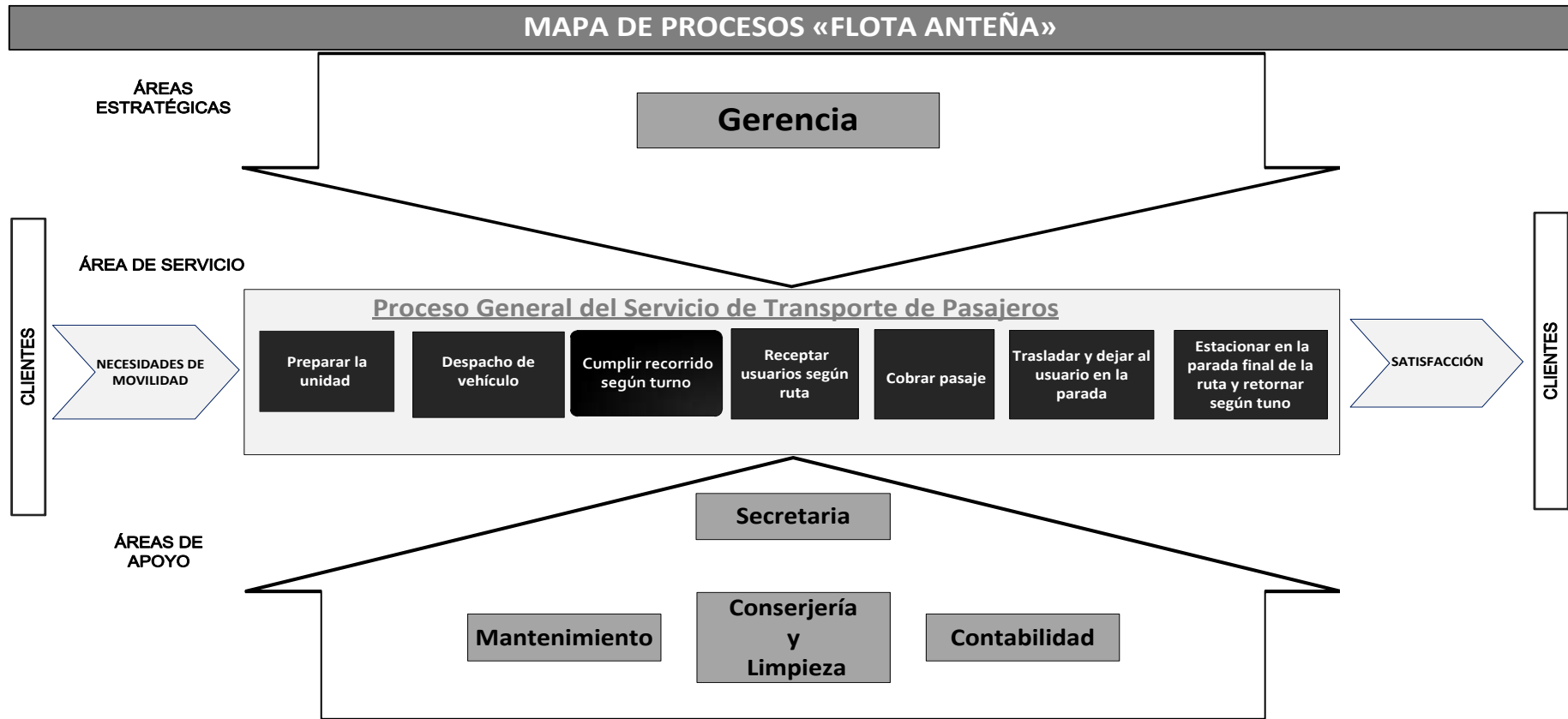


Figura 3-9: Mapa de procesos

Fuente: Cooperativa de Transporte Flota “Anteña”

Elaborado por: Jorge L Campo H.

3.4.1.2 Área estratégica

Es la encargada de planificar las actividades de la cooperativa y presentar informes al consejo de administración y quienes conjuntamente con gerencia empezarán a trabajar en equipo y establecerán la planificación, revisión y aprobación del presupuesto anual, toma de decisiones, vigilar y controlar los recursos, establecer las responsabilidades para cada miembro que conforme el grupo de trabajo, etc.

3.4.1.2.1 Proceso Administrativo

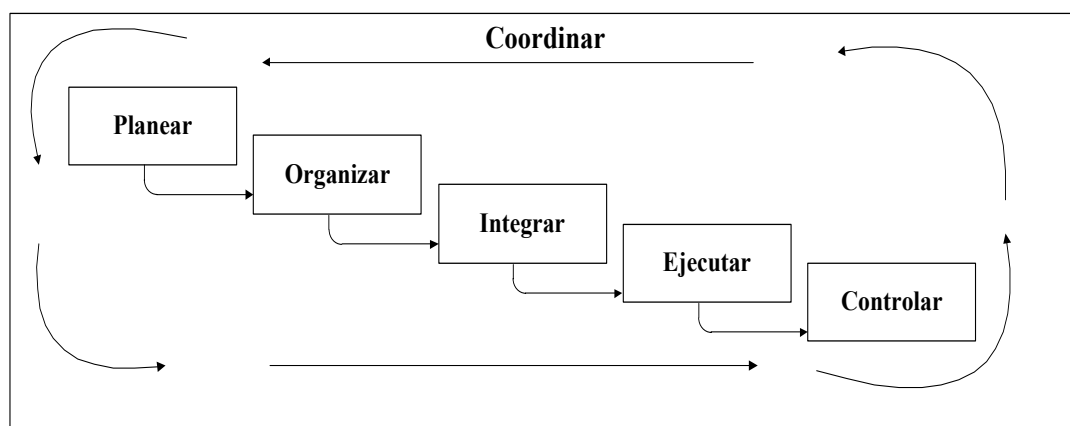


Figura 3-10: Proceso Administrativo

Elaborado por: Jorge L. Campo H

3.4.1.2.1.1 Planear

Es saber qué es lo que se va hacer, es la etapa en donde se determinan los objetivos y cuál será el camino a seguir para el cumplimiento de los mismos.

Uno de los errores más comunes es trabajar sin saber qué es lo que se quiere conseguir y hasta dónde se quiere llegar y por ende no se tiene ningún control de las actividades que se llevan a cabo. En cambio sí se trabaja de una forma planificada se obtendrá mayor eficiencia y eficacia dando cumplimiento a los objetivos propuestos, además, coordinar de mejor manera mediante la determinación de puntos control para evaluar el cumplimiento de las tareas,

actividades y objetivos, etc. Para llevar acabo todo esto es necesario que se trabaje en equipo, delegar responsabilidades y en la mayoría de los casos es necesario contratar especialistas con actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas que brinde una guía profesional.

Para mantener una buena planificación es necesario tener en cuenta que un objetivo a conseguir, debe ser conocido y comprendido por todos en la empresa, y todas las áreas que la componen deben trabajar de forma unificada para alcanzar dicho objetivo. Una buena planificación debe utilizar de forma eficaz sus recursos, es por eso, que se recomienda establecer acciones concretas, sin olvidar que se deben ajustar y adaptarse a los cambios que puedan surgir teniendo en cuenta los lineamientos establecidos previamente.

Las empresas en la actualidad toman sus decisiones basándose en expectativas futuras sin olvidar las experiencias pasadas para de esa manera anticipar posibles sucesos.

3.4.1.2.1.2 Organizar

Si la planificación es el ¿Qué hacer? , el organizar es el ¿Cómo lo voy hacer?, creando la estructura orgánica y funcional, lo que permite que el personal sea parte fundamental en la ejecución de los planes, se trata de determinar que recursos y que actividades son necesarias para lograr los objetivos de la empresa, asignando las responsabilidades según lo requiera.

3.4.1.2.1.3 Integrar

Los procesos, talento humano, los recursos y medios deben mantener una estrecha relación para que empresa lleve a cabo sus funciones de una manera sólida, aplicando primero que todo las buenas relaciones humanas y trabajo en equipo, sin olvidar los halagos, reconocimientos e incentivos para que el trabajador desarrolle sus actividades de mejor manera y, este mismo, se incentive a desarrollar sus capacidades, habilidades y mejorar sus destrezas para alcanzar nuevos logros.

3.4.1.2.1.4 Ejecutar

Es saber llevar acabo y tomar las decisiones más acertadas para dar una solución, algo muy importante aquí es que si no existe o se mantiene un liderazgo adecuado simplemente todo se sale de control, por el contrario, contando con un buen líder y un control suficiente se puede asegurar que, la ejecución de todas las actividades se cumplirán en un porcentaje mayor.

3.4.1.2.1.5 Control

Si decimos que el liderazgo es esencial y un buen control hará que una empresa sea más eficiente y eficaz, esto se puede lograr con la correcta aplicación de puntos de control, saber qué se controla, por qué se controla, para qué se controla, quien lo controla y cada cuanto se debe controlar, esto nos brinda una posición más acertada para detectar problemas de una manera mucho más rápida y poder tomar las correspondientes decisiones para obtener la solución de los mismos. Todo esto es posible lograrlo mediante una buena coordinación de principio a fin.

Una empresa que presta un servicio de transporte debe contar con un área de logística para que se encargue del control operativo, en el caso de la Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” no cuenta con dicha área, y todas las operaciones están a cargo del gerente.

3.4.1.3 Área de servicio

Como bien se sabe un servicio es intangible y por ende es muy difícil determinar su valor percibido, en ese caso se ve necesario determinar cuáles pueden ser los posibles factores que influyen en la satisfacción del cliente. Para ello se determinó el siguiente proceso de servicio de transporte de pasajeros.

3.4.1.3.1 Diagramas de Proceso y Procedimientos del área de servicio

Para mayor entendimiento se presenta un ejemplo de una actividad de un proceso y se explica cuál es su significado.

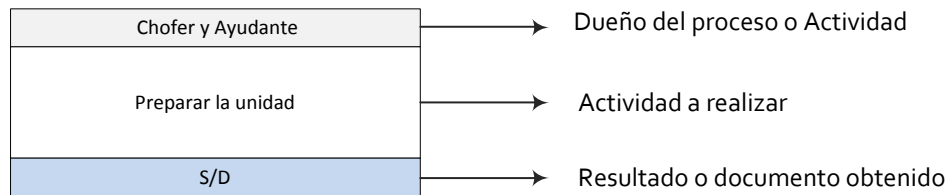


Figura 3-11: Explicación de significado de para mayor entendimiento

Todos los documentos deben ser archivados según corresponda con su debida codificación.

Proceso Servicio de transporte

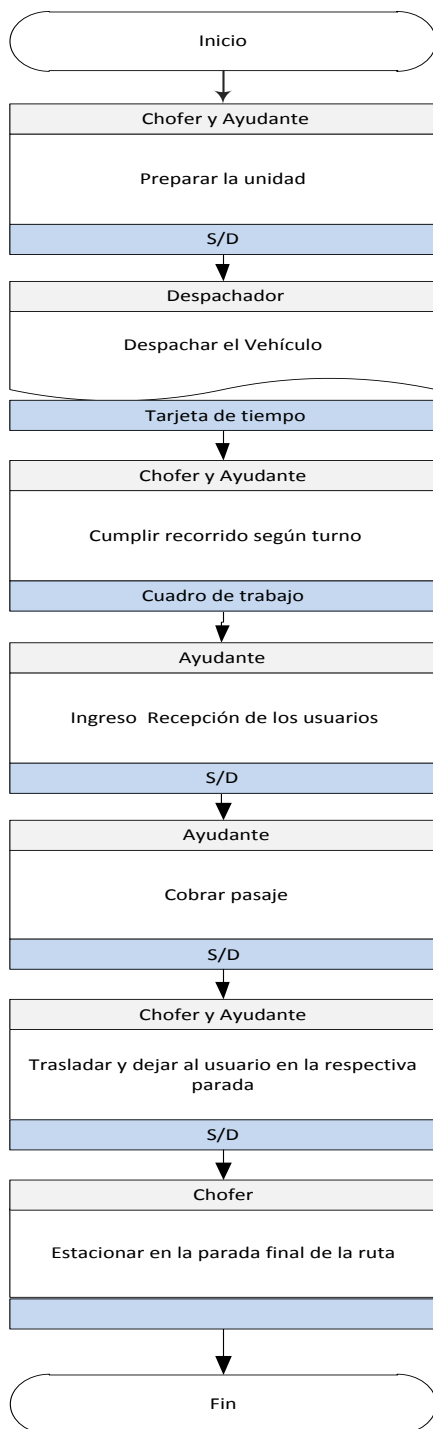
Objetivo: Cumplir con los lineamiento básicos para brindar el servicio de transporte de una mejor manera y mantener un control del cumplimiento del mismo.

Alcance: Aplica para todas las unidades que conforman la cooperativa Flota “Anteña”.

Nota: entiéndase que en ciertas actividades del proceso no existe un documento (registro) que respalde dicha actividad, esto se da por la complejidad de la misma o que al momento de llevarla la prestación del servicio es complicado llevar un registro.

S/D (Sin Documento)

Diagrama de proceso 3-1 Servicio de transporte



Fuente: Cooperativa de transporte Flota "Anteña"

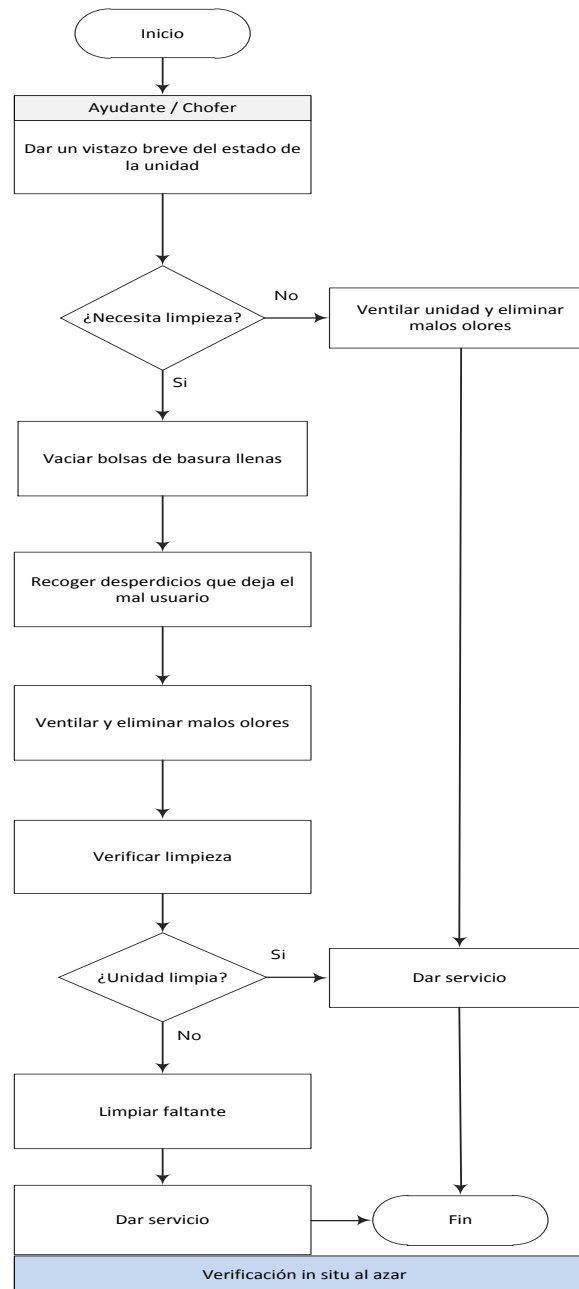
Elaborado por: Jorge L Campo H

Proceso Limpieza de unidad

Objetivo: Mantener la unidad en condiciones limpias para brindar un excelente servicio.

Alcance: Aplica a todo los turnos que se realizan en la cooperativa.

Diagrama de proceso 3-2 Limpieza de unidad



Fuente: Cooperativa de transporte Flota "Anteña"

Elaborado por: Jorge L Campo H

3.4.1.4 Área de apoyo

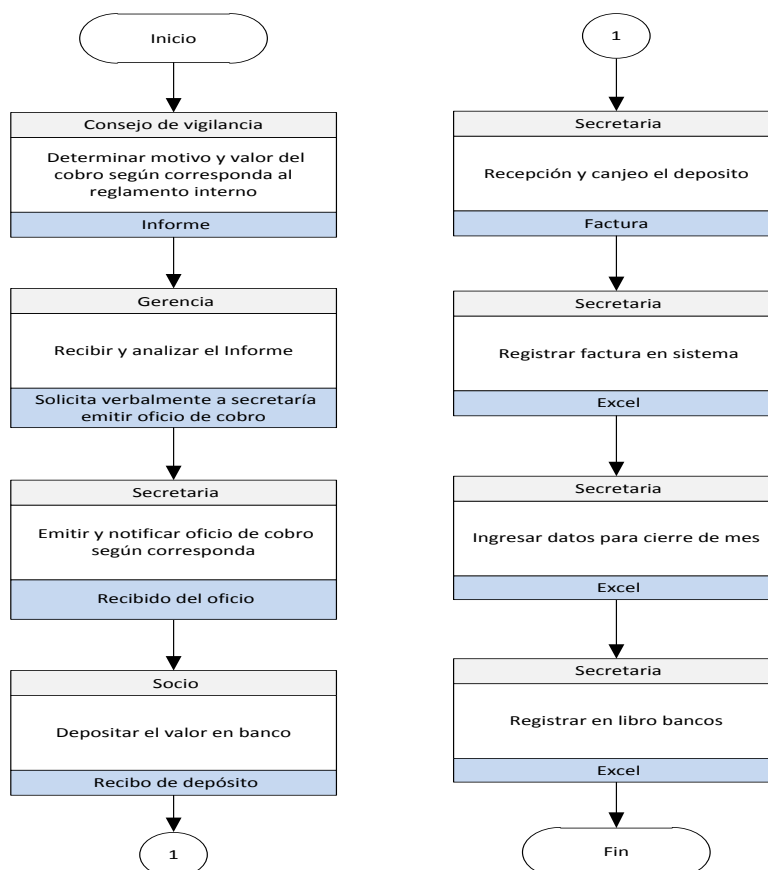
El área de apoyo en el mapa de procesos está compuesta por: Secretaría, Mantenimiento, Limpieza y consejería, Contabilidad. Las otras áreas de apoyo son consideradas de gran importancia para cumplir con las actividades diarias de la cooperativa pero se cancela como servicios prestados.

Proceso – Cobro de multas /ticket / minuto de atraso

Objetivo: Recaudar el valor establecido según el cobro respectivo a los socios.

Alcance: el proceso cubre únicamente a los cobros que se estipulan en el estatuto.

Diagrama de proceso 3-3. Cobro de multas/ticket/ min de atraso



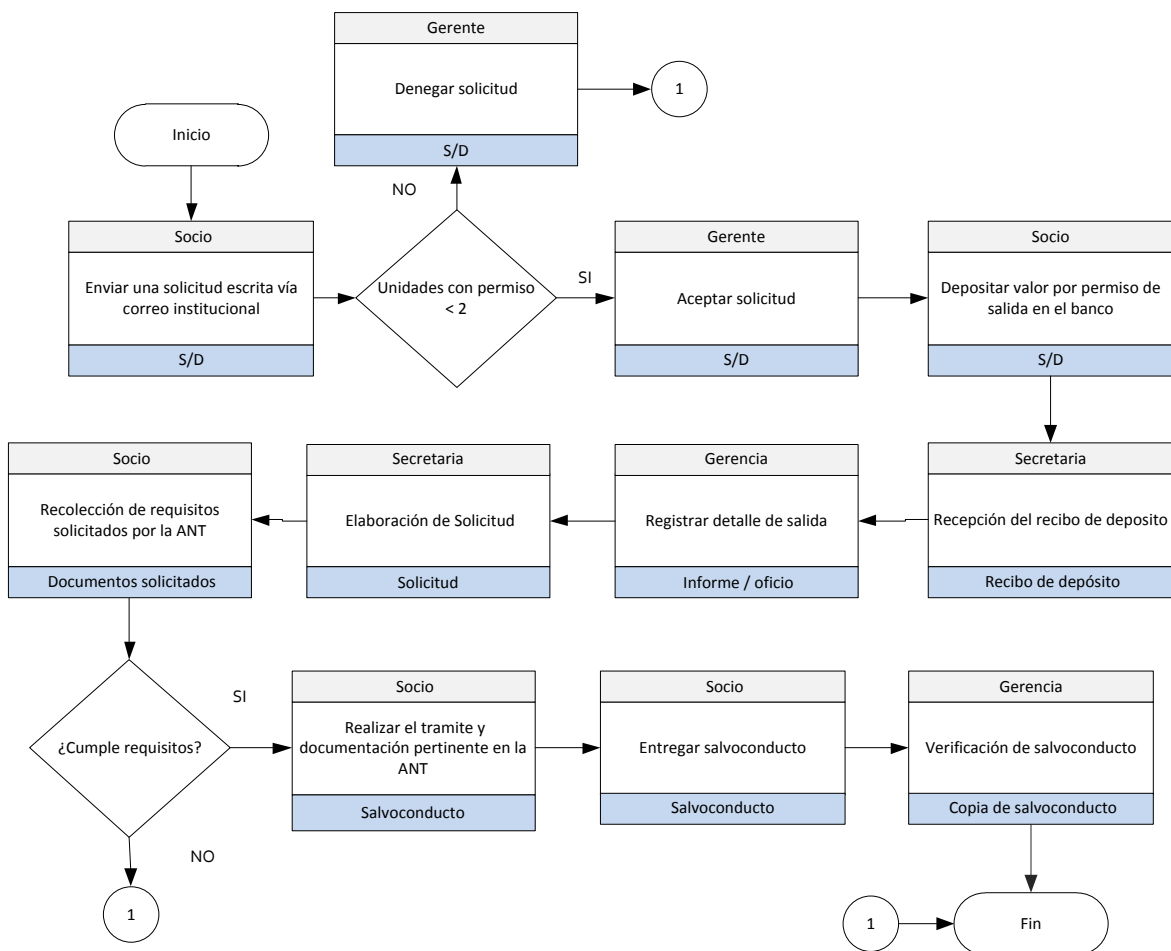
Fuente: Cooperativa de Transporte Flota “Anteña”

Elaborado por: Jorge L Campo H

Proceso – Permiso de Abandono de Ruta

Objetivo: mantener un control sobre las salidas de las unidades y máximo dos pueden tener permiso.

Diagrama de proceso 3-4 Abandono de ruta



Fuente: Cooperativa de Transporte Flota “Anteña”

Elaborado por: Jorge L Campo H.

4 CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN

El modelo nace de la necesidad de establecer los criterios mínimos con los que una empresa debe contar para llevar a cabo todas sus actividades con una visión a futuro, contribuyendo con la sociedad que le rodea y el medio ambiente.

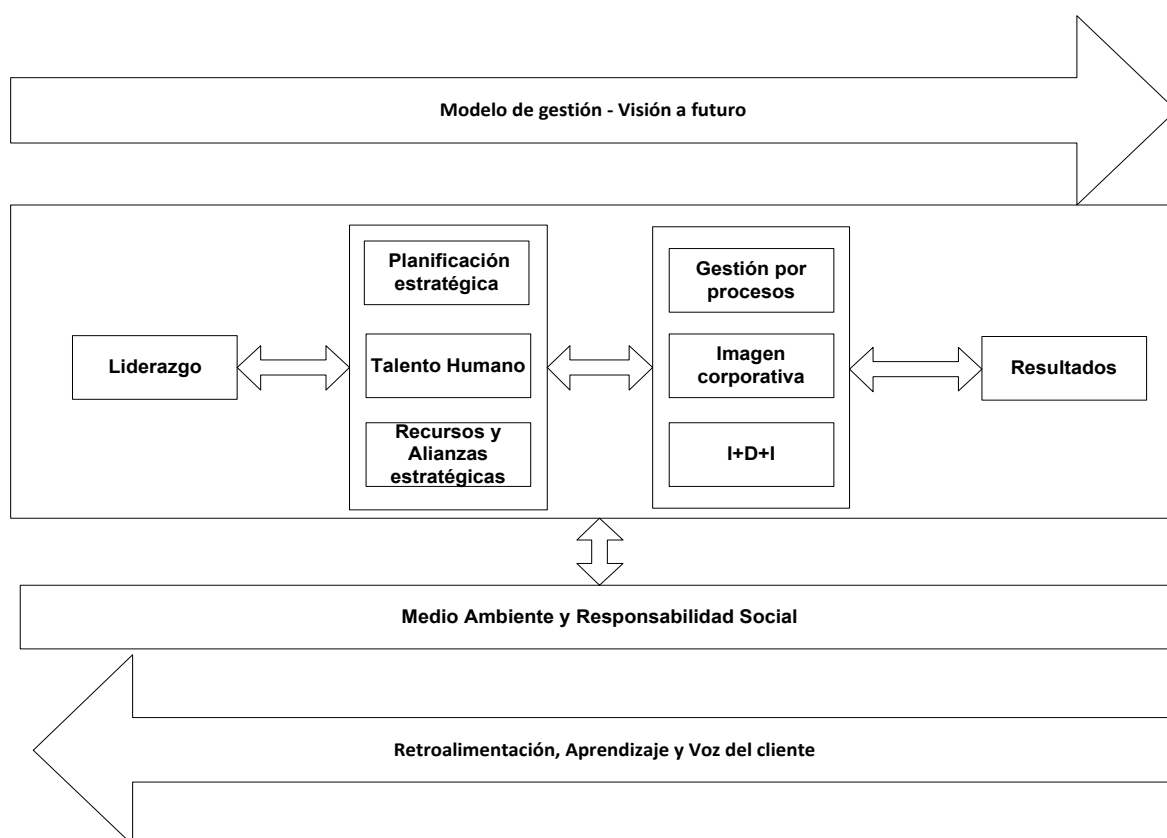


Figura 4-1: Modelo de Gestión Visión a futuro

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Para este nuevo modelo de gestión se determinó los siguientes criterios

4.1 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.

Indicador

Para evaluar este criterio se puede aplicar el siguiente indicador.

$$\textit{Tasa de Mejoras} = \frac{\textit{\# de mejoras implementadas al año}}{\textit{\# mejoras planificadas al año}} \times 100$$

La tasa de mejoras mide el grado de eficiencia de las mejoras implementadas en relación a las identificadas cada año.

4.2 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.

$$\textit{Tasa de planificación} = \frac{\textit{Total actividades ejecutdas exitosamente}}{\textit{Total actividades planificadas}} \times 100$$

Mide grado de cumplimiento de las planificaciones en relación las ejecutadas exitosamente.

4.3 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.

Indicador:

de capacitaciones por año

de horas de capacitación por año

de Personas capacitadas por año

4.4 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?,

Indicador:

Economía presupuestaria = gasto real - gasto planificado

Variación en inversión real = Total inversión Planificada - Inversión real

de convenios con otras instituciones

de proyectos por convenio = $\frac{\# \text{ total de proyectos}}{\# \text{ total de convenios}}$

Estado de unidades = $\frac{\# \text{ de unidades en buen estado}}{\text{total unidades}}$

4.5 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 y por ende .

$$Tasa\ de\ procesos = \frac{\# \text{ Procesos eficientes}}{\# \text{ Procesos}}$$

$$Proceso\ eficiente = \frac{\# \text{ actividades que agregan valor}}{\text{total actividades}}$$

$$Ingreso\ medio = \frac{\text{Ingreso por Pasajes}}{\# \text{ pasajeros}}$$

$$Tasa\ de\ mantenimiento = \frac{\# \text{ unidades realizadas mantenimiento}}{\text{Unidades programadas para mantenimiento}}$$

4.6 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.

4.7 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.

Indicador:

de patentes

#de dispositivos tecnológicos implementados

4.8 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.

Indicador para el caso de transporte es necesario mantener el control sobre las emisiones que se producen por la prestación de servicio de transportes por ello que se recomienda hacer un análisis de material particulado y posterior las mecas que se tomen para la disminución de los mismos. Indicador:

Revisión semestral por parte de la ANT

Responsabilidad social Indicador:

$$\text{Impacto social} = \frac{\text{Total inversión en proyectos sociales}}{\# \text{ de beneficiarios}}$$

Mide el impacto en dólares por beneficiario mientras más se acerque a cero mayor impacto social

4.9 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.

Indicador:

Grado de satisfacción del cliente,

de quejas por año

4.10 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.

5 CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

5.1 SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN.

La socialización del modelo se lo realizó el 11 de abril de 2015 y se pudo establecer la nueva misión, visión, valores, para partir con esos pilares y la línea base levantada mediante la aplicación de las encuestas y, a partir de esto se estructuro la planificación estratégica y operativa. Anexo 11: Registro de reunión 11/04/2015.

La primera Capacitación se la realizó el 28 de agosto de 2015 a las personas que conforman el consejo administrativo y consejo de vigilancia, en esta primera capacitación se dio a conocer:

Temario

- Línea base

Encuesta Interna - Encuesta Externa - Resultados

Se explicó cuál fue la línea base para la elaboración del modelo de gestión para la Cooperativa de transportes Flota “Anteña”, seguido de ello se procedió a explicar cuáles fueron los lineamientos, y políticas establecidas mediante la observación de los problemas que se presentan ,

- Diseño del Modelo de Gestión
 - Liderazgo
 - Planificación estratégica
 - Lineamientos y Políticas - Misión, Visión, Valores --
FODA- Matriz FODA - PESTEL
 - Objetivos
 - Talento humano

- Recursos y alianzas estratégicas
- Gestión por procesos
- I+D+I
- Imagen corporativa
- Resultados
- Medio ambiente y responsabilidad social
- Retroalimentación, aprendizaje y voz del cliente
- Indicadores de gestión

Se finalizó con el cuadro de mando en el que se encuentra la planificación estratégica, es decir, contiene: misión, visión, valores, agenda de cambio, FODA y la Matriz FODA, PESTEL y objetivos estratégicos cada uno con sus estrategias e indicadores. ANEXO 11 REGISTRO DE ASISTENCIA

La última capacitación se la dio el 16 de Septiembre de 2015 en la cual se trató los siguientes temas:

- Planificación Operativa
 - Equipo de trabajo - Gestión Administrativa- Gestión Operativa
- Presupuesto
- Manuales
 - Procedimientos - Funciones - Plan de capacitaciones - Plan de comunicación - Imagen Corporativa

Anexo 11: registro de asistencia

A continuación se muestra únicamente la Planificación estratégica y Operativa que fue realizada mediante la utilización del cuadro de mando integral realizado en Excel.

5.2 TRANSFERENCIA DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Se procede a la entregá de archivos digitales a la Cooperativa de transporte Flota “Anteña” para su aprobación el cd contiene los siguientes archivos: Cuadro de Mando Integral, Cuadro de Ejecución (POA) (Ver ilustraciones 4-1 a la 4-24),

Manuales (Procedimientos, Funciones, Imagen Corporativa, Plan de Capacitaciones y Comunicación) (**Ver Anexos**).

5.2.1 LINEAMIENTOS PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

1. Fortalecer las habilidades del personal administrativo y operativo
2. Crear el área logística para control del área operativa
3. Crear y mantener plan de comunicación interna y externa
4. Implementar plan de mantenimiento de las unidades
5. Renovar parque automotor e innovar imagen corporativa del mismo
6. Realizar estudio de uso de tecnología para cobro de pasajes.

5.2.2 POLÍTICAS

1. La Cooperativa de Transporte Flota “Anteña” se compromete a cumplir con todas las leyes, decretos, y demás normas que reglamenten el buen funcionamiento de la misma y ayude a mejorar la prestación del servicio.
2. Mantener una comunicación eficiente tanto interna como externamente.
3. El cliente siempre debe tener un buen trato basado en los valores de la cooperativa.
4. Evaluar periódicamente el cumplimiento de los requisitos del cliente
5. La Cooperativa mantiene al personal capacitado en áreas de interés para brindar y mejorar el servicio.
6. La Cooperativa está comprometida con el trabajo en equipo para llevar nuestras actividades eficientemente.

5.2.3 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.

5.2.4 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.

5.2.5 VALORES

Tabla 5-1: Valores

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

Elaborado por: Jorge L Campo H

5.2.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación estratégica nace de la obtención de los resultados de las encuestas interna y externa, realizadas para el levantamiento de la línea base, posterior se realiza el análisis para determinar cuáles son los criterios más relevantes en las encuestas y, reforzado con un análisis FODA (Ver Tabla 2-4) y PESTEL (Ver Tabla 2-5). Con los resultados arrojados por la matriz PESTEL, se

obtiene que, existen más impactos positivos lo que se debe aprovechar de mejor manera para la planificación estratégica y tener muy en cuenta las negativas para poder controlarlas.

A partir del análisis FODA se crea una matriz en la cual de la combinación de Fortalezas y Oportunidades se obtiene estrategias ofensivas, entre Oportunidades y Debilidades se obtiene estrategias de retroalimentación.

De la misma manera de la combinación de Fortalezas y Amenazas se obtiene estrategias defensivas, y de Amenazas y Debilidades se obtienen estrategias de supervivencia. (Ver Tabla 3-4)

Una vez establecidas las estrategias se precedió a proponer objetivos estratégicos los cuales mantienen relación con una o más estrategias que fueron mencionadas en los párrafos anteriores.

5.2.6.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos son los siguientes:

Tabla 5-2: Objetivos Estratégicos

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

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Generar nuevos ingresos utilizando medios internos y externos de las unidades de transporte

Una cartera más amplia de servicios brinda a los clientes el poder escoger el servicio requerido, de igual manera atrae a nuevos clientes lo que da una mayor estabilidad a la empresa ya que se obtiene mayores ingresos.

Diseñar un de plan de gestión de Talento Humano

Mantener siempre un plan de gestión del TH, un personal altamente capacitado y recompensado hace que: la Cooperativa brinde un mejor servicio, se realice un mejor trabajo por parte del personal.

Implementar un plan de comunicación interna y externa

Es de gran importancia conocer cuáles son las necesidades, inquietudes y solicitudes tanto del personal interno, así mismo e igual de importantes son los clientes quienes tienen quejas, sugerencias y demás.

Mejorar la imagen corporativa para captar más clientes

El cómo nos ve el cliente dice mucho de cómo se trabaja dentro de una organización, si la organización presenta a sus clientes una imagen corporativa poco agradable u obsoleta está haciendo que sus cliente escojan los servicios de la competencia.

Incrementar la satisfacción del cliente en un 5%

Hoy en día, el servicio de transporte público es visto de una mala manera ya que existe irrespeto al pasajero, exceso de velocidad, irrespeto al peatón, en sí no se sabe cómo brindar un servicio de calidad a los usuarios por el simple hecho que quienes dirigen las cooperativas desconocen sobre temas como: servicio y atención al cliente, manejo y control de personal y unidades, etc. Es por ello que brindar un servicio más serio y responsable dará una mejor satisfacción al cliente y utilizara siempre los servicios de la cooperativa.

Diseñar una propuesta de pasante o vinculación en alianza con la UTN

Para llevar a cabo un buen trabajo es necesario que se integre pasantes, estudiantes para trabajos de grado o personal como vinculación para que ayuden

de alguna manera a mejorar más y más la cooperativa, ya que a esta le falta su propia mecánica, su propia bodega de repuestos para sus unidades, etc.

Cada objetivo estratégico se colocó un código, responsable/s, estrategias e indicadores de gestión. Que se detallan en las siguientes páginas.

Tabla 5-3: Tabla de objetivos

	Objetivos estratégicos	Código	Responsable	Estrategias
1	Generar nuevos ingresos utilizando medios internos y externos de las unidades de transporte	GAD 1	Gerente y Presidente	Objetivo1
2	Diseñar un plan de gestión de Talento Humano	GAD 2	Vicepresidente	Objetivo2
3	Implementar un plan de comunicación interna y externa	GAD 3	Secretaria	Objetivo3
4	Mejorar la imagen corporativa para captar más clientes	GOP 1	Vicepresidente y Vocal	Objetivo4
5	Incrementar la satisfacción del cliente en un 5%	GOP 2	Gerente y Secretaria	Objetivo5
6	Diseñar una propuesta de pasante o vinculación en alianza con la UTN	GOP 3	Presidente y Vocal	Objetivo6

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Objetivo 1 GAD 1

Generar nuevos ingresos utilizando medios internos y externos de las unidades de transporte

Estrategias

Crear un servicio publicitario según espacio físico en las unidades

Promocionar servicio publicitario para captar ingresos

Implementar nuevo servicio

Verificar satisfacción del cliente

Indicador de éxito 2016

de posibles servicios identificados

Indicador de éxito 2017

de servicios implementados

Indicador de éxito 2018

total de servicios ofertados

Objetivo 2 GAD 2

Diseñar un plan de gestión de Talento Humano

Estrategias

Determinar que capacitaciones son necesarias

Ejecutar capacitaciones

Verificar ejecución y cumplimiento del plan

Determinar nuevas capacitaciones para el siguiente año

Indicadores de éxito 2016

de personas capacitadas

de capacitaciones por año

Indicadores de éxito 2017

de personas capacitadas

de capacitaciones por año

Indicador de éxito 2018

de planes de capacitación ejecutados

Objetivo 3 GAD 3

Implementar un plan de comunicación interna y externa

Estrategia

Crear nuevos canales de comunicación interna

Crear nuevos canales de comunicación externa

Indicadores de éxito 2016

de espacios informativos

de métodos informativos

Indicadores de éxito 2017

de espacios informativos

de métodos informativos

Objetivo 4 GOP 1

Mejorar la imagen corporativa para captar más clientes

Estrategias

Determinar mejoras en la imagen corporativa

Implementar mejoras

Indicador de éxito 2016

de unidades con nueva imagen

Indicador de éxito 2017

de unidades con nueva imagen

Objetivo 5 GOP 2

Incrementar la satisfacción del cliente en un 5%

Estrategias

Implementar un control de unidades

Incentivar cambio de unidades

Incrementar turnos

Crear área logística

Indicador de éxito 2016

de unidades renovadas

Indicador de éxito 2017

de unidades renovadas

Indicador de éxito 2018

% de parque automotor de la Cooperativa renovado

Objetivo 6 GOP 3

Diseñar una propuesta de pasante o vinculación en alianza con la UTN

Estrategias

Implementar un plan de mantenimiento preventivo de las unidades

Implementar un taller mecánico con bodega de repuestos

Indicador de éxito 2016

de personas(estudiantes) vinculadas con la cooperativa

Indicadores de éxito 2017

de propuestas de proyectos para estudiantes por parte de la cooperativa

% de avance del plan de mantenimiento

% de avance de la implementación de taller mecánico

Indicador de éxito 2018

de unidades con plan de mantenimiento

% de avance de la implementación de taller mecánico

Con todo esto listo se procede a realizar la planificación operativa para un año (septiembre 2015 – septiembre 2016).

5.2.7 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

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.

A continuación se muestra el cuadro de mando integral para la planificación operativa el cual fue realizado en Excel y se encuentra vinculado con el cuadro de mando integral del plan de desarrollo estratégico que se presenta en páginas siguientes.

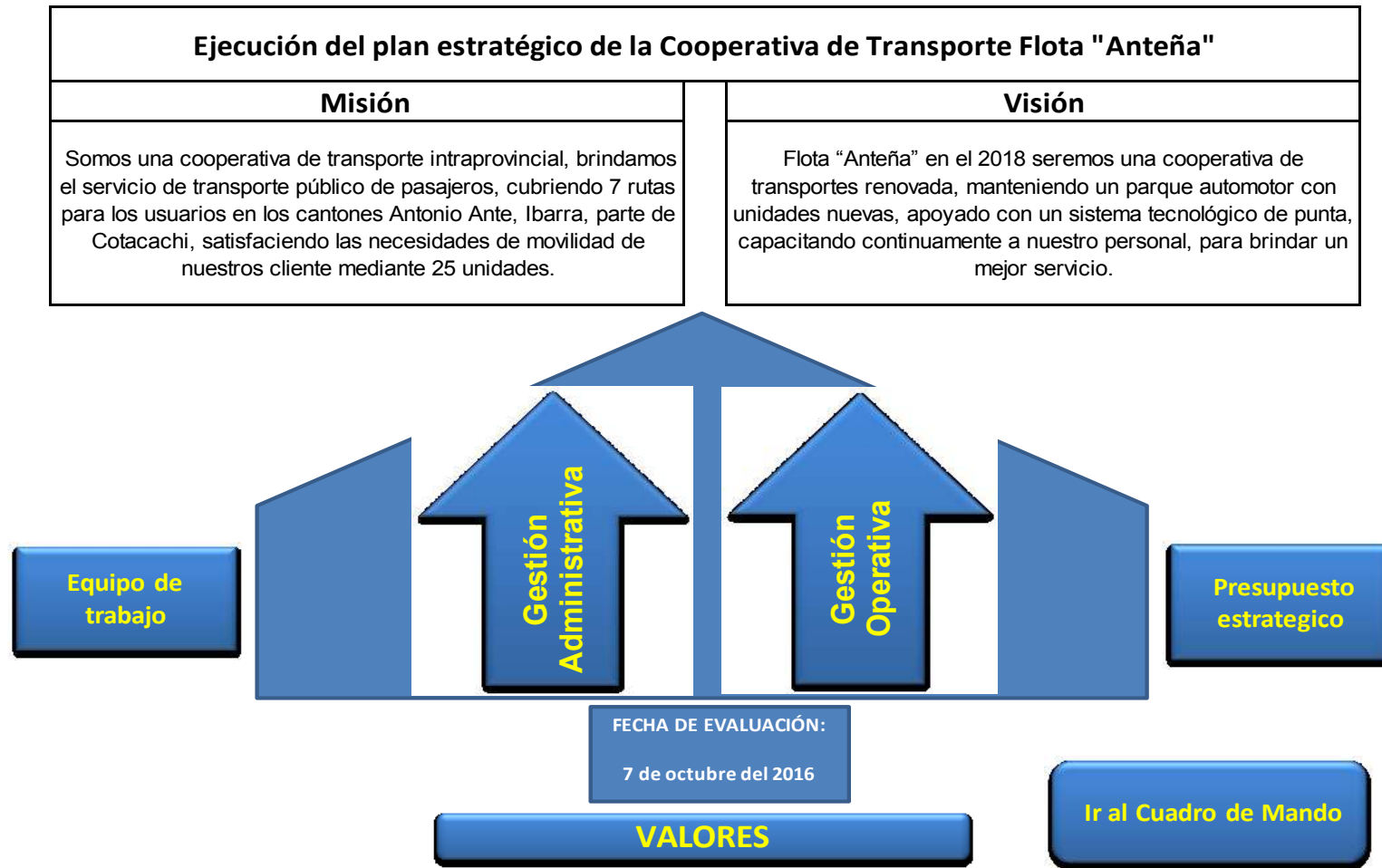


Figura 5-1: Cuadro de ejecución del plan estratégico (POA)

Elaborado por: Jorge L Campo H

La figura anterior tiene como base los valores corporativos, para la ejecución del plan cuenta con un equipo de trabajo conformados por miembros del consejo administrativo, gerente y secretaria. La Gestión Administrativa y Gestión Operativa, además cuenta con un presupuesto para el plan, y todo esto orientado hacia el cumplimiento de la Misión y Visión de la Cooperativa.

Para mantener una visión global de todo el plan se presenta la siguiente matriz Tabla 5-4, y en la se puede observar cada estrategia, definida en cada objetivo estratégico, las estrategias se desglosa en actividades a seguir para el cumplimiento de esa estrategia, además cuenta con indicadores de gestión del Plan Operativo, para verificar que cada actividad se cumpla, es necesario la utilización de un medio de verificación los que pueden ser: Informes, registros, etc., que será emitido por el responsable de dicha actividad y que reportaran el porcentaje de avance, hasta las fechas establecidas para el cumplimiento, se incorpora también un presupuesto por estrategia. Se adjuntara las observaciones que sean necesarias según sea el caso.

Tabla 5-4: Matriz Plan Operativo

Estrategias	Actividades	Indicadores	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones

Gestión Administrativa

En la gestión administrativa se contempla los tres objetivos cada uno con su responsable.

Nº	Objetivos Gestión Administrativa
1	Generar nuevos ingresos utilizando medios internos y externos de las unidades de transporte
2	Diseñar un plan de gestión de Talento Humano
3	Implementar un plan de comunicación interna y externa



Ir al menú



1. Gerente y Presidente



2. Vicepresidente



3. Secretaria

Figura 5-2: Objetivos gestión administrativa

Elaborado por: Jorge L Campo H

El primer objetivo Generar nuevos ingresos utilizando medios internos y externos de las unidades nace de la necesidad de que la Cooperativa de transportes Flota “Anteña” obtenga un mayor ingreso de efectivo para mantener un presupuesto más estable y continuar con inversiones que la cooperativa necesita.

El segundo objetivo Diseñar un plan de gestión de talento humano nace de la necesidad de mantener al personal operativo y administrativo capacitado en áreas las cuales tienen relación directa con la prestación de servicio de transporte de pasajeros.

El tercer objetivo administrativo es Implementar un plan de comunicación interna y externa ya que es necesario mantener una buena comunicación en todos los nivel tanto en la Cooperativa, así mismo con los clientes que toman el servicio brindado, manteniendo bien informados al personal y clientes de todas las actividades que les corresponda conocer.



Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

Gerencia y Presidencia
Plan Operativo Septiembre 2015 - Septiembre 2016

Fecha de Aprobación:

Área: Administrativa

Fecha limite de cumplimiento: 29 de febrero 2016

Objetivo Estratégico

Generar nuevos ingresos utilizando medios internos y externos de las unidades de transporte

Indicador base	Meta
N° de servicios prestados	2tipos de servicios

Estrategias							Menú Inicio		Menú Gestión Administrativa	
N°	Estrategias	Actividades	Indicadores	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones
1	Crear un servicio publicitario según espacio físico en las unidades	Determinar espacios para publicidad	# de espacios publicitarios	Informe	5 espacios	Gerente y Presidente	1r semana de septiembre 2015	\$ 1.300,86		los espacios pueden ser: EXTERNA parte trasera de la unidad, INTERNA asientos, audio, audio y video, crear un espacio destinado solo a publicidad. NOTA: para los asientos se debe diseñar un forro especial de plástico .
		Definir parámetros de publicidad a mostrar	# de parámetros establecidos	Informe	No publicar cualquier cosa		2da semana de septiembre 2015		No todos puede publicar cualquier cosa es por eso que se debe determinar que tipo de publicidad se puedo y cual no. NOTA: como responsabilidad social se dará servicio gratuito cuando se trate de ayuda social.	
		Categorizar el servicio	# de categorías establecidas	Informe con tabla de categorías	4 categorías				la categorización permite establecer precios de servicio	
		Definir unidades a prestar servicio	# de unidades listas	Informe	25 unidades listas		3ra semana de septiembre 2015		no todas las unidades podrán acceder y viene a ser otro incentivo para renovación de unidades	
		Identificar y diseñar procesos del nuevo servicio	# de procesos diseñados	Informe	2 procesos diseñados		4ta semana de septiembre 2015			

Figura 5-3: POA Ad 1

Elaborado por: Jorge L Campo H.

2	Promocionar servicio publicitario para captar ingresos	Publicidad en radio	# de repeticiones por semana	Informe y grabación de la cuña	15 veces por semana	Gerente y Presidente	1ra semana de octubre 2015	\$ 5.398,80		
		Publicidad impresa	# de publicaciones	Informe como anexo recorte del medio impreso	4 publicaciones al mes		1ra semana de octubre 2015			
		Diseñar y difundir volantes informativos	# de lugares y volantes difundidos	Informe e impresión del volante	2000 volantes		2da semana de octubre 2015			determinar información a mostrar
		Crear un spot publicitario para la Cooperativa	# de spots creados	Spot en digital e Informe	2 spot por año		2da semana de octubre 2015			
		Difundir spot utilizando Audio y Video de las unidades	# de unidades que difunden	Informe	25 unidades difundiendo spot		3ra semana de octubre 2015			Crear un video representativo de la Coop
3	Implementar nuevo servicio	Identificar clientes	# de clientes captados	Informe anexo registro de clientes	100 clientes por año	Gerente y Presidente	4ta semana de octubre 2015	\$ 953,26		
		Contratación del servicio por parte del cliente	# de contratos firmados	Copias de contratos e informe	100 contratos firmados		Desde la 1r semana de noviembre hasta la 3r semana de noviembre 2015			
		Poner en marcha la prestación de servicio en las unidades que cuentan con los requerimientos	# de unidades con nuevo servicio	Informe y anexo	25 unidades		Desde 4ta semana de noviembre hasta la 4ta semana de diciembre 2015			
			# de espacios de publicidad ocupados por unidad		5 espacios ocupados por unidad					
Actualizar información publicitada	# de actualizaciones por cliente	Informe	—							
4	Verificar satisfacción del cliente	Diseñar encuesta de satisfacción dirigida a clientes del servicio	# de encuestas diseñadas	Formato de encuesta	1 encuesta por año	Gerente y Presidente	1r semana de enero 2016	751,96		
		Correr encuestas	# de clientes satisfechos	Informe	100% de clientes satisfechos		Desde la 2da semana de enero hasta 2da semana de febrero 2016			
		Tabular información							# de quejas/# de encuestados	
		Presentar informe de resultados								
		Mejorar el servicio de ser necesario	# de mejoras	Informe	Servicio 100% eficiente		4ta semana de febrero 2016			



Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

Vicepresidencia
Plan Operativo Septiembre 2015 - Septiembre 2016

Fecha de Aprobación:

Área: Administrativa

Fecha limite de cumplimiento 30 de septiembre 2016

Objetivo Estratégico

Diseñar un plan de gestión de Talento Humano

Indicador base	Meta
N° Planes propuestos	1 plan ejecutado

Estrategias	Determinar que capacitaciones son necesarias
	Ejecutar capacitaciones
	Verificar ejecución y cumplimiento del plan
	Determinar nuevas capacitaciones para el siguiente año

Menú Inicio

Menú Gestión Administrativa

N°	Estrategias	Actividades	Indicadores	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones
1	Determinar que capacitaciones son necesarias	Diseñar encuesta de satisfacción interna	# de encuestas diseñadas por año	Encuesta impresa o digital	1 encuesta bien diseñada	Vicepresidente	1r semana de septiembre 2015	\$ 552,86		
		Levantar información	# de encuestados	Informe	1 encuesta al año		3ra semana de septiembre 2015			
		Tabular información	# de capacitaciones requeridas				4ta semana de septiembre 2015			
		Presentación de resultados								
		Diseñar plan de capacitaciones	# de planes diseñados				Plan capacitaciones		1 plan por año	
2	Ejecutar capacitaciones	Presentar información sobre plan de capacitaciones al personal operativo	# de espacios de información ocupados para informar sobre capacitaciones	Informe	1 espacio de información interna	Vicepresidente	1r semana de octubre 2015	\$ 3.492,06		Es importante incentivar al personal y por eso se le debe informar de las actividades que tienen relación o son de interés del personal
		Convocar a personal para la capacitación	# de convocatorias realizadas	Recibido de oficio de convocatoria	2 convocatorias por año		1r semana de enero 2016			
		Llevar a cabo la capacitación	# de capacitaciones por año	Informe de capacitaciones	2 capacitaciones por año		Desde la 3ra semana de enero hasta 3ra semana de agosto 2016			Brindar un refrigerio en las capacitaciones

3	Verificar ejecución y cumplimiento del plan	Llevar registro de asistencia a las capacitaciones	# de asistentes por capacitación	Copia de registro firmado	Mantener el control de actividades	Vicepresidente	Desde la 3ra semana de enero 2016 hasta 3ra semana de agosto 2016	\$ 446,16		
		Evidenciar la ejecución de capacitación mediante fotografías		Informe de capacitaciones	100% del personal capacitado					
		Entregar certificados	# de aprobados		100% de personal con certificado					
4	Determinar nuevas capacitaciones para el siguiente año	Diseñar encuesta de satisfacción interna	# de encuestas diseñadas por año	Encuesta impresa o digital	1 encuesta bien diseñada	Vicepresidente	1r semana de septiembre 2016	\$ 509,30		
		Levantar información	# de encuestados	Informe	1 encuesta al año		Desde la 2da semana de septiembre 2016			
		Tabular información	# de capacitaciones requeridas							
		Presentación de resultados								
		Diseñar plan de capacitaciones	# de planes diseñados	Plan capacitaciones	1 plan por año					

Figura 5-4: POA Ad 2



Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

Secretaría
Plan Operativo Septiembre 2015 - Septiembre 2016

Fecha de Aprobación:
Área: Administrativa
Fecha límite de cumplimiento 13 de noviembre 2015

Objetivo Estratégico Implementar un plan de comunicación interna y externa

Indicador base	Meta
N° Planes propuestos	1 plan ejecutado

Menú Inicio

Menú Gestión Administrativa


N°	Estrategias	Actividades	Indicadores	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones
1	Crear nuevos canales de comunicación interna	Comprar y Colocar una cartelera y buzón de quejas y sugerencias en el mejor sitio	# de sitios identificados	Informe y anexo	1 cartelera	Secretaria	1r semana de enero 2016	\$ 1.169,30		
		Crear correo institucional para el personal	# de correos creados/ # de total de trabajadores		100% del personal con correo institucional		1r semana de noviembre 2015			
		Colocar señalética de seguridad	# de sitios destinados para su colocación		100% de las áreas con señalética		4ta semana de enero 2016			
2	Crear nuevos canales de comunicación externa	Diseñar e imprimir sticker de buzón de quejas y sugerencias	# de diseños propuestos	Informe y anexo	25 unidades con buzón de quejas y sugerencias	Secretaria	1r semana de septiembre 2015	\$ 1.246,30		
		Colocar stickers en lugares visibles en las unidades	# de stickers a colocar				1r semana de enero 2016			
		Crear un spot de la cooperativa y difundir por audio y video de las unidades	# de unidades con audio y video funcionando perfectamente	Informe	1 spot		Creación desde 3r semana de febrero 2016			
		Crear y subir a la red una pagina web de la Cooperativa.	# de diseños de pagina propuestos				Difusión desde 3r semana de marzo 2016			
		Crear una pagina de Facebook	# de me gusta por semana				1r semana de noviembre 2015			
		Dominio de la pagina	1 pagina web	1r semana de noviembre 2015						
		Reporte trimestral	1 pagina de Facebook	1r semana de noviembre 2015						

Figura 5-5: POA Ad 3

Gestión Operativa

En la gestión operativa se cuenta con 3 objetivos estratégicos los cuales se describen a continuación.

Nº	Objetivos Gestión Operativa
4	Mejorar la imagen corporativa para captar más clientes
5	Incrementar la satisfacción del cliente en un 5%
6	Diseñar una propuesta de pasante o vinculación en alianza con la UTN



4. Vicepresidente y Vocal

5. Gerente

6. Presidente y Vocal

Figura 5-6: Gestión operativa

Elaborado por: Jorge L Campo H.

El cuarto objetivo Mejorar la imagen corporativa para captar más clientes se establece por la necesidad de renovación de la imagen ya que es muy triste, no mantiene un estándar en su tipografía, etc.

El siguiente objetivo es Incrementar la satisfacción del cliente ya que se ve la necesidad de mejora que arrojaron las encuestas y que van de la mano con el objetivo anterior.

El último objetivo tiene que ver mantener pasantes, trabajos de grado, etc. Para fortalecer el convenio entre la Cooperativa de Transportes Flota “Anteña” y la UTN



Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

Vicepresidencia y Vocalía
Plan Operativo Septiembre 2015 - Septiembre 2016

Fecha de Aprobación:

Área: Operativa

Fecha límite de cumplimiento: 12 de febrero 2016

Objetivo Estratégico

Mejorar la imagen corporativa para captar más clientes

Indicador base	Meta
N° de mejoras propuestas	Nueva imagen corporativa

Menú Inicio

Menú Gestión Operativa

Estrategias	Determinar mejoras en la imagen corporativa				Implementar mejoras				
	0								
	0								
Estrategias	Actividades	Indicadores	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones
Determinar mejoras en la imagen corporativa	Crear un logotipo de la cooperativa	# de diseños propuestos	Diseños impresos, en digital, informe	1 logotipo	Vicepresidente y Vocal	1r semana de septiembre 2015	\$ 1.517,12		
	Determinar los colores corporativos	# de colores corporativos	Informe	5 colores corporativos		2da semana de septiembre 2015			
	Crear diseño para papelería	# de diseños propuestos	Informe	1 diseño de hoja DIM A4 1 Diseño de carpeta		3ra semana de septiembre 2015			SILA COOPERATIVA DESEA CAMBIAR COMPLITAMENTE SU IMAGEN DEBE CONTRATAR A UN DISEÑADOR PARA QUE CREE EL MANUAL DE MAGEN CORPORATIVA
	Crear nueva imagen de las unidades	# de diseños propuestos / # de posibles diseños	Informe	1 nueva imagen de las		4ta semana de septiembre 2015			Convenio daniel reyes
	Cambiar slogan de la cooperativa	# de slogan propuestos / # de posibles slogans	Informe	1 slogan					
Implementar mejoras	Cambiar la imagen de las unidades del 2012 en adelante	# de unidades con nueva imagen	Informe	25 unidades con nueva imagen	Vicepresidente y Vocal	1r semana de febrero 2016	\$ 1.211,76		
	Imprimir papelería membretada para un año	# de resmas por año	Informe	10 resmas por año		1r semana de diciembre 2015			

Figura 5-7: POA Op 1



Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

Gerencia

Plan Operativo Septiembre 2015 - Septiembre 2016

Fecha de Aprobación:

Área: Operativa

Fecha limite de cumplimiento: 12 de agosto 2016

Objetivo Estratégico

Incrementar la satisfacción del cliente en un 5%

Indicador base	Meta
Nivel de satisfacción del cliente	Tener una calificación de 9

Estrategias	Implementar un control de unidades
	Incentivar cambio de unidades
	Incrementar turnos
	Crear área logística

Menú Inicio

Menú Gestión Operativa

N°	Estrategias	Actividades	Indicadores	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones
1	Implementar un control de unidades	Diseñar un formato de control el cual permita levantar información relevante sobre el estado de las unidades	# de formatos diseñados /	Formato de control	1 formato de control	Gerente	1ra semana de marzo 2016	\$ 906,84		
		Diseñar el proceso de control de unidades	# de procesos diseñados /procesos eficientes	Informe	1 proceso establecido		3ra semana de marzo 2016			
		Realizar el control de unidades periódicamente	# de revisiones por año	Informe	4 revisiones al año		2da semana de abril 2016			
2	Incentivar cambio de unidades	Difundir los cambios de imagen	# canales utilizados para difundir	Informe	100% de socios con unidades nuevas	Secretaria	1r semana de enero 2016	\$ 448,36		
		Difundir nuevo servicio					1r semana de enero 2016			

3	Incrementar turnos	Determinar rutas que ameriten el incremento de turnos o disminuir la frecuencia	# de turnos incrementados por ruta	Informe	Incrementar un 5% la satisfacción del cliente	Gerente y Secretaria	1ra semana de mayo 2016	\$ 2.882,44		
		Cronometrar tiempos de recorrido	Tiempo de recorrido				4ta semana de junio 2016			
		Determinar cuadro de trabajo	# de modificaciones realizadas al cuadro de trabajo				1ra semana de julio 2016			
4	Crear área logística	Determinar equipos necesarios	# de equipo a adquirir	Informe y cotizaciones	26 equipos necesarios	Gerente y Secretaria	2da semana de julio 2016	\$ 32.503,35		
		Determinar el lugar donde funcionará el área logística	área destinado en metros cuadrados	Informe	6 metros cuadrados		2da semana de julio 2016			
		Adquirir e instalar sistema GPS	# de GPS adquiridos	Informe de compra	25 GPS		3ra semana de julio 2016			
		Contratar a personal encargado	# de personas entrevistadas/# de personas aptas para el puesto	Informe	1 persona		4ta semana de julio 2016			
		Poner a punto el área					1ra semana de agosto 2016			
		Mantener un pasante de Ingeniería Industrial	# de interesados para pasantes	Informe	1 pasante para logística		1ra semana de mayo 2016			
		Corregir errores que se presenten en el transcurso de la puesta en marcha	# de errores por mes	Informe	0 errores					

Figura 5-8: POA Op2



Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

Presidencia y Vocalía
Plan Operativo Septiembre 2015 - Septiembre 2016

Fecha de Aprobación:

Área: Operativa

Fecha límite de cumplimiento: 31 de agosto del 2016

Objetivo Estratégico: Diseñar una propuesta de pasante o vinculación en alianza con la UTN

Indicador base	Meta
N° de pasantes actuales	3 pasantes por semestre

Estrategias:	Implementar un plan de mantenimiento preventivo de las unidades
	Implementar un taller mecánico con bodega de repuestos

Menú Inicio
Menú Gestión Operativa

N°	Estrategias	Actividades	Indicadores	Medio de verificación	Meta	Responsable	Fecha de cumplimiento	Presupuesto	% de avance	Observaciones
1	Implementar un plan de mantenimiento preventivo de las unidades	Buscar estudiante o estudiantes que esté interesado en realizar como pasantías o vinculación un plan de mantenimiento de unidades	# de estudiantes interesados	Informe	3 estudiantes	Presidente y Vocal	3ra semana de octubre 2015	\$ 1.220,78		
		Iniciar con planificación de actividades de pasantes	# de actividades planificadas	Informe	1 cronograma de actividades		1r semana de noviembre 2015			
		Revisar avance de actividades	% de avance				1r semana de enero 2016			
		Conforme va avanzando el plan se lo va implementando	% de implementación del plan	Informe	1 plan de mantenimiento por unidad		3ra semana de marzo 2016			

2	Implementar un taller mecánico con bodega de repuestos	Buscar estudiante que esté interesado en realizar trabajo de grado la Implementación de un taller mecánico con bodega de repuestos	# de estudiantes interesados	Informe	1 estudiante	Presidente y Vocal	\$ 856,90			
		Iniciar con el diseño del anteproyecto	Tiempo que demora la aprobación	Informe	1 anteproyecto aprobado					3ra semana de octubre 2015
		Revisar avance del anteproyecto	% de avance							1r semana de noviembre 2015
		Una vez aprobado el anteproyecto se inicia el trabajo de grado de acuerdo al cronograma del estudiante	% de avance del trabajo de grado	Archivo en digital del avance	Plan de mantenimiento preventivo implementado					1r semana de enero 2016
		Revisar avance del trabajo de grado								1r semana de marzo 2016
		Conforme va avanzando el plan se lo va implementando	% de implementación	Informe						2da semana de junio 2016
				4ta semana de agosto 2016						

Figura 5-9: POA Op 3

Elaborado por: Jorge L Campo H.

5.2.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Para definir el cuadro de mando integral para el plan de desarrollo estratégico se estableció la misión, visión, y valores de la cooperativa, además de una agenda de cambio en la que se indica cómo se encuentra y hacia donde se pretende que llegue con la aplicación del nuevo modelo de gestión. El análisis interno y externo mediante el FODA y PESTEL para poder establecer objetivos estratégicos alcanzables y lo más apegado a la realidad que vive la Cooperativa.



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

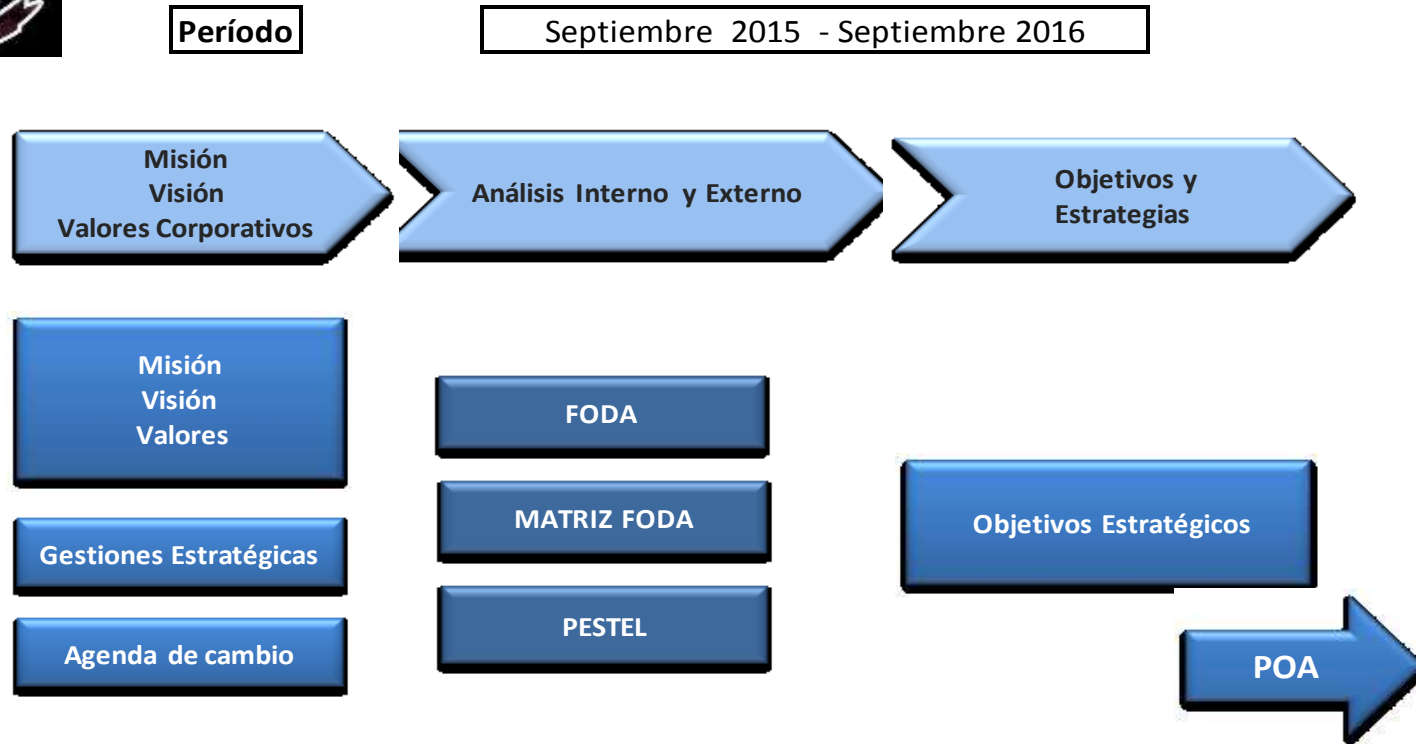


Figura 5-11: Cuadro de mando

Elaborado por: Jorge L Campo H.



Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

Misión	Visión
<i>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.</i>	<i>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.</i>

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 procede 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 reciproco contribuyendo con el desarrollo


Figura 5-12: Misión, Visión, Valores

Temas Estratégicos		Código
Tema 1	Gestión Administrativa	GAD
Tema 2	Gestión Operativa	GOP

[Ir al Cuadro de Mando](#)

Figura 5-13: Temas Estratégicos

Elaborado por: Jorge L Campo H.



Agenda de cambio Cooperativa de Transporte Flota "Anteña"

[Ir al Cuadro de Mando](#)

Desde	Hasta	Estrategia	Financiamiento
Cooperativa de Transporte sin modelo de gestión	Cooperativa de transporte con un modelo de gestión exitoso	Implementación y seguimiento del modelo	Propio
No hay control operativo	Eficiente control operativo	Creación de un Formato y proceso de control de unidades	
Personal poco capacitado	Personal altamente capacitado	Determinar temas necesarios de capacitación	
Misión y Visión mal estructurado	Nueva estructuración de la misión, visión y valores que representen a la Cooperativa.	Reuniones de trabajo	
Procesos no identificados	Cooperativa con un manual de procedimientos	Identificar procesos	
Sin Políticas	Creación, Verificación, Aprobación y Difusión de las políticas de la Cooperativa	Dar una orientación más seria a la cooperativa	
Imagen corporativa obsoleta	Implementación de una nueva imagen corporativa	Incentivar el cambio de unidades	

Figura 5-14: Agenda de cambio

FODA FLOTA "ANTEÑA"

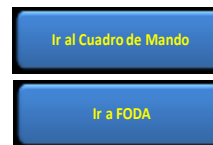
Fortaleza	Debilidades
Infraestructura propia	Falta de control operativo
Número de unidades en funcionamiento	Presupuesto insuficiente
Mantiene un convenio con la Universidad Técnica del Norte.	Personal poco capacitado
Tiene 7 rutas instauradas	No se trabaja en equipo
Buena ubicación geográfica	Resistencia al cambio
	Falta de compromiso por parte de quienes conforman la cooperativa.
	No cuenta con plan 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

[Ir al Cuadro de Mando](#)
[Ir a Matriz FODA](#)

Figura 5-15: Análisis FODA

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Fortaleza	Estrategias Ofensivas (FO)		Oportunidades	Estrategias de Retroalimentación (DO)		Debilidades
Infraestructura propia	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.	Oportunidad de generar ingresos complementarios	IMPLANTAR LA IDEOLOGÍA DE TRABAJO EN EQUIPO	MANTENER EL UN SERVICIO DE CALIDAD CON UNIDADES EN EXCELENTE ESTADO Y PERSONAL CAPACITADO	Falta de control operativo
Número de unidades en funcionamiento			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.
						No cuenta con plan de inducción
						No cuenta con planes de mantenimiento de infraestructura y unidades de transporte.



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

Fortaleza	Estrategias Defensivas (FA)		Amenazas	Estrategias de Supervivencia (DA)		Debilidades
Infraestructura propia	MANTENER LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	MANTENER EN BUEN ESTADO LAS UNIDADES PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO	Nueva ley de tránsito	MEJORAR EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN NORMAS Y LEY DE TRANSITO	REAFIRMAR EL CONVENIO CON LA UTN MEDIANTE INICIATIVA DE TRABAJOS DE GRADO.	Falta de control operativo
Número de unidades en funcionamiento			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.
						No cuenta con plan de inducción
						No cuenta con planes de mantenimiento de infraestructura y unidades de transporte.

Figura 5-16: Matriz FODA

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Perfil	Factores	Ponderación				
		Muy negativo 2	Negativo 1	Indiferente 0	Positivo 1	Muy Positivo 2
Políticos	Nueva ley de tránsito			x		
	Mayor control de la ANT				x	
	Código laboral		x			
Económicos	Incremento de pasajes					x
	Incremento del precio de combustible	x				
	Incremento de impuestos	x				
Socioculturales	Poca educación por parte de usuario		x			
	Universidad con carreras técnicas				x	
	Incremento de la población					x
Tecnológicos	Diversidad de sistemas de control					x
	Trabajos de investigación en el área					x
	Mayor comunicación con el cliente					x
	Poca aceptación del usuario por el uso de tarjeta electrónica		x			
Ecológicos	poco interés por parte de las personas		x			
	Incremento de desperdicios	x				
	Normas ambientales más estrictas				x	
Legales	Ordenanzas municipales			x		
Total		3	4	2	3	5
Total ponderado		6	4	0	3	10



Ir al Cuadro de Mando

Figura 5-17: PESTEL

Elaborado por: Jorge L Campo H.

	Código	Responsable	Estrategias
1	GAD 1	Gerente y Presidente	Obj1
2	GAD 2	Vicepresidente	Obj2
3	GAD 3	Secretaria	Obj3
4	GOP 1	Vicepresidente y Vocal	Obj4
5	GOP 2	Gerente y Secretaria	Obj5
6	GOP 3	Presidente y Vocal	Obj6

[Ir al Cuadro de Mando](#)

Figura 5-18: Objetivos Estratégicos

Objetivo 1	GAD 1
Generar nuevos ingresos utilizando medios internos y externos de las unidades de transpo	
Estrategias	
Crear un servicio publicitario según espacio físico en las unidades	
Promocionar servicio publicitario para captar ingresos	
Implementar nuevo servicio	
Verificar satisfacción del cliente	
Indicador de éxito 2016	
# de posibles servicios identificados	
Indicador de éxito 2017	
# de servicios implementados	
Indicador de éxito 2018	
# total de servicios ofertados	

[Ir al Cuadro de Mando](#)

[Ir a Objetivos estratégicos](#)

Figura 5-19: Objetivo 1 estrategias

Objetivo 2	GAD 2
Diseñar un plan de gestión de Talento Humano	
Estrategia	
Determinar que capacitaciones son necesarias	
Ejecutar capacitaciones	
Verificar ejecución y cumplimiento del plan	
Determinar nuevas capacitaciones para el siguiente año	
Indicadores de éxito 2016	
# de personas capacitadas	
# de capacitaciones por año	
Indicadores de éxito 2017	
# de personas capacitadas	
# de capacitaciones por año	
Indicador de éxito 2018	
# de planes de capacitación ejecutados	

[Ir al Cuadro de Mando](#)

[Ir a Objetivos estratégicos](#)

Figura 5-20: Objetivo 2 estrategias

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Objetivo 3	GAD 3
Implementar un plan de comunicación interna y externa	
Estrategia	
Crear nuevos canales de comunicación interna	
Crear nuevos canales de comunicación externa	
Indicadores de éxito 2016	
# de espacios informativos	
# de métodos informativos	
Indicadores de éxito 2017	
# de espacios informativos	
# de métodos informativos	

[Ir al Cuadro de Mando](#)

[Ir a Objetivos estratégicos](#)

Figura 5-21: Objetivo 3 estrategias

Objetivo 4	GOP 1
Mejorar la imagen corporativa para captar más clientes	
Estrategias	
Determinar mejoras en la imagen corporativa	
Implementar mejoras	
Indicador de éxito 2016	
# de unidades con nueva imagen	
Indicador de éxito 2017	
# de unidades con nueva imagen	

[Ir al Cuadro de Mando](#)

[Ir a Objetivos estratégicos](#)

Figura 5-22: Objetivo 4 estrategias

Objetivo 5	GOP 2
Incrementar la satisfacción del cliente en un 5%	
Estrategias	
Implementar un control de unidades	
Incentivar cambio de unidades	
Incrementar turnos	
Crear área logística	
Indicador de éxito 2016	
# de unidades renovadas	
Indicador de éxito 2017	
# de unidades renovadas	
Indicador de éxito 2018	
% de parque automotor de la Cooperativa renovado	

[Ir al Cuadro de Mando](#)

[Ir a Objetivos estratégicos](#)

Figura 5-23: Objetivo 5 estrategias

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Objetivo 6	GOP 3
Diseñar una propuesta de pasante o vinculación en alianza con la UTN	
Estrategias	
Implementar un plan de mantenimiento preventivo de las unidades	
Implementar un taller mecánico con bodega de repuestos	
Indicador de éxito 2016	
# de personas vinculadas con la cooperativa	
Indicadores de éxito 2017	
# de propuestas de proyectos para estudiantes por parte de la cooperativa	
% de avance del plan de mantenimiento	
% de avance de la implementación de taller mecánico	
Indicador de éxito 2018	
# de unidades con plan de mantenimiento	
% de avance de la implementación de taller mecánico	

Ir al Cuadro de Mando

Ir a Objetivos estratégicos

Figura 5-24: Objetivo 6 estrategias

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Una vez con los objetivos desglosados en estrategias e indicadores de éxito para saber si se está o no cumpliendo con las estrategias y objetivos. A continuación las estrategias se desglosan en actividades que darán cumplimiento a lo establecido. (Ver Figuras 5-1 a 5-10).

5.3 MEDICIÓN DE RESULTADOS.

Haciendo un análisis de la información del 2015 recopilada en la cooperativa se realizó el cálculo de los indicadores planteados en el capítulo III.

1. Ingreso medio
2. Incidentes por chofer
3. Horas de reparaciones por año
4. Estado de unidades
5. Tasa de mejoras
6. Tasa de planificación
7. Capacitaciones por año
8. Horas de capacitación por año
9. Total Personas capacitadas por año
10. Economía presupuestaria
11. Variación en inversión

- 12. Total convenios
- 13. Total dispositivos tecnológicos implementados
- 14. Impacto social
- 15. Revisión semestral
- 16. Grado de satisfacción del cliente
- 17. Total quejas al año

Con la información facilitada por la cooperativa para el cálculo de los indicadores se obtuvo los siguientes resultados.

1. Ingreso medio

Para calcular el indicador de ingreso medio se procedió a levantar la información de las siguientes unidades 15, 16, 18 y 25, aplicando el siguiente registro para obtener la información.

Tabla 5-5: Registro ingreso medio

Unidad	Fecha	Ruta	Km recorridos	Ingreso	Gastos	Descripción del gasto	Número aproximado de pasajeros por día

La recolección de información se la realizó en 4 días para determinar el ingreso medio de estas unidades y se obtuvo los resultados aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Ingreso medio} = \frac{\text{Ingreso día}}{\text{Número de pasajeros}}$$

Tabla 5-6: Ingreso medio

	Unidad	Ingreso día	número de pasajeros	Ingreso medio
Día 1	15	110	250	0,44
	16	180	280	0,64
	18	170	320	0,53
	25	160	330	0,48
Día 2	15	105	230	0,46
	16	140	350	0,40
	18	180	350	0,51
	25	100	280	0,36
Día 3	15	110	300	0,37
	16	160	400	0,40
	18	96	200	0,48
	25	160	410	0,39
Día 4	15	115	340	0,34
	16	130	380	0,34
	18	150	500	0,30
	25	105	300	0,35
	Total	2171	5220	0,42

Fuente: Cooperativa de Transportes Flota “Anteña”

Elaborado por: Jorge L Campo H.

Como se puede observar los ingresos individuales oscilan entre 96 y 180 dólares, mismo que es dividido para el número aproximado de pasajeros. Y se obtiene el ingreso medio individual y un ingreso promedio de todas las unidades dando un resultado de 0,42 centavos de dólar por pasajero.

2. Incidentes por chofer

Obteniendo los datos de la cooperativa sobre incidentes que se han suscitado en el último año con la siguiente información se sacó el indicador de # de incidentes por año.

Se obtuvo información de las unidades 5,13, 20, 23 que fueron las unidades que presentaron horas en taller por reparaciones.

Tabla 5-11: Horas por reparación

Unidad	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total horas al Año
5								6					6
13										4			4
20				8					2				10
23										52			52
Total Horas por mes	0	0	0	8	0	0	0	6	2	56	0	0	72

Fuente: Cooperativa de Transportes Flota “Anteña”

Elaborado por: Jorge L Campo H

De estas unidades se puede determinar que con 52 horas en reparación la unidad 23 cuenta hasta ahora con mayor número de horas, por otro lado en el mes de octubre tuvo 56 horas de reparación ya que la unidad 13 tuvo 4 horas ese mes. En total la suma de las 4 unidades se tiene que 72 horas han pasado en reparaciones en lo que va del año.

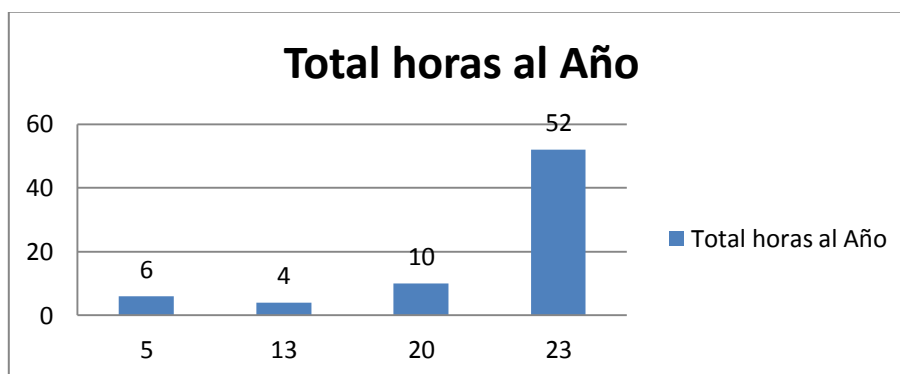


Grafico 5-2 Horas al año

4. Estado de unidades

Las condiciones en las que se presta el servicio deben ser siempre las óptimas, es por ello que, mediante un check list se determine el estado físico y aspecto de las unidades. Ver anexo 5

Este formato se aplicó a las 25 unidades y se encontró que varias de ellas (5) no están buenas condiciones para prestar el servicio de transporte, ya que, al momento de la inspección de observo que no están limpias, asientos flojos y fuera de su lugar, daños y desgaste en la carrocería, como a continuación se muestra en las imágenes.

$$\text{Estado de unidades} = \frac{\# \text{ unidades en buen estado}}{\text{Total unidades}}$$

$$\text{Estado de unidades} = \frac{20}{25} \times 100$$

$$\text{Estado de unidades} = 80\%$$

Esto quiere decir que el 80% de unidades con las que cuenta la cooperativa están aptas para prestar el servicio y el 20% restante no lo está.



Figura 5-25: Muestra Fotográfica

5. Tasa de mejoras

Analiza el porcentaje de eficacia en cumplimiento a las mejoras realizadas sobre las planificadas.

$$Tasa\ de\ Mejoras = \frac{\# de mejoras implementadas al año}{\# mejoras planificadas al año} \times 100$$

$$Tasa\ de\ Mejoras = \frac{3}{3} \times 100$$

$$Tasa\ de\ Mejoras = 100\%$$

En este caso, con la información facilitada por la cooperativa se tiene una eficacia del 100% en mejoras ya que se cumplió de acuerdo con lo planificado.

6. Tasa de planificación

Muestra la eficacia de las actividades planificadas para un año dentro de la cooperativa.

$$Tasa\ de\ planificación = \frac{Total\ actividades\ ejecutadas\ exitosamente}{Total\ actividades\ planificadas} \times 100$$

$$Tasa\ de\ planificación = \frac{8}{10} \times 100$$

$$Tasa\ de\ planificación = 80\%$$

7. Capacitaciones por año

Este indicador muestra el número de capacitaciones que el personal de la cooperativa ha recibido en el transcurso de un año.

Según información de la cooperativa se han dictado 6 charlas durante el año 2015, y además de ello recibieron una capacitación por parte de la superintendencia de economía popular y solidaría.

$$\# de capacitaciones internas por año = 6$$

$$\# de capacitaciones externas por año = 1$$

8. Horas de capacitación por año

Con este indicador se mantiene un control del total de horas que el personal recibe de capacitaciones en el periodo de un año a fin de comparar año tras año

si se a incrementado o disminuido la cantidad de horas destinadas a capacitación tomando en cuenta la calidad de las mismas.

$$\# \text{ de horas por capacitación por año} = 28 \text{ horas}$$

9. Total Personas capacitadas por año

Durante el transcurso de un año se desea conocer la cantidad de personas pertenecientes a la cooperativa que ha sido capacitada, con la información facilitada por la cooperativa se tiene que:

$$\# \text{ de personas capacitadas por año} = 59$$

10. Economía presupuestaria

Es la diferencia entre la asignación definitiva y el gasto ejercido, es decir el gasto planificado menos el gasto real.

$$\text{Economía presupuestaria} = \text{Gasto planificado} - \text{Gasto real}$$

$$\text{Economía presupuestaria} = 44.000 - 48.429,83$$

$$\text{Economía presupuestaria} = - 4.429,83$$

La información obtenida para este indicador está basado en el informe de gastos del presidente de la cooperativa del periodo 2015.

11. Variación en inversión

La inversión realizada fue para la adecuación de la infraestructura de la cooperativa.

$$\text{Variación de inversión} = \text{Total inversión planificada} - \text{Inversión real}$$

$$\text{Variación de inversión} = 7129,38 - 6462,14$$

$$\text{Variación de inversión} = \$ 667,24$$

12. Total convenios

Este indicador analiza las alianzas estratégicas que mantiene la cooperativa con otras instituciones, para este caso se sabe que cuenta con un convenio con la UTN para llevar a cabo proyectos en beneficio de ambas instituciones.

$$\# \text{ de convenios con otras instituciones} = 1$$

$$\# \text{ de proyectos por convenio} = \frac{\text{Total de proyectos}}{\text{Total de convenios}}$$

$$\# \text{ de proyectos por convenio} = \frac{1}{1}$$

La información de los indicadores Tasa de procesos, procesos eficiente, tasa de mantenimiento, patentes pueden ser obtenidos en un futuro de 6 a 12 meses ya que serán reflejados con el tiempo conforme se vaya aplicando el modelo dentro de la Cooperativa.

13. Total dispositivos tecnológicos implementados

Actualmente la cooperativa cuenta y dispone de la utilización de **GPS** instalados en cada una de las unidades con las que opera, para controlar el tiempo, las rutas y velocidad a la que se transportan, esto da como resultado un total de **25** dispositivos tecnológicos instalados uno por unidad.

14. Impacto social

Este indicador mide el impacto social de una inversión, en este caso la cooperativa durante varios años realiza un pequeño agasajo a los niños que utilizan el servicio mediante la entrega de fundas navideñas.

$$\text{Impacto social} = \frac{\text{Total inversión en proyectos sociales}}{\# \text{ de beneficiarios}}$$

$$\text{Impacto social} = \frac{700}{700}$$

$$\text{Impacto social} = 1$$

En este caso se tiene que el impacto es de \$1 por beneficiario.

15. Revisión Semestral

La Agencia Nacional de Transito realiza revisiones semestrales para observar las condiciones de cómo operan las unidades y determina si la unidad presta las condiciones adecuadas o no para llevar a cabo la prestación del servicio.

16. Grado de satisfacción del cliente

Como sabemos es importante conocer el grado de satisfacción del cliente respecto al servicio que se está prestado, si este cumple o no con las necesidades del cliente, mediante la aplicación de encuestas se logró determinar que, el grado de satisfacción, en una escala de 1 a 10 siendo 1 pésimo y 10 excelente actualmente es de **7** lo que en la escala se representa como muy bueno. Para un futuro y como recomendación es que se implemente en cada unidad un dispositivo tecnológico el cual me ayude a medir la satisfacción del cliente.

17. Total quejas al año

Además de conocer el grado de satisfacción del cliente es importante también conocer el número de quejas que se tiene del servicio para de esta manera ir mejorándolo y disminuyendo dicho número. Esta información es comparada con información del año 2014.

Total quejas al año 2014 = 17

Total quejas al año 2015 = 20

Como se observa hay un incremento de quejas lo que se espera que con la aplicación del modelo se reduzca.

6 CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 RESULTADOS DE ENTRADA

Al momento de la realización del trabajo de grado se pudo observar que la Cooperativa se encuentra en condiciones poco favorables, es decir su forma de trabajo no es la adecuada, existe gran inestabilidad laboral para choferes y ayudantes, un 35% de ellos lleva trabajando menos de un año en la cooperativa, la falta de trabajo en equipo en todos los niveles genera el incumplimiento de actividades planificadas, además la cooperativa no mantiene a su personal en constante capacitación.

En cuanto a lo administrativo se pudo observar que se desconocía sus procesos, no cuentan con un control interno el cual permita mantener a las unidades y al personal operativo llevando a cabo sus actividades de la mejor manera para mejorar la satisfacción del cliente con respecto a servicio de transporte recibido, también la cooperativa no mantiene una buena comunicación interna y externa, además presenta una imagen corporativa poco atractiva.

Analizando las encuestas realizadas a los clientes se puede mencionar que el 63% utilizan el servicio por el recorrido que la cooperativa realiza y es por eso que debe mantener la fidelidad del cliente, ellos también dicen que es necesaria la renovación de las unidades, ya que el 28% de ellos mencionan, en las encuestas, que han tenido inconvenientes al momento de utilizar el servicio como son: daños en las unidades, daños en los asientos, piso y techo, esto fue corroborado con la aplicación de un formato en el cual se puede determinar el estado del vehículo y que dio como resultado que el 20% de las mismas no presentan las condiciones necesarias para prestar el servicio de transporte.

Además los clientes en un 29% y 18% dan una calificación de 7 y 6 respectivamente lo que es equivalente a “muy bueno” y “bueno” respectivamente y se lo toma como un indicador para medir la satisfacción del cliente en futuros análisis, además se conoce que existe un total de 20 quejas en el 2015.

Haciendo un análisis comparativo con las otras cooperativas de transporte de pasajeros se determinó que un 53% de los encuestados utiliza los servicios de otra cooperativas de los cuales el 46% afirma que el servicio es igual pero 37% y 6% de los clientes reconocen que las otras cooperativas son mejor y mucho mejor respectivamente, que la Flota “Anteña”, siguiendo con el análisis existen quejas de que las unidades al momento de prestar el servicio se encuentran sucias lo que genera malestar en los usuarios y disminuye.

Realizando el análisis FODA de la Cooperativa se determinó las fortalezas, entre las que se destacan: que cuenta con una infraestructura propia, y convenios con instituciones, como oportunidades la diversificación del servicio, captar nuevos clientes, crecimiento poblacional e innovación tecnológica, sus mayores debilidades son que no tienen control sobre las actividades que realizan el personal operativo (Choferes y Ayudantes) la falta de compromiso y trabajo en equipo, y la resistencia al cambio, y como amenazas un alto nivel de competencia, el incremento de impuestos, insatisfacción del usuario, todos estos atributos fueron analizados para la creación de objetivos estratégico que permitan dar un mejor enfoque a la cooperativa.

Una vez determinado las variables de los indicadores de eficiencia y eficacia:

Ingreso medio que es igual al ingreso sobre el número de pasajeros esto se lo puede hacer diario, semanal o mensual para lo que se debe llevar un registro, con este indicador se puede analizar las variaciones del ingreso medio entre unidades, entre rutas y puede ayudar a conformar de mejor manera la caja común. En este caso el ingreso medio promedio dio como resultado 0,43 centavos por pasajero.

Incidentes por chofer identifica el número de veces que una unidad y su chofer puede sufrido un percance al momento de la prestación del servicio en relación a las horas hombre/mujer trabajadas en el lapso de un año, actualmente se registra

16 percances de los cuales 3 unidades reportan 2 incidentes cada una, y que el mes con mayor número de Incidentes ha sido marzo con 4 y julio con 3, lo que va del 2015 se registran 11 incidentes de la cooperativa.

Reparaciones, este indicador cuantifica el número de horas en el año que una unidad ha parado su trabajo por fallas en la misma, en este caso la unidad 23 tiene 52 horas seguida por la unidad 20 con 8 horas, unidad 13 con 4 y unidad 5 con 6 horas lo que da un total de 72 horas de para por fallas en estas 4 unidades.

Estado de unidades, este indicador cualifica entre bien, regular y mal el estado de las unidades tanto interna como externamente mediante un check list para luego ser analizado y determina si las unidades están o no aptas para dar el servicio, como resultado se sabe que el 20% de las mismas no están aptas para prestar el servicio mientras que el 80% restante se encuentran en buenas condiciones.

Haciendo un análisis rápido a los demás indicadores se obtuvo que; la tasa de mejoras es del 100% ya que todas las mejoras planificadas fueron ejecutadas exitosamente. Por el contrario la tasa de planificación solo obtuvo un 80%. En cuanto a capacitaciones se refiere se sabe que se han dictado 6 charlas al personal operativo y además recibieron una capacitación externa por parte de la superintendencia de economía popular y solidaria dando un total de 28 horas de capacitación y 59 personas capacitadas.

Aplicando el indicador de Economía presupuestaria se observó que existe una diferencia de -4.429,83 dólares entre el gasto real y el planificado eso quiere decir que no se ha planificado correctamente los recursos económicos. Con respecto a la variación en inversión se tiene un resultado positivo con 667,24 dólares con respecto a inversión planificada menos la real.

Mediante el convenio establecido por la UTN y la Cooperativa se determinó que existe 1 proyecto y que se lo está llevando acabo.

Actualmente las unidades de la cooperativa cuenta con GPS los cuales ayudan a controlar el tiempo, la ruta y la velocidad. El Total de dispositivos tecnológicos implementados es de 25 gps es decir uno por unidad.

Como parte del impacto social que genera la cooperativa, esta realiza cada año en época navideña la entrega de fundas a los niños que utilizan el servicio, teniendo un inversión de \$ 700 y con un número de beneficiarios de 700 lo que da como resultado un impacto de \$1 por beneficiario.

Otro de los impactos que se genera por la prestación del servicio de transporte es la contaminación producida por las unidades es por ello que se recomienda realizar estudios que ayuden a la disminución y posterior eliminación de todo contaminante producido por la prestación de servicio de transporte

Todos los indicadores propuestos dentro de este trabajo de grado sirven para mantener un mejor control de las actividades que se realizan dentro de la cooperativa y brindan una guía para la mejor toma de decisiones en los aspectos que así lo requieran, de igual manera todos los documentos creados como son Manual de Procedimientos, Manual de funciones, Planificación estratégica y operativa, Imagen corporativa, Plan de capacitaciones, plan de comunicación, son de gran ayuda a la cooperativa a llevar a cabo sus actividades de mejor manera.

6.2 RESULTADOS DE SALIDA

Teniendo en cuenta los indicadores y las observaciones realizadas se procedió primero a establecer las Políticas, misión, visión y valores y los cuales se encuentran descritos en páginas anteriores.

Mediante la aplicación del FODA se pudo determinar estrategias a seguir sean estas: Ofensivas (FO), Retroalimentación (DO), Defensivas (FA), Supervivencia (DA) y que se detallan en la Tabla 3-4.

A partir de ello se estableció objetivos estratégicos en común entre las estrategias y se pudo determinar 6 objetivos estratégicos que son la base para la planificación estratégica utilizando como herramienta un cuadro de mando integral que fue descrito en páginas anteriores, conjuntamente con la planificación operativa de un año, misma que consta de estrategias con sus respectivas

actividades, indicadores, metas, medio de verificación del cumplimiento, responsable, presupuesto, algo muy importante es que fomenta el trabajo en equipo para que con mayor facilidad se los lleve a cabo y se los cumpla todos y cada uno de los objetivos asignado a los equipo.

El comprender de mejor manera nuestros propios procesos represente una ventaja competitiva, por eso es necesario conocer muy bien nuestro mapa de proceso e identificar los procedimientos para después documentarlos mediante un manual de procedimientos. Ver anexo 4.

Cada puesto de trabajo con el que cuenta una empresa tiene ciertas cualidades, las cuales deben ser cubiertas por las personas quienes los ocupan, además de ello estas personas deben tener ciertas habilidades, ya sean, técnicas, o generales, cuáles serán sus funciones dentro de ese puesto, la experiencia mínima que debe tener, y los conocimientos necesarios para cubrir de menor manera dicho puesto. Es por ello que se vio la necesidad de diseñar un manual de funciones. Ver Anexo 6.

Una vez que se obtiene al personal adecuado para el puesto adecuado es necesario que se lo mantenga en constante capacitación ya que solo así se puede garantizar de mejor manera que la prestación del servicio será la correcta y además se fortalece las capacidades y habilidades que ya tiene cada una de las personas mediante un plan de capacitaciones, Ver Anexo 7.

Es necesario mantener una buena comunicación interna y externa, por lo que se plantea un plan de comunicación en el cual se describe cómo hacerlo, dónde hacerlo, para quién, qué mensaje se debe transmitir en el caso de comunicación externa, esto mediante un plan de comunicación, Ver Anexo 8.

Y hablando de comunicación externa, la imagen corporativa que se muestra al cliente, si deseamos llamar su atención, es necesario que ésta sea de gran impacto, por lo se presenta propuesta de renovación de imagen corporativa. Ver Anexo 9.

6.3 ANÁLISIS COMPARATIVO.

Viendo desde otra perspectiva y haciendo un análisis comparativo entre cómo se encuentra actualmente y como sería el cambio con la aplicación del modelo de gestión propuesto durante el transcurso de la elaboración del trabajo se pudo determinar que a la cooperativa le falta mucho por hacer y para poder sobresalir es necesario mantener un modelo de gestión bien estructurado y esto es algo de lo que carece la cooperativa.

Tabla 6-1: Matriz de comparación

Ítem	Sin modelo de gestión	Con modelo de gestión	Medio
Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción 29% de los encuestado dan una calificación de muy bueno	Nivel de satisfacción se estima se incremente en un 5% más al actual	Encuesta de satisfacción ver anexo 2 y 3
Misión, Visión	mal estructuración de la misión y visión	Misión y visión coherentes y bien estructurados	Reuniones de trabajo
Valores	Valores sin identificar	5 valores identificados	Reunión de trabajo ver tabla de valores
Organigrama	Acorde al estatuto	Acorde al estatuto y a la forma de trabajo	Observación del modelo de trabajo ver anexo 1
Layout	Sin establecer	Diseño y distribución de Layout con señalética de seguridad	Observación y análisis, ver anexo 10
Planificación estratégica	Sin planificación	Planificación estratégica y operativa	Análisis situacional
Manual de procedimientos	Procesos y procedimientos desconocidos	1 Manual de procedimientos bien estructurado con sus respectivos registros	Ver Anexo 4
Manual de funciones	Puestos de trabajo sin determinar sus funciones	1 Manual de funciones según organigrama propuesto	Ver Anexo 6
Plan de capacitaciones	Sin plan anual de capacitaciones	1 Plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la cooperativa	Ver Anexo 7
Plan de comunicación	Sin comunicación con el cliente y una comunicación interna no adecuada	1 plan de comunicación interno y externo bien estructurado	Ver Anexo 8
Imagen corporativa	Obsoleta y poco atractiva	Renovación de la imagen corporativa más llamativo y novedoso	Ver Anexo 9

Indicadores de gestión	Sin control de las actividades que se realizan en la cooperativa.	17 indicadores de gestión propuestos para un mayor control de las actividades como es el ingreso medio, la tasa de mejoras, el grado de satisfacción del cliente, el estado de unidades, el impacto social, impacto ambiental, el control en los recursos utilizados y todo aquello que incide en la cooperativa.	Mediante el uso de las fórmulas de los indicadores se puede determinar si es positivo o negativo su evaluación y poder determinar de mejor manera las decisiones a tomar.
------------------------	---	---	---

Elaborado por: Jorge L Campo H

7 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.

8 RECOMENDACIONES

Una buena aplicación de modelo puede garantizar una mejora continua siempre y cuando se controle y se tome las mejores decisiones según las necesidades que surjan en el transcurso de su aplicación.

Es importante recomendar a la Cooperativa de Transportes Flota “Anteña” que tome muy en cuenta que para mantener una mejora continua es necesario mantener un buen líder el cual sepa planificar, organizar, integrar, ejecutar, controlar y coordinar todas las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera de la organización, un buen líder puede ejercer un buen cambio a una empresa.

Mantener las unidades en buen estado mediante el correcto control de las mismas es importante ya que estas son la imagen corporativa más importante con la que cuenta la Cooperativa.

Conocer el grado de satisfacción de los clientes es muy importante ya que este es quien aprueba o no al servicio recibido por lo que se recomienda conocer siempre cuáles son sus necesidades.

Se deben desarrollar investigaciones y estudios con el fin de analizar el impacto del modelo de gestión y su mejora tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta revidando oportunidades de financiamiento y las necesidades que hay que cubrir de manera que el trabajo de tesis se ejecute de manera correcta.

9 LISTA DE REFERENCIAS

- Beltrán, Jesús. (2004). *Indicadores de Gestión*
Bogotá: Editorial: 3R editores
- Blas, J, Má. Pedro. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*
Indiana: Editorial Palibrio LLC
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos.*
Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A
- Camisón, C. Cruz, S. González, T. (2006) *Gestión de la calidad*
Madrid. Editorial Pearson educación S.A
- Chiavenato, A. (2001). *Administración: teoría, proceso, y práctica.*
Colombia. Editorial McGrawHill
- De la Fuente, D. Fernández, I. (2005). *Distribución de planta*
Oviedo: Editorial: Universidad de Oviedo
- Fernández, A. (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*
Oviedo: Editorial Instituto de desarrollos económico del pricipado de Asturias
- Ginés de rus, Campos, J. Nombela, G (2003). *Economía del transporte.*
Barcelona: Editorial Antoni Bosch S.A
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*
México: Editorial McGrawHill
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*
Medellín: Editorial ITM
- ISO 9000:2005 *Sistema de gestión de la calidad - Términos y definiciones*
Bogotá: Editorial ICONTEC
- León, Ponjuán, Rodriguez (2006) *Proceso estratégico de la gestión del conocimiento. (Vancouver)*
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia.*
Madrid: Editorial Díaz de Santos
- Promove Consultoria (2012). *Cómo elaborar en análisis FODA*
Galicia: Editorial C.E.E.I GALICIA, S.A
- Real Decreto. (1997) *Señalización de seguridad y salud en el trabajo*

- Render, B., Heizer, J. (2007) *Administración de la producción*
México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN
- Vaughn, R. (1990). *Introducción a la Ingeniería Industrial*
Barcelona- España, Ed. Reverté, S.A

10 ANEXOS