



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a obtener el título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTRAPROVINCIAL DE PASAJEROS “VENCEDORES DE CALUMA”, DEL CANTÓN CALUMA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERÍODO 2018-2023.

AUTOR:

STALIN AMANDO GAVILANEZ GAIBOR

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Stalin Amando Gavilanez Gaibor, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema
DIRECTOR

Ing. Juan Carlos Castillo Moya
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Stalin Amando Gavilanez Gaibor, declaro que el presente trabajado de titulación es de mí autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica del contenido de este trabajo de titulación.

Riobamba, 12 de Noviembre del 2018

Stalin Amando Gavilanez Gaibor
C.C.1206139931

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a mi Padre Celestial, por cada día de vida en esta etapa tan importante de mi vida, por todas las bendiciones que he recibido y por las que vendrán. Dios ha sido bueno en todo momento.

A mis queridos padres Luis Amando Gavilanez Guapulema y Edith Elsa Gaibor Gómez por ser la ayuda y guía en toda etapa de mi vida; por sus sabios consejos y su amor incondicional.

Stalin Amando Gavilanez Gaibor

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por cada oportunidad, por cada día de vida y sobre todo por su amor incondicional.

A mis amados padres Luis Gavilanez y Elsa Gaibor, por ser un gran ejemplo a seguir, por su apoyo en todos los campos, por sus oraciones, ayuda en todo mí crecer y caminar.

A la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo, a todos mis profesores por impartir todo el conocimiento y sus excelentes clases.

A toda mi familia por sus ánimos.

A mi tutor de tesis Ing. Juan Carlos Pomaquero y a mi miembro Ing. Juan Carlos Castillo, por aportar de manera significativa en este trabajo, y por sus excelentes ideas a lo largo de las tutorías.

A mis amigos, compañeros y todos mis conocidos.

Stalin Amando Gavilanez Gaibor

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA.....	6
1.4.1 Antecedentes de la empresa	6
1.4.2 Misión	7
1.4.3 Visión	7
1.4.4 Base Legal.....	7
1.4.5 Valores	8
1.4.6 Principios.....	10
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
1.5.1 Registro de Directivas de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”	12

1.5.2	Rutas y Frecuencias de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		18
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	18
2.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	19
2.3	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	20
2.3.1	Planeación	20
2.4	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	31
2.5	IDEA A DEFENDER	32
2.6	VARIABLES	32
2.6.1	VARIABLE DEPENDIENTE	32
2.6.2	2.6.2 VARIABLE INDEPENDIENTE	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		33
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	36
3.4.1	Métodos.....	36
3.4.2	Técnicas.....	37
3.4.3	Instrumentos.....	38
3.5	RESULTADOS	39
3.5.1	Resultados de las Encuestas aplicado a los directivos y área de secretariado .	39
3.5.2	Resultados de las Encuestas aplicado a los Socios de la Cooperativa	44
3.5.3	Resultados de las Encuestas aplicado a los clientes de la cooperativa.....	49
3.5.4	Resultados de la Ficha de Observación.....	54
3.6	COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	55
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		56
4.1	TÍTULO	56
4.2	RETRATO DE LA PROPUESTA	56
4.3	FUNDAMENTACIÓN.....	56
4.4	OBJETIVOS	57
4.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PROPUESTOS	58

4.6	PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS DE LA COOPERATIVA	
	“VENCEDORES DE CALUMA” PROPUESTOS.....	60
4.7	UBICACIÓN	61
4.8	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	61
4.8.1	Análisis situacional	61
4.9	MATRIZ FODA	65
4.9.1	FODA Estratégico	66
4.10	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	69
4.11	CÓMO SE DESARROLLARÁ LA NUEVA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
	72
4.12	POLÍTICAS INSTITUCIONALES PROPUESTAS.....	74
4.13	INSTRUCCIONES A SEGUIR.....	76
4.14	PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ACCIÓN PARA EL PERÍODO 2018-	
	2023	78
4.14.1	Programa de Evaluación de Satisfacción del Cliente. (PESC).....	78
4.14.2	Programa de Desarrollo Organizacional (PDO) evaluación del desempeño ...	80
4.14.3	Programa de liderazgo participativo, innovador y visionario enfocado hacia el	
	progreso de la empresa y su gente.	81
4.15	PLAN OPERATIVO ANUAL PROPUESTO.....	84
4.16	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO.....	85
4.17	MONITOREO Y CONTROL.....	87
	CONCLUSIONES	89
	RECOMENDACIONES.....	90
	BIBLIOGRAFÍA	91
	ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Directiva registrada.....	12
Tabla 2: Rutas y frecuencias	15
Tabla 3: Población del Cantón Caluma	34
Tabla 4: Cuadro de actores de levantamiento de información.....	34
Tabla 5: Plan estratégico y su relación con la optimización de procesos	39
Tabla 6: Implantación de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento	40
Tabla 7: Considera que existe una buena organización	41
Tabla 8: La atención que se brinda a los clientes es adecuada	42
Tabla 9: Es bueno el nivel competitivo de la Cooperativa de Transporte	43
Tabla 10: ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar?.....	44
Tabla 11: La directiva de la cooperativa es eficaz.....	45
Tabla 12: Parámetros que definen la Gestión Administrativa actual.....	46
Tabla 13: La planificación estratégica es una herramienta fundamental	47
Tabla 14: Los márgenes de ganancia son buenos	48
Tabla 15: Se brinda servicios adecuados en relación a la competencia.....	49
Tabla 16: La cooperativa necesita de un plan estratégico.....	50
Tabla 17: La cooperativa necesita de un plan estratégico.....	51
Tabla 18: El plan estratégico en la cooperativa tendrá una mayor organización.....	52
Tabla 19: El plan estratégico en la cooperativa tendrá una mayor organización.....	53
Tabla 20: Ficha de Observación	54
Tabla 21: Elementos de la misión.....	57
Tabla 22: Matriz de los Objetivos Estratégicos Propuestos.....	59
Tabla 23: Análisis Externo de la Cooperativa de Transporte	62
Tabla 24: Factores internos y externos que influyen en la cooperativa	63
Tabla 25: Matriz FODA de la Cooperativa de Transporte Propuesto	65
Tabla 26: FODA Estratégico	66
Tabla 27: Estrategias Específicas.....	69
Tabla 28: Estrategias Corporativas	71
Tabla 29: Estrategias de Valor.....	71
Tabla 30: Estrategias adicionales.....	72
Tabla 31: Acciones Concretas	72

Tabla 32: Procedimiento servicio al cliente.....	77
Tabla 33: Procedimiento para la realización y control de turnos.....	77
Tabla 34: Procedimiento para presentación de nuevos proyectos	78
Tabla 35: Procedimiento para capacitaciones y motivación del personal	78
Tabla 36: Esquema de información mensual	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Plan estratégico y su relación con la optimización de procesos	39
Gráfico 2: Implantación de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento	40
Gráfico 3: Considera que existe una buena organización	41
Gráfico 4: La atención que se brinda a los clientes es adecuada.....	42
Gráfico 5: Es bueno el nivel competitivo de la Cooperativa de Transporte	43
Gráfico 6: ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar?.....	44
Gráfico 7: La directiva de la cooperativa es eficaz	45
Gráfico 8: Parámetros que definen la Gestión Administrativa actual.....	46
Gráfico 9: La planificación estratégica es una herramienta fundamental	47
Gráfico 10: Los márgenes de ganancia son buenos	48
Gráfico 11: Se brinda servicios adecuados en relación a la competencia.....	49
Gráfico 12: La cooperativa necesita de un plan estratégico.....	50
Gráfico 13: La cooperativa necesita de un plan estratégico.....	51
Gráfico 14: El plan estratégico en la cooperativa tendrá mayor organización.....	52
Gráfico 15: El plan estratégico en la cooperativa tendrá mayor organización.....	53
Gráfico 16: Calificación Ficha de Observación	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional de La Cooperativa de Transportes “Vencedores de Caluma”	11
Figura 2: Principios de la Gestión Administrativa	30
Figura 3: Ubicación de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”	61
Figura 4: Procedimiento para elaborar el plan de trabajo.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de las encuestas	92
Anexo 2: Formato de la Ficha de Observación	98
Anexo 3: Fotografías del investigador en la Cooperativa de Transporte	99
Anexo 4: Fotografías del Investigador realizando la investigación.....	100
Anexo 5: Fotografías; aplicando las encuestas	101

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la elaboración de una Planificación Estratégica que contribuya al desarrollo organizacional de los diferentes procesos que se efectúan en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”. La metodología utilizada se basa en la recolección de la información mediante técnicas como la observación, las encuestas dirigidas al Gerente de la Cooperativa, a los socios y clientes de la misma; siendo estas herramientas indispensables para realizar todo el trabajo de investigación de una forma progresiva y ordenada. Los resultados fueron; no se cuenta con una planificación estratégica eficiente, que regule todas las funciones, planifique, analicen situaciones y ejecute estrategias solucionadoras; existe burocracia en la prestación de servicios a los clientes; incrementar el porcentaje de clientes utilizando medios de comunicación, incorporar una línea telefónica para brindar un servicio de calidad; y finalmente no existe un control efectivo de las actitudes de los oficiales de las unidades de transporte hacia los requerimientos de los usuarios. Se concluye que la misión y la visión deben modificarse, hay apertura para implementar un plan estratégico y con un plan estratégico eficiente se podrá mejorar a la cooperativa a todo nivel. Se recomienda la obtención de un mejoramiento interno, como el de su gestión administrativa, para brindar mejores servicios, que permita medir el desarrollo y gestión de la cooperativa de manera permanente y la generación de una mejora continua.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS><PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA><FILOSOFÍA INSTITUCIONAL><CALUMA (CANTÓN)><MEJORAMIENTO INTERNO><GESTIÓN ADMINISTRATIVA>.

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research work consists in the development of a strategic planning that will contribute to the organizational development of the different processes that are carried out in the Cooperative of Intraprovince Transport of Passengers "overcomers of Caluma". The methodology used is based on the collection of information through techniques such as observation, surveys aimed to the manager, partners and customers the same; these indispensable tools to perform all the work of investigation in a progressive and orderly manner. The results were; there is no efficient strategic planning, which regulates all functions, plan, analyze situations and execute solver strategies; there is bureaucracy in the provision of services to clients: to increase the percentage of clients using media, incorporate a phone line to provide a quality service; And finally there is no effective control of the attitudes of the officers of transport units toward the requirements of users. It is concluded that the mission and vision should be modified, there is openness to implement a strategic plan and with the same will improve to the cooperative at all level. It is recommended to obtain an internal improvement, such as its administrative management, to provide better services, to measure the development and management of the cooperative on a permanent basis and the generation of continuous improvement.

KEYWORDS:<ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES><STRATEGIC PLANNING><INSTITUTIONAL PHILOSOPHY><INTERNAL IMPROVEMENT><ADMINISTRATIVE MANAGEMENT><CALUMA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual donde gobierna la tecnología y la globalización, las organizaciones y/o empresas han ido evolucionando y revolucionando su accionar, debido a la influencia del medio o entorno. En el Ecuador, las Cooperativas de Transporte Intraprovincial de Pasajeros, deben de cumplir una serie de requisitos, para poder ejercer sus funciones con normalidad, dichos requisitos generalmente son: Seguridad a todo nivel de los pasajeros y transportistas, Correcto funcionamiento Interno, Obtener una Base Legal, Constituirse con una eficiente Gestión Administrativa y Brindar seguros de vida en caso de accidentes.

Generalmente la Planificación Estratégica es una guía que condiciona a cada una de las actividades, tareas, obligaciones, procesos y funciones que ejecutan y realizan las empresas; puesto que la planeación estratégica fomenta en las organizaciones: La misión, visión, objetivos estratégicos, valores y metas que se desea cumplir por lo general en un largo o mediano plazo. Entonces la implementación de un plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” le va a permitir mejorar su funcionamiento interno y de su Gestión Administrativa.

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se consideró adecuado subdividirlo en 4 capítulos esenciales lo cuales son:

El Capítulo I en donde consta el problema, su delimitación, el planteamiento del mismo, la justificación de la investigación, una breve reseña de la cooperativa y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II el cual contiene cada una de las bases teóricas sobre las cuales se fundamentó la investigación; así mismo contiene la definición de términos básicos, la idea a defender de la investigación y sus respectivas variables.

El Capítulo III en donde consta la modalidad y los tipos de estudios utilizados, también contiene las técnicas e instrumentos recabados para obtener datos, para después analizarlos y comprobar la idea a defender.

Finalmente el Capítulo IV el cual contiene la propuesta de Elaboración de una Planificación Estratégica en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el uso de un medio de transporte es de vital importancia para el tránsito de bienes y de personas más aún si brinda comodidad, seguridad y un eficiente servicio, logrando una integración social que favorece el desarrollo de una sociedad. Este medio de transporte acrecienta la calidad de vida de las personas permitiendo satisfacer y facilitar la necesidad de poder trasladarse de un lugar a otro sobre todo de quienes trabajan, estudian.

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, es una empresa de transporte de pasajeros y carga, basada en los valores de honestidad, transparencia, responsabilidad social, disciplina, puntualidad y preocupación por los demás, siguiendo la tradición de sus fundadores miembros de la cooperativa quienes creen fehacientemente en estos valores éticos.

Es indudable que sus socios y directivos tienen una perspectiva económica y administrativa pero no del todo clara ya que no cuenta con una planificación estratégica lo cual les dificulta obtener información y conocer los resultados de manera adecuada, oportuno y confiable, por lo tanto, se hace necesario realizar una planeación estratégica institucional que coadyuve a incrementar la capacidad de prevención de problemas, identificación, jerarquización, aprovechamiento de oportunidades, proveer una visión objetiva de los problemas gerenciales, integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común, de manera que genere confiabilidad y fidelidad de sus usuarios, para de esta manera para cumplir con sus actividades diarias de manera eficiente, que la conlleven a una buena administración de sus procesos, y determinar con claridad lo que quiere lograr, qué está haciendo y cómo lo va a conseguir y así se pueda diferenciar de los demás medios de transporte, permitiendo de esta manera dar un servicio de calidad y atención especializada a sus clientes en el largo plazo así como también proyectarse a ser la empresa líder en el mercado de transporte a nivel cantonal y nacional.

Todo esto conlleva a que el problema se concentre en:

¿Cómo incide la falta de una planificación estratégica en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”?

¿Qué factores se considera para elaborar una la planificación estratégica?

¿Qué herramientas son necesarias para elaborar una planificación?

¿Cuáles son las etapas del proceso de la planificación estratégica?

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera la Planificación Estratégica incide en la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, ubicado en el Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, Período 2018-2023?

1.1.2 Delimitación del problema

Se va a desarrollar la investigación en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, ubicada en la Provincia de Bolívar, Cantón Caluma, Barrio El Corazón vía a Guaranda dentro del Período 2018-2023.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La planificación, es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un "razonamiento acerca de lo que se quiere que la organización sea en el futuro".

Esta propuesta investigativa es de suma importancia debido a que presentará información relevante sobre la situación actual de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”. La investigación es necesaria porque permitirá contribuir al desarrollo y mejoramiento del servicio que brinda en la actualidad.

El trabajo de investigación es factible, en tanto, que se cuenta con la predisposición de la Cooperativa en facilitar todos los medios necesarios para establecer la idoneidad de

una planificación estratégica que mejore sobre el criterio de la toma de decisión, establecimiento de objetivos, y determinación de conclusiones desde la apertura dada por tal institución.

Para cumplir con los objetivos planteados, se acude al empleo de técnicas de investigación, compilación de la información proporcionada por la cooperativa por medio de entrevistas y encuestas que se realizó a los directivos, socios y usuarios de este servicio de transporte.

Así mismo, el impacto generado en la investigación pretendida contribuirá con soluciones a corto, mediano y largo plazo de los problemas que afectan a la institución, estableciendo una adecuada organización, dirigiéndose a brindar una herramienta básica y sobretodo enfocándose a la satisfacción del cliente y de sus necesidades; podrá servir como base y sistema a seguir para otras compañías que pueden tener circunstancias similares, profesionalmente nos permitirá sentar los cimientos para nuevos estudios relacionados con el tema y además aportará al desarrollo de la tesis todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria. Este plan también permitirá establecer los procesos a seguir por la compañía, facilitará la posterior toma de decisiones, proporcionará mayores beneficios y menores riesgos.

Los beneficiarios en este caso serían los directivos y los/as socios/as de la cooperativa en su actividad económica, ya que con una planificación estratégica automatizado permite que la información generada cuente debido proceso.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una Planificación Estratégica en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, que le permita la obtención de un mejoramiento interno, como el de su gestión administrativa, para que brinden mejores servicios; período 2018-2023.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la importancia de la planificación estratégica en sus formas, procesos y técnicas en función a la acción del cooperativismo; para de esta manera demostrar que cada una de las bases teóricas subutilizadas son eficientes y avaladas según las normas científicas, las mismas que fueron analizadas e interpretadas según la conveniencia del autor y de la investigación.
- Utilizar los métodos, técnicas, instrumentos y/o metodologías más eficientes para la presente investigación, para que de esta manera la investigación arroje resultados medibles, verídicos, así obteniendo beneficios como solucionar la problemática general que aqueja a la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.
- Formular Estrategias e Indicadores de Gestión en la Cooperativa que permita medir el desarrollo y la gestión de la cooperativa de transportes para un diagnóstico de la situación actual en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

1.4 DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA

1.4.1 Antecedentes de la empresa

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” se encuentran ubicado en el Barrio del Corazón – Vía Guaranda, Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, fue fundada el 26 de Agosto de 1983 con el nombre de Cooperativa de Transporte de Carga en Camionetas “Vencedores de Caluma”, el 28 de marzo de 1991 hubo el primer permiso de operación para la Cooperativa de Transporte en camionetas “Vencedores de Caluma”, el 9 de septiembre de 1997 se comienza a realizar los trámites para la reforma de los estatutos como Cooperativa de Transporte Mixtos “Vencedores de Caluma”, siendo en este entonces presidente el señor Wilson Rodolfo Ramos, Gerente el señor Ángel Gonzalo Gavilanes Espín y secretario el señor Nervo Llanos.

Después de tres años de lucha constante se logra la aprobación de la reforma de los estatutos el 17 de agosto del 2000, en otra directiva logró instalar una oficina la misma que fue implementada con equipos y muebles de oficina del sindicato de choferes profesionales de Caluma quienes prestan estos enseres, durante esta administración del 7 de diciembre del 2000, también se logra sacar un segundo permiso de operación la cual es emitida por el Consejo de Tránsito y el Transporte Terrestre, de la misma manera se incrementa nuevas vías como es la vía Caluma Telimbela, Caluma Tablas Grande, Caluma Pasagua, Caluma Samama Oriental, Caluma Pita, Caluma Valle, Caluma Esmeraldas, Caluma Triunfo, quedando pendiente la creación de la vía Caluma Guaranda la cual servirá a las siguientes comunidades que son: Guachana, Barrio el Cisne, Santana, Bellavista.

1.4.2 Misión

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, presta el servicio de transporte y carga a la ciudadanía del cantón en sus diferentes rutas y frecuencias impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación entre sus destinos en forma continua y permanente con sus unidades que son las herramientas para dicho objetivo, comprometido con la transportación de personas y cargas, cuyo único objetivo es brindar un servicio excelente a sus fieles usuarios.

1.4.3 Visión

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, tiene como visión lograr ser una institución de transporte público referente, innovadora, que buscará la excelencia en el servicio de la transportación, a través del continuo mejoramiento de sus servicios y cargas, las cuales cumplan con las exigencias de los usuarios en las distintas rutas, y como fruto de desarrollo, obtendrá el reconocimiento del cantón, de la provincia y del país entero.

1.4.4 Base Legal

Resolución No. 003-OPO-02-91

Otorgamiento del Permiso de Operación

El Consejo Provincial de Transito de Bolívar

CONSIDERANDO:

Que la Cooperativa de transportes de carga en camionetas “Vencedores de Caluma”, domiciliada en el Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, obtuvo su reconocimiento Jurídico mediante acuerdo Ministerial No. 000905 de fecha 26 de Agosto de 1983, inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas la misma fecha.

Que cumplidos que fueron los requisitos legales de constitución jurídica, la Cooperativa ha solicitado el Permiso de Operación para la Legalización de sus actividades y, en uso de las atribuciones que le otorga el artículo 14 incisos primero y segundo del Reglamento de Procedimientos Administrativos de los Consejos Nacional y Provinciales de Tránsito y de la Comisión de Tránsito del Guayas.

1.4.5 Valores

Los valores se pondrán en práctica en base de la vivencia personal de cada uno de los que conformamos nuestra Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, los mismos que son los siguientes:

Disciplina

La disciplina se adquiere dotando orden y eficacia para estar en condiciones de realizar las actividades que se pidan y poder desempeñarlas lo mejor que se pueda y ser merecedor de confianza.

Responsabilidad

Entendemos como el cumplimiento de las funciones dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

Puntualidad

Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones, ya sea trabajos pendientes por entregar, entre otros.

Respeto

Este principio nos permite para generar la confianza mutua necesaria en el trato con los clientes. Las cualidades que más aprecia son entre otras la capacidad de escuchar, entenderlos y mostrar empatía y tener en cuenta la libertad de expresión, el respeto se demuestra en la franqueza, el apoyo y la confianza mutua de todos quienes integran la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

Lealtad

Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

Liderazgo

Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

Honestidad

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia tanto con la organización como consigo mismo.

Desarrollo

Fomentar el interés por la preparación y actualización personal, promoviendo el crecimiento personal nuestros colaboradores

Responsabilidad Social

Grado de compromiso que adquieren los servidores de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” para lograr la visión de la entidad, que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones con la comunidad, de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales.

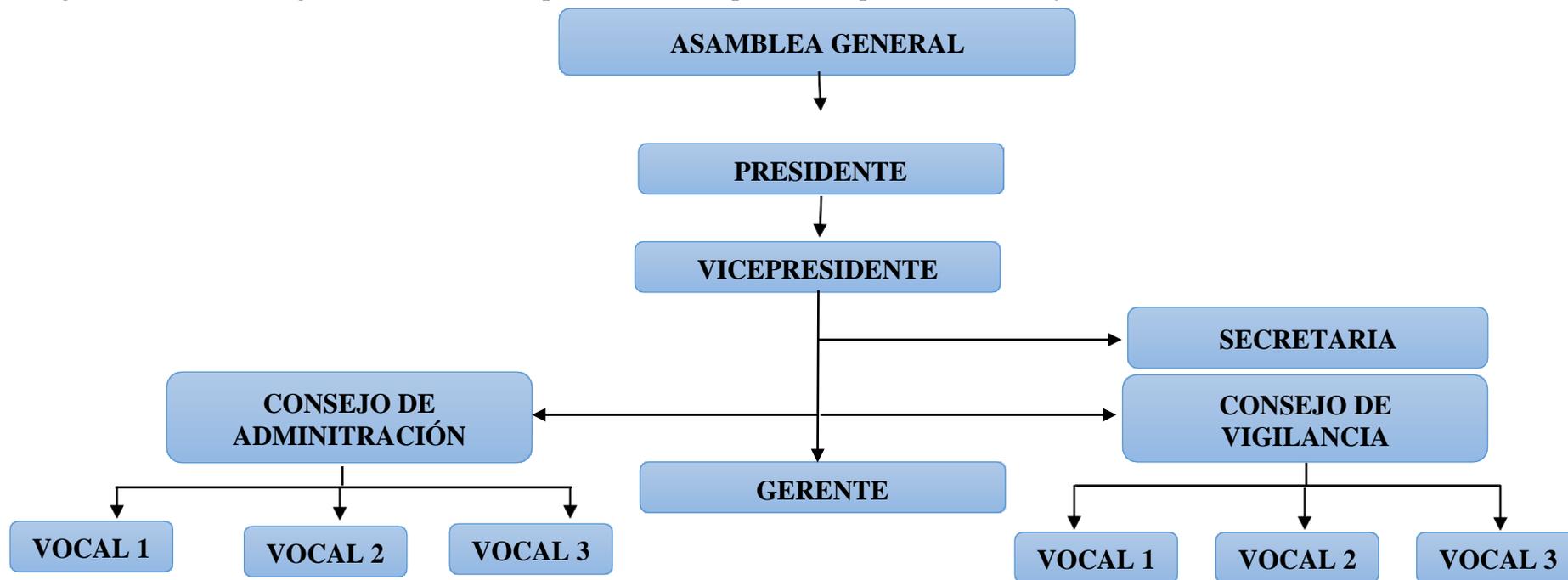
1.4.6 Principios

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” regulará sus actividades, de conformidad y de acuerdo con los siguientes principios:

- a.** Membrecía abierta y voluntaria;
- b.** Control democrático, por parte de los socios;
- c.** Participación económica de los asociados;
- d.** Autonomía e independencia;
- e.** Educación formación e información;
- f.** Cooperación entre cooperativas;
- g.** Compromiso e interés por la comunidad.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1: Estructura Organizacional de La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.



Fuente: Estatutos de Constitución de la Cooperativa
Elaborado por: Stalin Gavilanez

1.5.1 Registro de Directivas de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Tabla 1: Directiva registrada

GERENTA

NOMBRES Y APELLIDOS	No.- CÉDULA	FECHA DE NOMBRAMIENTO
LEDEZMA ROMERO PAOLA ANABEL	0953823283	13-06-2017

PRESIDENTE

NOMBRES Y APELLIDOS	No.- CÉDULA	PERÍODO AÑOS
VEGA CALERO MILTON ROBERTO	0201618295	2

VICEPRESIDENTE

NOMBRES Y APELLIDOS	No.- CÉDULA	PERÍODO AÑOS
MANTILLA BARRAGÁN ÁNGEL EDUARDO	0201016789	2

SECRETARIA

NOMBRES Y APELLIDOS	No.- CÉDULA	PERÍODO AÑOS
PAREDES TACLE RUTH VERÓNICA	1205720343	2

VOCALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No.- CÉDULA	PERÍODO AÑOS/MESES
VOCAL PRINCIPAL 1	VEGA CALERO MILTON ROBERTO	0201618295	2
VOCAL PRINCIPAL 2	MANTILLA BARRAGÁN ÁNGEL EDUARDO	0201016789	2
VOCAL PRINCIPAL 3	RUIZ ORTIZ JULIO CESAR	0200614139	2
VOCAL SUPLENTE 1	BENAVIDES YÁNEZ NELSON HERIBERTO	1205893272	2
VOCAL SUPLENTE 2	PEÑA SANTILLÁN REGULO SALOMÓN	0200964609	2
VOCAL SUPLENTE 3	GAVILANEZ CALERO VINICIO HERNÁN	0201278702	2

VOCALES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS	No.- CÉDULA	PERÍODO AÑOS/MESES
VOCAL PRINCIPAL 1	NARANJO LEDESMA CARLOS HUMBERTO	0201210721	2
VOCAL PRINCIPAL 2	GARCÍA OCAMPO JAVIER ANTONIO	0201800802	2
VOCAL PRINCIPAL 3	ALUISA CARVAJAL JESSICA TATIANA	0201950540	2
VOCAL SUPLENTE 1	CISNEROS CISNEROS NELSON FACUNDO	0201023942	2
VOCAL SUPLENTE 2	VASCONEZ GAVILANEZ ÁNGEL VITERIO	0200756443	2
VOCAL SUPLENTE 3	DÍAZ VEGA PIEDAD CATALINA	0201160371	2

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

NOMBRES Y APELLIDOS	No.- CÉDULA	PERÍODO AÑOS
NARANJO LEDESMA CARLOS HUMBERTO	0201210721	2

SECRETARIA DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

NOMBRES Y APELLIDOS	No.- CÉDULA	PERÍODO AÑOS
ALUISA CARVAJAL JESSICA TATIANA	0201950540	2

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Stalin Gavilanez

1.5.2 Rutas y Frecuencias de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Tabla 2: Rutas y frecuencias

Pasagua – Caluma	Caluma – Pasagua
06H00	14H00
07H00	17H00
Tablas La Libertad – Caluma	Caluma – Tablas La Libertad
06H00	06H00
07H00	14H00
08H00	17H00
Guachana – Caluma	Caluma – Guachana
06H00	13H30
08H00	15H30
Charquiyaco – Caluma	Caluma – Charquiyaco
05H00	05H00
06H00	06H00
07H00	07H00
08H00	08H00

09H00	09H00
10H00	10H00
11H00	11H00
12H00	12H00
13H00	13H00
14H00	14H00
15H00	15H00
16H00	16H00
17H00	17H00
18H00	18H00
Samama – Caluma	Caluma – Samama
06H00	14H00
Puerta Negra – Caluma	Caluma – Puerta Negra
06H00	06H00
08H00	08H00
10H00	14H00
12H00	17H00
El Valle – Caluma	Caluma – El Valle
06H00	13H30
08H00	15H30
Embarcadero – Caluma	Caluma – Embarcadero
06H00	06H00
08H00	14H00
Guayacanes – Caluma	Caluma – Guayacanes
06H00	13H30
08H00	15H30
10H00	17H00
Tablas Grande – Caluma	Caluma – Tablas Grande
06H00	13H30
08H00	15H30
Nena Grande – Caluma	Caluma – Nena Grande
06H00	13H30
08H00	15H30

Pita – Caluma	Caluma – Pita
06H30	13H30
Yatuvi – Caluma	Caluma – Yatuvi
06H00	06H00
07H00	07H00
08H00	08H00
11H00	12H00
15H00	15H30
17H00	17H30

Fuente: Agencia Nacional de Transito

Autor: Stalin Gavilanez

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, no se han presentado investigaciones con el tema a desarrollar, “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, Periodo 2018-2023, sin embargo existe temas similares en cuanto a la planificación estratégica que puede servir como base para el desarrollo del presente tema los cuales se presentan a continuación.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Elaboración de una Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza ASOCAP de la ciudad de Puyo cantón Pastaza provincia de Pastaza 2011 2013.

Autora: Gabriela Belén Salazar Riofrío

Año: 2012

Resumen: En la presente investigación se desarrolló una Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” de la ciudad de Puyo, cantón Pastaza provincia de Pastaza. Periodo 2011-2013, que permitirá desarrollar la integración y mejorar las condiciones de vida de todos quienes la conforman, logrando así ser más competitivos en el mercado y brindar satisfacción al cliente interno, externo de la ASOCAP. La propuesta de Planificación Estratégica consiste en un proceso de gestión, que permitirá visualizar de manera integrada el futuro de la Entidad. Se recomienda desarrollar y dar al personal de la Asociación el nuevo direccionamiento estratégico. Como resultado obtendremos socios capacitados que desarrollen de manera eficiente los procesos de la Asociación, logrando un excelente clima organizacional e imagen corporativa competitiva.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES Ltda., provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, para el período 2015-2020.

Autora: María Elsa Paucar Guzmán

Año: 2016

Resumen: El objetivo de la presente investigación es la planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, para el período 2015-2020. La metodología utilizada es la de observación directa, bajo la técnica de entrevistas y encuestas facilitando la construcción de escenarios, donde se identificó las fortalezas y oportunidad, se determinar la visión, misión, políticas y objetivos, proyectados a largo plazo enfocándose en la mejora continua y la correcta toma de decisiones en base a estrategias. Se ha planteado prácticas y visionarias estrategias de cambio y consolidación hasta el año 2020 para promover el desarrollo organizacional de calidad, tecnología adecuada, recurso humano comprometido con el desarrollo organizacional en beneficio al reconocimiento nacional de la institución en prestación de servicios financieros y no financieros. Se recomienda al personal administrativo, directivo y operativo socializar y ejecutar la Planeación estratégica, actualizar el análisis situacional al que enfrenta la entidad para que se pueda tomar acciones correctivas a tiempo y poder enfrentar el cambio del entorno, incrementar la imagen institucional ante los socios, desarrollar y ejecutar los programas que se propone para mantener en el mercado financiero y tener ventajas competitivas.

2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, nació con la necesidad de transportarse al sector rural donde sus fundadores: Sr. Vinicio Gavilanes, Ing. Gonzalo Ledesma, Lic. Wilmo Ramos, Sra. Mariana Márquez, Sr. Milton Camacho, Sr. Ángel Yáñez, Sra. Guida Ramos, quienes poseían modelos de vehículos DOGGE; TOYOTA; CHEVROLET, FORD con cajón de madera que eran de

los años 76, 77, 78, 79, 80 y 81 tenían sus fincas y observaban que la mayoría del sector rural como: Sitio Nuevo, Yatuví, Mirador, Alsacia, Charquiyacu, Pita, Samama, vía Telimbela entre otras; no tenía un medio de transporte para trasladarse más aun los días domingos que es la feria en el Cantón Caluma donde se abastecen de alimentos para toda una semana y por ende dicha carga la mayoría era transportada en mulares lo cual llevaba más tiempo llegar a sus hogares.

Al inicio no tenían un lugar donde realizar reuniones ni mucho menos realizar las labores de oficina dichas reuniones las realizaban en las diferentes casas de los socios fundadores. Con el pasar del tiempo y llegando ya a concretar la cooperativa se arrendo un pequeño local en la casa del Juan Reyes ubicado en la calle Roberto Solano y Héroe del Cenepa con el pasar del tiempo lograron comprar un lote terreno ubicado en el Barrio en Corazón vía a Guaranda en el cual construyeron sus oficinas y se mantienen hasta la actualidad.

La planificación estratégica tiene sus inicios desde el año de 1830, y ha servido a las organizaciones obtener directrices que guíen su accionar y fine sus metas a las cuales deben llegar.

2.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1 Planeación

2.3.1.1 Concepto

Según(Munch, Lourdes, 2006)manifiesta que:

“Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (p.69)

Entonces se afirma que a través la planeación se plantea hacia donde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

Según (Munch, Lourdes, 2006) manifiesta que:

“Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegura la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para lograr un fin esperado”. (p.25)

Entonces se manifiesta que la planeación es donde se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas.

2.3.1.2 Propósitos de Planeación

Según:(Gómez, 2009), manifiesta que:

“Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.” (p.45)

En síntesis la planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa, y entre ellos tenemos:

1. Propósito Protector: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. Propósito Afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
3. Propósito de Coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

Entonces puedo decir que el propósito de la planeación es determinar lo que debe hacerse en el presente, para estar en una situación satisfactoria en el futuro. Intentar asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes y busca prevenir crisis por aparecer. La planeación no busca desarrollar un plan, sino el establecimiento de un proceso que sea parte de la rutina de la administración

2.3.1.3 La necesidad de Planear

Según (Gomez, 2009) manifiesta que:

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización.” (p.78)

Es decir que la planeación es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien.

En síntesis la necesidad de planear implica crear un plan de trabajo antes de realizarlo, esto se hace con antelación para prevenir cualquier problema futuro que se pueda presentar.

Al momento de planear se debe tener en consideración las tareas con prioridades, de esta manera al realizar cada actividad la podremos hacer de una manera organizada y cronológica. El planear nos da razón, y dirige elementos para que se cumplan objetivos.

2.3.1.4 La Importancia de la Planeación

Según:(Escobar, 2002)manifiesta que:

“Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de

lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización”.

Entonces se puede decir que la importancia es:

- ✓ Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Condicionar a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✓ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

2.3.1.5 Planeación Estratégica

Según (Serna, 2010) manifiesta que:

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes eligen decretos en una estructura obtienen, resuelven y estudian investigaciones oportunas, interna y externa, con el desenlace de valorar el contexto actual de la sociedad así como su horizonte de idoneidad con la intención de tomar y resolver sobre el direccionamiento del establecimiento en el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas
2. El direccionamiento
3. El diagnóstico
4. Las opciones
5. La formulación estratégica
6. La auditoría estratégica

Entonces se determina que la planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

2.3.1.6 Los Estrategas

Según (Crespo, 1998)manifiesta que:

“Se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización” (p.5)

Entonces puedo decir que los estrategas se entenderán a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tengan capacidad para tomar decisiones tomadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

2.3.1.7 El Direccionamiento Estratégico

Según (Martinez Moreno, 2016)manifiesta que:

El direccionamiento estratégico suceden cuando las organizaciones necesitan crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Entonces puedo decir que el direccionamiento estratégico es donde toda empresa debe trazar un camino y saber a dónde se dirige, con el fin de permanecer orientada en el mercado en el cual se ubica; a esto se le conoce como direccionamiento estratégico.

2.3.1.7.1 Principios corporativos

Según (Huerta & Barroso García, 2011) manifiestan que:

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional” (p.77)

2.3.1.7.2 Misión

Según (Monbourquette, 2000)manifiesta que:

“La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”. (p.3)

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para que existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

¿Cuál es su responsabilidad social?

Entonces se manifiesta que la misión es la que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, ya que una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido, ya que la misión es el presente nos da identidad y razón de ser.

2.3.1.7.3 Visión

Según(Serna Lorente, 2008)manifiesta que:

“La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor”
(p.67)

Entonces se puede decir que la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

2.3.1.8 Matriz FODA

Según la autora(Jiménez Ortiz, 2008 p.37) manifiesta que la matriz FODA es el arma importante de examen del contexto de la empresa. El primordial objetivo de emplear la matriz FODA en una sociedad, es brindar un despejado análisis para poder tomar las disposiciones estratégicas adecuadas y perfeccionarse para el futuro.

La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan en el mercado, también las fortalezas y debilidades que muestran las empresas.

Se denomina así porque analiza los factores de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. A estos se los clasifica como buenos y malos, positivos o negativos de acuerdo a cómo sean evaluados.

Los factores externos son las oportunidades o amenazas y los factores internos las fuerzas o debilidades de acuerdo a cuanto se conozcan y su grado de influencia en la empresa.

2.3.1.8.1 Fortalezas

Según (Zabala Salazar, 2005)manifiesta que:

“Son las capacidades y recursos de la empresa para explotar oportunidades y conseguir ventajas competitivas” (p.95)

Entonces se puede decir que las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2.3.1.8.2 Oportunidades

Según (Zabala Salazar, 2005)manifiesta que:

“Son las ocasiones de mejora de la empresa, son factores positivos y con la posibilidad de ser explotados por parte de la empresa” (p.95)

Entonces se puede decir que las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

2.3.1.8.3 Debilidades

Según (Zabala Salazar, 2005)manifiesta que:

“Son elementos de los que carece la empresa, son inferiores a los de la competencia y se los debe mejorar”. (p. 95-96)

Entonces se puede decir que las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

2.3.1.8.4 Amenazas

Según (Zabala Salazar, 2005)manifiesta que:

“Son situaciones negativas que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectan en el mercado. Si se detectan a tiempo las amenazas se las puede transformar en oportunidades pertinentes”. (p.96)

Entonces se puede decir que las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.3.1.8.5 Políticas

Según (Zabala Salazar, 2005)manifiesta que:

“Las políticas se refiere a pautas, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacía las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como elementos que direccionen para lograr las estrategias”. (p.97)

Entonces se puede decir que las políticas son las que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción.

Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

2.3.1.8.6 Objetivos

Según (Zabala Salazar, 2005)manifiesta que:

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.” (p.100)

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Entonces se puede decir que los objetivos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

2.3.1.9 La Gestión Administrativa

Una gestión administrativa es lograr una mejor organización en una empresa, obtener el máximo de provecho del funcionamiento interno y obtener ventajas competitivas.

Para entender de mejor manera la “gestión administrativa” es necesario subdividir el término; la gestión es el mandato, la tarea, el perfeccionamiento o el control de algo; mientras que la administración en las empresas es saber aplicar a la perfección la planificación, coordinación de actividades, control, evaluación y organización.

Según las autoras (Diaz Paniagua & Leon Sanchez, 2005) la gestión administrativa se manobra bajo algunos preceptos, objetivos y/o principio fundamentales los cuales son: perfeccionar recursos, reducir conflictos, seguridad en la toma de decisiones y la certeza de las labores, tareas y funciones.

Para las autoras (Ena Ventura, Delgado González, & Ena Ventura, 2006) la gestión administrativa es:

“La forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores añadieron una función más, que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal.” (p. 240)

2.3.1.9.1 Principio de la Gestión Administrativa

Figura 2: Principios de la Gestión Administrativa

Orden: Se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (orden material). Por el otro, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (orden social). El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente (se llega a las metas pero utilizando mal los recursos) y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo. Por ejemplo: Compré ciertos útiles de oficina para cubrir necesidades futuras. No los guardé bien. Cuando los necesito no los encuentro y, por lo tanto, invierto tiempo y dinero en volverlos a comprar.

Disciplina: Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y en igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes. Ejemplo: Dentro de una organización o grupo de trabajo se puede poner en vigencia un reglamento interno que establezca derechos y obligaciones de las partes involucradas. Sin embargo, este reglamento debe ser aplicado a todos los miembros sin realizar diferencias.

Iniciativa: La iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad. Por ejemplo: Se puede solicitar a una persona la elaboración de un informe indicando el objetivo del mismo, el tipo de información que se quiere obtener, por qué es importante, a quiénes y para cuándo debe ser presentado. Sin embargo, se deja a criterio de la persona de dónde va a obtener la información, cómo la va a analizar y el formato en que presentará el trabajo.

Unidad de mando: Cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar a un solo superior, mayor será su lealtad y obligación y menor será la posibilidad de confusión con respecto a las órdenes. Cuando este principio no se cumple, se generan también discusión, malos entendidos y choques de intereses entre los distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo.

Elaborado por: El investigador

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Transportista.- persona o grupo de personas cuya función laboral es el transporte a través de vehículos generalmente pesados, donde trasladan personas, animales y/o cosas.

Administración de empresas.- acción de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar cada una de los niveles de una empresa.

Entorno empresarial.- lugar, sea físico o espacial; en donde se ubica, aloja, desarrolla y ejercen funciones las empresas.

Largo Plazo.- tiempo estimado que generalmente es mayor de 5 años.

Estrategia.- planes de acción que se ejecutan de manera adecuada y coordinada para cumplir eficientemente con una meta u objetivo planteado con anterioridad.

Pronóstico.- conocimiento anticipado de lo que sucederá en un futuro a través de ciertos indicios o planificaciones previas.

Evaluación.- cálculo y valoración de una cosa; en las organizaciones es la comparación de los resultados después de un cierto período de tiempo con los objetivos propuestos.

Cooperativa.- asociación de personas con intereses comunes para brindar u ofertar bienes o servicios.

Políticas.- doctrina y conjunto de normas que se debe cumplir, para el correcto funcionamiento de algo.

Competitividad.- nivel de participación e influencia que tiene cierta organización, dentro de un mercado determinado.

Análisis Interno.- en las organizaciones es conocer cómo funciona internamente la empresas, en otras palabras el conocimiento de las fortalezas y debilidades empresariales.

Análisis Externo.- en las organizaciones es conocer cada factor del entorno y de la competencia que influyen en el accionar de la empresa; en otras palabras conocer las amenazas y las oportunidades empresariales.

Coordinación.- reunión de medios y esfuerzos, para lograr una acción común. Control ordenado de los movimientos de algo; relación que existe entre elementos sintácticamente equivalentes.

2.5 IDEA A DEFENDER

Con la planificación estratégica se optimizan los procesos de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, logrando una mayor organización, ayudando al buen funcionamiento de la cooperativa en beneficio de los socios, y poder competir en el mercado para obtener mejores ingresos en beneficio de los socios con el cual se podrá dar mejor servicio a los clientes para poder posicionarse mejor en el mercado del transporte; en otras palabras se permitirá mejorar la Gestión Administrativa.

2.6 VARIABLES

2.6.1 VARIABLE DEPENDIENTE

- Planificación Estratégica

2.6.2 2.6.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

- Gestión Administrativa

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación, presenta dos formas de analizar e interpretar la información recopilada:

La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

La metodología cualitativa, se caracteriza por el predominio de la aplicación de métodos teóricos, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación, en el proceso de interpretación.

Para el caso del presente trabajo investigativo la modalidad que se empleó para la recopilación, análisis e interpretación de datos obtenidos fue la modalidad cualitativa, porque no será necesario la aplicación de modelos matemáticos que permitan determinar estadísticas para obtener conclusiones con respecto a los procesos internos y externos administrativos que se desarrollan en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

La tesis permite el planteamiento de una planificación estratégica, se basa en métodos empíricos y teóricos de la Investigación Científica, a continuación, se sintetiza los métodos utilizados.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Estudios Exploratorios.

Se aplicó una exploración directa a la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, del Cantón Caluma; para obtener datos, cifras y demás informaciones para aplicar el plan estratégico.

Estudios Descriptivos.

Se ha descrito cada una de los datos y resultados obtenidos para ser analizados, interpretados; se los utilizó según la conveniencia de la presente investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El Cantón Caluma, posee una población total proyectada al año 2014 de 14150 habitantes, de los cuales se divide en el área urbana y rural como se muestra en el siguiente gráfico.

Tabla 3: Población del Cantón Caluma

POBLACION DEL CANTON CALUMA POR SECTORES		
ZONA	TOTAL	PORCENTAJE
SECTOR URBANO	6757	47,75
SECTOR RURAL	7393	52,25
TOTAL	14150	100

Fuente: INEC.

Elaborado por: Stalin Gavilanez

Tabla 4: Cuadro de actores de levantamiento de información

DENOMINACIÓN	CANTIDAD	METODOLOGÍA
Trabajadora (secretaria)	1	Encuestas
Directivos	4	Encuestas
Socios	26	Encuestas
Clientes	389	Encuestas

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Elaborado por: El investigador

FORMULACIÓN DE LA MUESTRA

()

SIMBOLOGÍA

N = tamaño de la muestra

e = error admisible

m = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra

m = 14150 familias

e = 5%

$$n = \frac{14150}{(0.05)^2 (14150-1) + 1}$$

$$n = \frac{14150}{0.0025 (14149) + 1}$$

$$n = \frac{14150}{36,37}$$

n = 389 encuestas.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método Científico. - con este método se pudo conceptualizar el Marco Teórico mediante procedimientos rigurosos lógicos para lograr así la sistematización de conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre planificación estratégica.

Método Deductivo. - este método sirvió para analizar y conceptualizar la información que permitirá el desarrollo de la investigación dando forma a la revisión de literatura con contenidos generales sobre Planificación Estratégica, las herramientas, elementos y etapas que intervienen en la misma, y así poder determinar las necesidades de la Cooperativa.

Método Inductivo. - este método sirvió para el análisis de cada una de las partes de la información recopilada y observada, la misma que permita determinar las necesidades que presenta la Cooperativa y por medio de un análisis ordenado y lógico elaborar una Planificación Estratégica que servirá de ayuda en la toma de decisiones.

Método Analítico. - este método permitió canalizar, ordenar, analizar y examinar el problema planteado objeto de estudio como es la incidencia de la planificación estratégica en la cooperativa y así determinar la relación causa – efecto de sus partes, e interpretar los resultados de manera clara, breve concisa y de fácil comprensión para los directivos quienes son los encargados de tomar las medidas correctivas y necesarias.

Método Sintético. - este método fue de facilidad para describir los hechos encontrados en el proceso de la planificación estratégica, así como para redactar las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo investigativo.

Método Estadístico. - este método permitió realizar la tabulación, cuadros y gráficos de las encuestas aplicadas a los empleados y clientes de la Cooperativa.

Método Descriptivo. - con este método se pudo reunir y explicar los resultados de los hechos y acontecimientos de la realidad observada y con ésta información formular el plan estratégico.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas de mayor impacto que se va a utilizar en la presente investigación van a ser:

Observación

Esta técnica permitió describir y conocer personalmente la situación actual, así como también los elementos en las cuales se presenta ayudando a tener una visión más clara para la formulación de criterios que servirán de apoyo en la elaboración de la planificación estratégica.

Encuesta

Esta técnica se fundamentó en la aplicación de un formulario de preguntas a los empleados y clientes de la Cooperativa con el fin de obtener respuestas claras y concretas que ayuden a determinar la situación real con la que ésta realiza sus actividades, y por ende sirvan de ayuda para elaborar la planificación estratégica.

En total se aplicaron 389 encuestas que se aplicaron a:

Trabajadores internos de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

Personal administrativo de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

Encargados y dueños de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

Pobladores en general del Cantón Caluma.

Bibliográfica

Esta técnica se utilizó para sustentar, analizar y sintetizar la información documental y bibliográfica recolectada de libros, textos e internet para formular la Revisión de Literatura sobre lo relacionado a Planificación Estratégica.

3.4.3 Instrumentos

Cuestionario

El cuestionario es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formado para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

Fichas de observación

Este instrumento se utilizó con el objeto de enlistar los procesos, eventos y hecho observados en la institución, que permita registrar los datos con un orden cronológico, práctico para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultados de las Encuestas aplicado a los directivos y área de secretariado

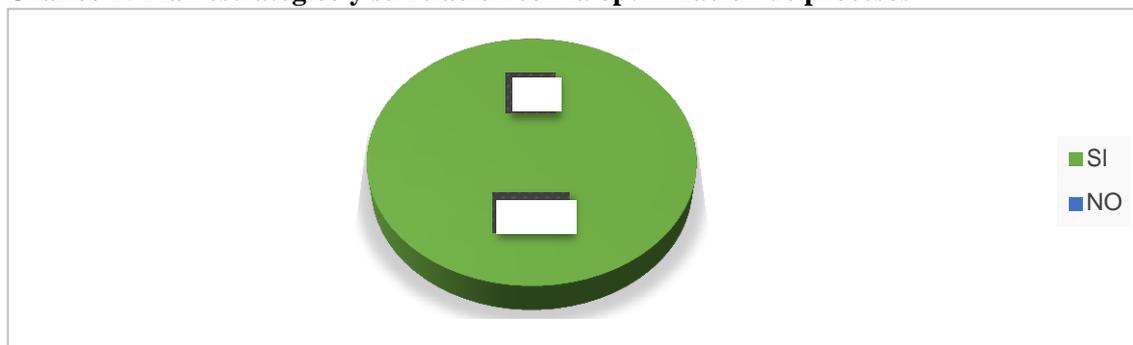
Pregunta N° 1: **¿Considera que existe una relación entre la planificación estratégica con la optimización o agilización de los procesos o servicios?**

Tabla 5: Plan estratégico y su relación con la optimización de procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	5	100%
NO	0	-
TOTAL	5	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 1: Plan estratégico y su relación con la optimización de procesos



Fuente: Tabla N° 5
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 5 personas encuestadas del 100% afirman que existe una relación vigente entre la planificación estratégica con la agilización y optimización tanto de los procesos como de los servicios que brinda la cooperativa así mejorando la dirección gerencial de la compañía de trasportes.

Interpretación:

Todas y cada una de las 5 encuestadas; integrados por 4 directivos y un secretario general, manifiestan que existe relación entre los planes estratégicos con la agilización de procesos y optimización de servicios, puesto que es la base fundamental de los planes estratégicos preocuparse en brindar servicios de calidad y ágiles.

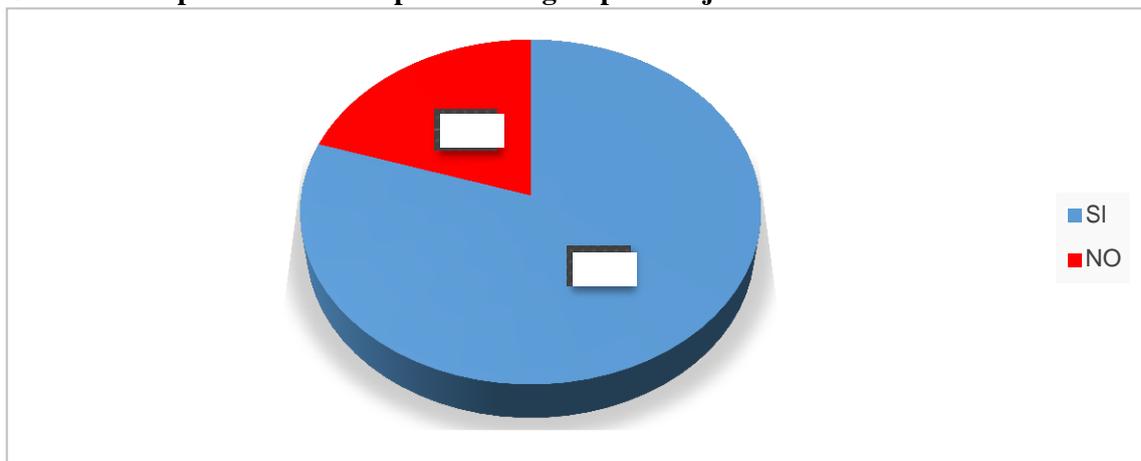
Pregunta N° 2: ¿Cree que con la implantación de una planificación estratégica eficiente, ayudará al buen funcionamiento de la Cooperativa de Transporte?

Tabla 6: Implantación de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 2: Implantación de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento



Fuente: Tabla N° 6
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 5 personas encuestadas un total del 80% afirman con la implementación de una planificación estratégica eficiente se va a mejorar el funcionamiento interno de la cooperativa de transporte; mientras que un 20% niegan lo anteriormente dicho.

Interpretación:

De las 5 personas encuestadas; integrados por 4 directivos y un secretario general, 4 aseguran que se debería implantar un sistema de planificación estratégica eficiente, ya que de esta manera se va a mejorar el funcionamiento de la cooperativa, mejorado las funciones y desempeño de cada trabajador, en especial en las áreas gerenciales; por otra parte 1 persona que es una gran minoría manifestaron que no es necesario la implementación o creación de un plan estratégico eficiente para la cooperativa de transporte.

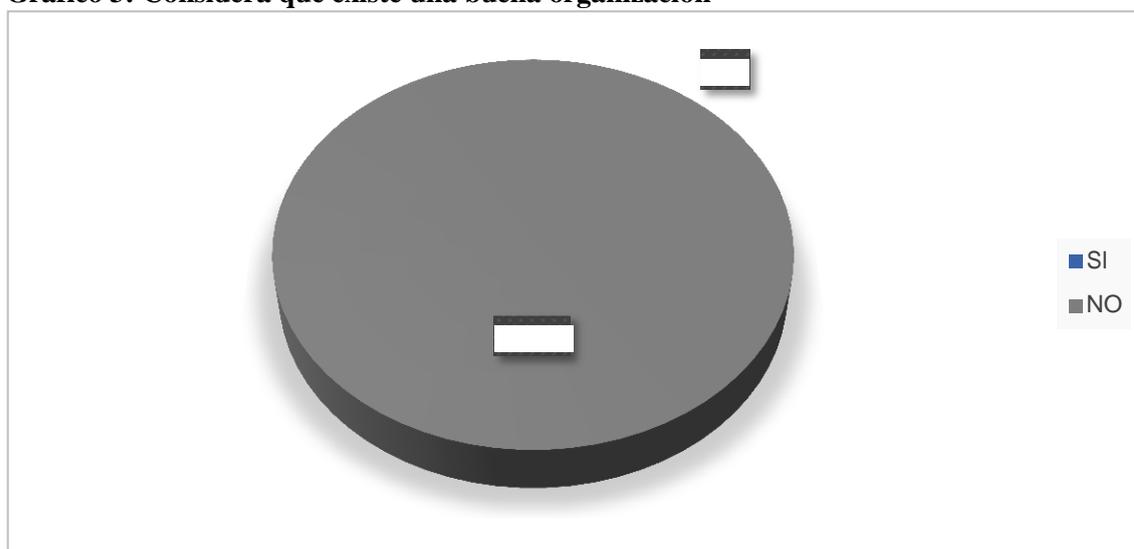
Pregunta N° 3: **¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la Cooperativa de Transporte?**

Tabla 7: Considera que existe una buena organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	0	-
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 3: Considera que existe una buena organización



Fuente: Tabla N° 7
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 5 personas encuestadas el 100% afirman que no existe una buena organización dentro de las actividades, de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”; en otras palabras no se cuenta con una efectiva organización para las actividades.

Interpretación:

De las 5 encuestadas; integrados por 4 directivos y un secretario general, todos y cada uno de ellos afirman que las actividades de la cooperativa de transportes no están organizadas, puesto que sus procesos de atención al cliente no son adecuados o ágiles, no hay coordinación y organización de actividades de la cooperativa.

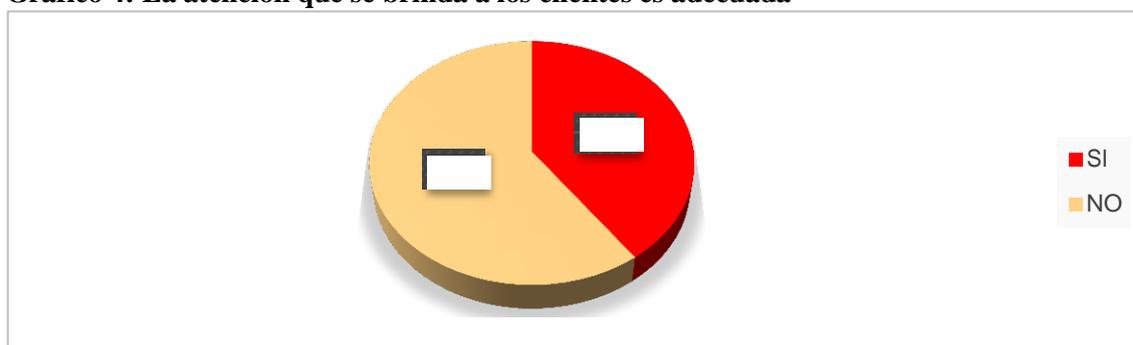
Pregunta N° 4: ¿Considera que los servicios y la atención que se brinda a los clientes es eficiente, ágil y sin burocracia?

Tabla 8: La atención que se brinda a los clientes es adecuada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 4: La atención que se brinda a los clientes es adecuada



Fuente: Tabla N° 8
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 5 personas encuestadas el 40% consideran que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”; brinda servicios adecuados para sus clientes o consumidores; mientras que el 60% manifiestan que la cooperativa de transporte no brinda servicios ágiles y eficientes a los clientes.

Interpretación:

De las 389 encuestadas; integrados por 4 directivos y un secretario general, 3 personas afirman que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”; no tiene un buen o eficiente nivel de atención al cliente, puesto que los servicios que brindan actualmente son lentos, repetitivos y burocráticos; por otra parte 2 personas afirman que la cooperativa si brinda servicios adecuados no son muy ágiles (lo cual debería mejorarse) pero la atención a los clientes o consumidores es cordial y con un margen de respeto adecuado. Entonces existe una tendencia general donde se afirma que la atención al cliente es cordial pero es muy lenta y burocrática.

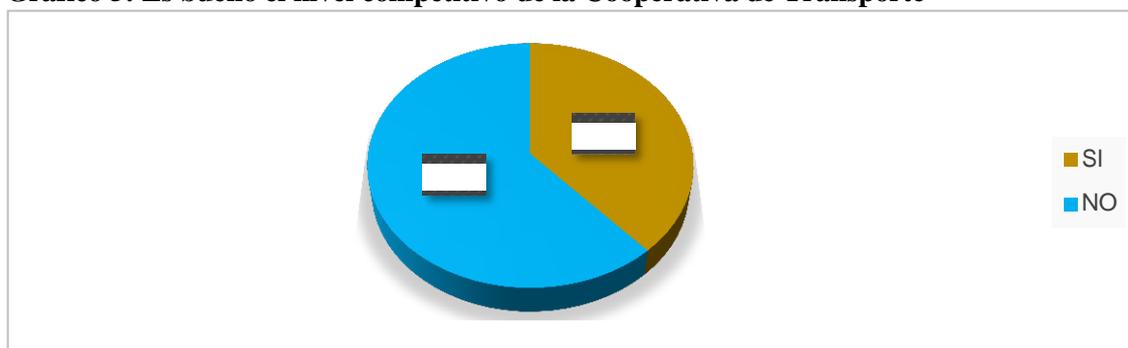
Pregunta N° 5: ¿La Cooperativa de Transportes de Pasajeros Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” es eficiente, en comparación con otras Cooperativas de Transporte?

Tabla 9: Es bueno el nivel competitivo de la Cooperativa de Transporte

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 5: Es bueno el nivel competitivo de la Cooperativa de Transporte



Fuente: Tabla N° 9
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 389 personas encuestadas un total del 60% consideran que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” es poco eficiente en relación a su competencia; mientras que el 40% manifiesta que la cooperativa de transporte si tiene un buen rango o nivel de competitividad dentro de su mercado objetivo.

Interpretación:

De las 5 encuestadas; integrados por 4 directivos y un secretario general, un total de 3 personas, afirmaron que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” no tiene un buen nivel de competitividad, debido que su atención y procesos son burocráticos, además de no actualizar sus modelos de gestión administrativa, es por ello que desconocen de temas administrativos y de atención eficiente a los clientes; por otra parte 2 personas afirmaron que la cooperativa si tiene un buen nivel de competitividad debido a su infraestructura, espacio y calidad de vehículos.

3.5.2 Resultados de las Encuestas aplicado a los Socios de la Cooperativa

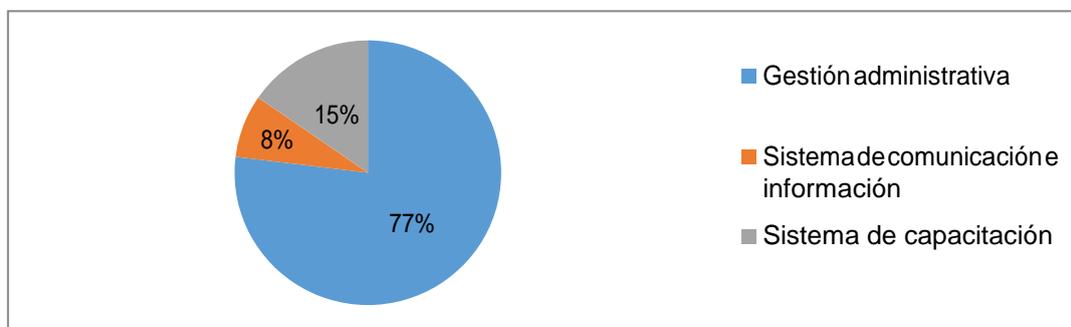
Pregunta N° 1: ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar?

Tabla 10: ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Gestión administrativa	20	77%
Sistema de comunicación e información	2	8%
Sistema de capacitación	4	15%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 6: ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar?



Fuente: Tabla N° 10
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 26 personas encuestadas un total del 77% consideran que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”; debería mejorar su Gestión Administrativa, un 15% manifiesta que la cooperativa de transportes debería mejorar su Sistema de Comunicación e Información y finalmente un 8% manifiesta que se debería mejorar los Sistemas de Capacitación.

Interpretación:

Un total de 20 personas de las 26 encuestadas, afirmaron que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”; debe mejorar su Gestión Administrativa (con un plan estratégico), 2 personas aseguraron que la cooperativa debe mejorar su Sistema de Comunicación e Información (para agilizar sus procesos y atención al cliente) y 4 personas aseguran que se debe mejorar los Sistemas de Capacitación (que el personal conozca de temas administrativos).

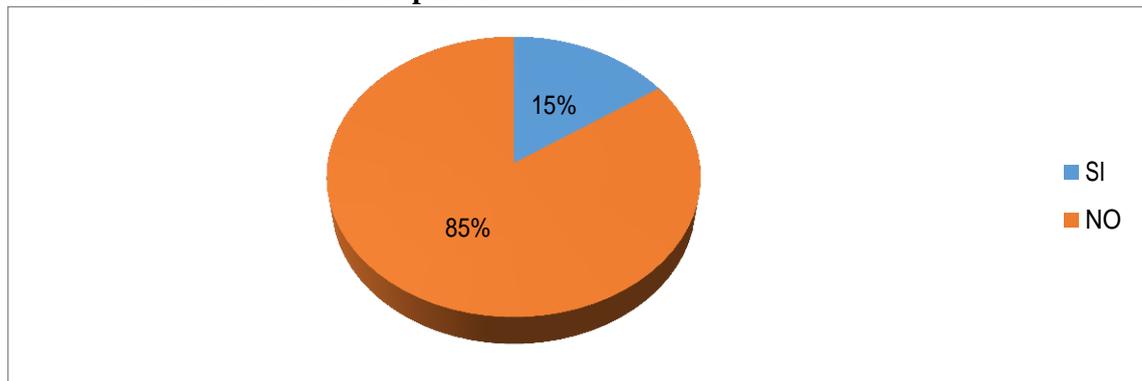
Pregunta N° 2: ¿Considera que la directiva de la cooperativa es eficaz y toma las mejores decisiones?

Tabla 11: La directiva de la cooperativa es eficaz

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	15%
NO	22	85%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 7: La directiva de la cooperativa es eficaz



Fuente: Tabla N° 11
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De los 26 socios encuestados un total del 85% consideran que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” no cuenta con la mejor directiva para la toma de decisiones importantes; mientras tanto un 15% manifiesta que la actual directiva de la cooperativa es eficaz.

Interpretación:

Un total de 22 socios de los 26 encuestados, afirmaron que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” debería contar con personal más idóneo en la parte de la directiva o dirección, para así obtener mejores resultados financieros; solamente 4 socios de la cooperativa manifestaron que la cooperativa cuenta actualmente con buenos directivos que tomen decisiones efectivas.

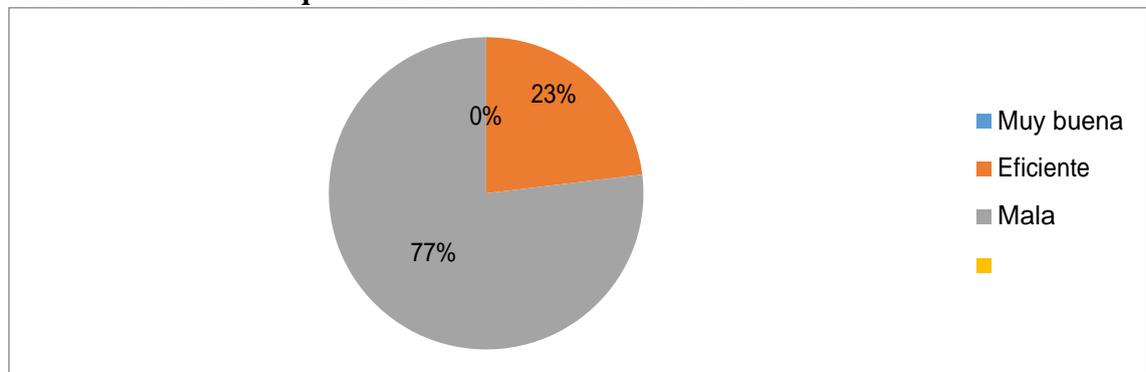
Pregunta N° 3: ¿Con cuál de estos parámetros usted calificaría a la Gestión Administrativa actual de la compañía de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”?

Tabla 12: Parámetros que definen la Gestión Administrativa actual

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
Muy buena	0	-
Eficiente	6	23%
Mala	20	77%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 8: Parámetros que definen la Gestión Administrativa actual



Fuente: Tabla N° 12
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 26 personas encuestadas un total del 77% consideraron que la Gestión administrativa actual es mala; y el 23% aseguraron que la Gestión Administrativa actual es eficiente.

Interpretación:

Un total de 20 personas de los 26 socios encuestados, afirmaron que la actual Gestión Administrativa de la Cooperativa es mala y poco adecuada debido a los resultados que arroja la misma; solamente 6 socios aseguraron que la gestión administrativa actual es eficiente; cabe recalcar que ninguna persona encuestada aseguró que la gestión administrativa actual de la cooperativa es “muy buena”.

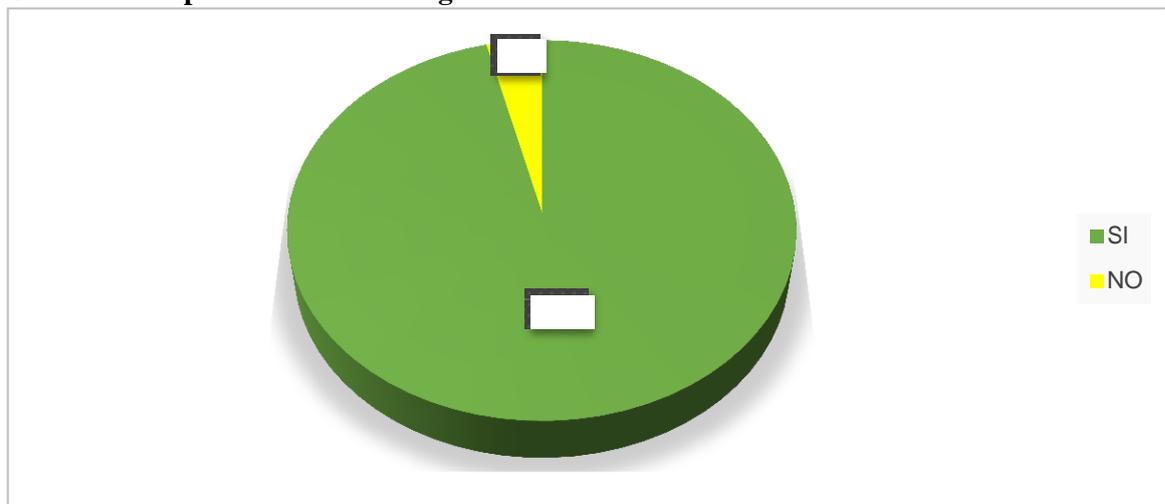
Pregunta N° 4: **¿Considera usted que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?**

Tabla 13: La planificación estratégica es una herramienta fundamental

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 9: La planificación estratégica es una herramienta fundamental



Fuente: Tabla N° 13
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 26 personas encuestadas un total 96% consideraron que la planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones; y un 4% niegan la importancia de una planificación estratégica para la toma de decisiones eficientes.

Interpretación:

Un total de 25 personas de los 26 socios encuestados, afirmaron que la planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones y en el éxito empresarial ya que los planes estratégicos analizan todas las opciones y posibilidades empresariales; solamente 1 socio desconoce de la temática de planificación estratégica y de la importancia que tiene en la toma de decisiones empresariales.

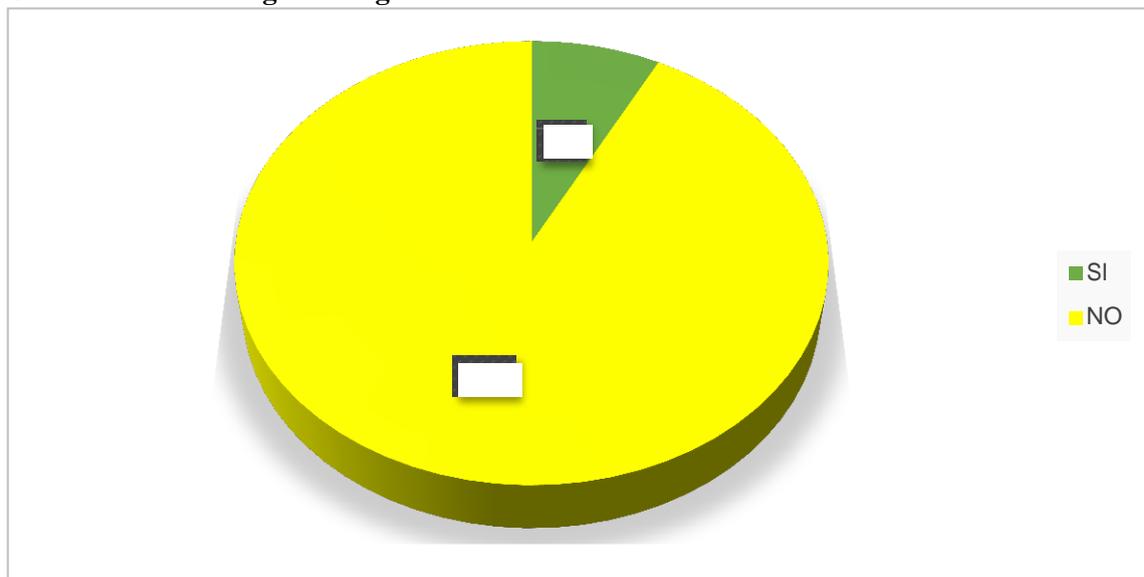
Pregunta N° 5: ¿Considera que los márgenes de ganancia o rentabilidad de la cooperativa son eficientes y no deberían mejorarse?

Tabla 14: Los márgenes de ganancia son buenos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	2	92%
NO	24	8%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 10: Los márgenes de ganancia son buenos



Fuente: Tabla N° 14
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 26 personas encuestadas un total 92% consideraron que los márgenes de rentabilidad no son los esperados o no son tan buenos; y un 8% manifestaron que la rentabilidad de la cooperativa es suficiente y no deberían hacerse gestiones para mejorar o aumentar la misma.

Interpretación:

Un total de 24 personas de los 26 socios encuestados, afirmaron que la rentabilidad de la cooperativa es relativamente baja, por ende deben aplicarse gestiones como la de un plan estratégico para aumentar las ganancias; solamente 2 socios aseguraron que la rentabilidad y ganancias actuales de la cooperativa son eficientes y suficientes.

3.5.3 Resultados de las Encuestas aplicado a los clientes de la cooperativa

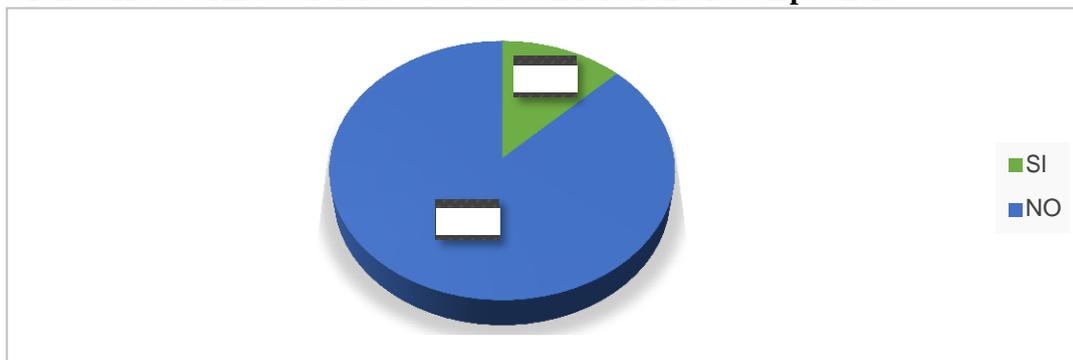
Pregunta N° 1: ¿Considera que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” brinda servicios adecuados en relación a las demás cooperativas de transporte?

Tabla 15: Se brinda servicios adecuados en relación a la competencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	340	87%
NO	49	13%
TOTAL	389	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 11: Se brinda servicios adecuados en relación a la competencia



Fuente: Tabla N° 15
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 389 personas encuestadas, el 87% afirmaron que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” brinda servicios adecuados en relación a las demás cooperativas de transporte; mientras que el 13% aseguraron que los servicios que brinda la cooperativa no son los mejores dentro del mercado.

Interpretación:

De las 389 personas encuestadas, 340 manifestaron que los servicios que presta la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” son eficientes y cordiales; mientras que 49 personas afirmaron que los servicios brindados por la cooperativa no son buenos; en general los clientes manifestaron que los servicios son cordiales y existe respeto mutuo entre clientes con la cooperativa, lo único negativo es que los procesos de atención al cliente son lentos.

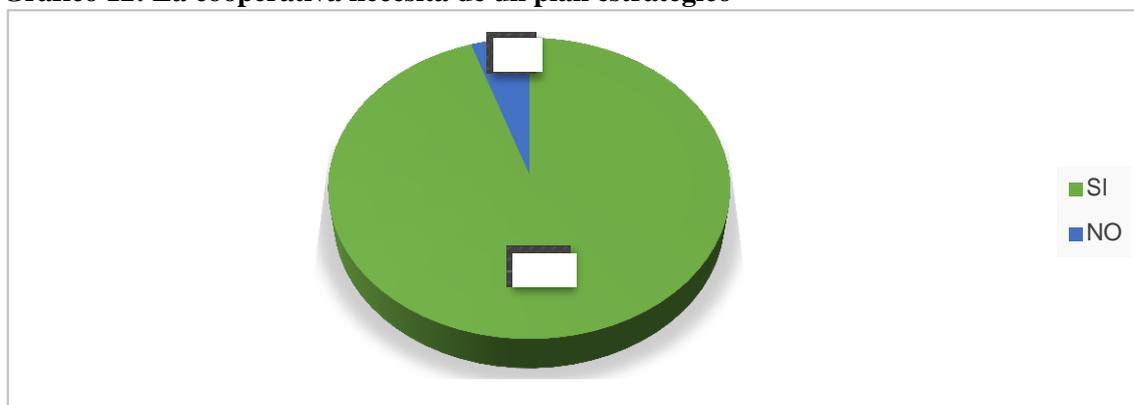
Pregunta N° 2: ¿Cree que la cooperativa necesite de la implantación de un plan estratégico eficiente para mejorar en todas sus áreas?

Tabla 16: La cooperativa necesita de un plan estratégico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	369	95%
NO	20	5%
TOTAL	389	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 12: La cooperativa necesita de un plan estratégico



Fuente: Tabla N° 16
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 389 personas encuestadas, el 95% afirmaron que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”; necesita de la implementación de un plan estratégico para de esta manera mejoren en cada una de sus áreas de trabajo; el 5% restante negaron la posibilidad e implementar un plan estratégico eficiente para la cooperativa.

Interpretación:

De las 389 personas encuestadas, 369 manifestaron que los servicios que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” necesita implementar un plan estratégico eficiente, de esta manera se podrá asegurar una aceleración en los servicios de atención al cliente, mejores gestiones de costos y mejoramiento de los procesos en general; apenas 20 clientes manifestaron que la cooperativa no necesita de un plan estratégico eficiente.

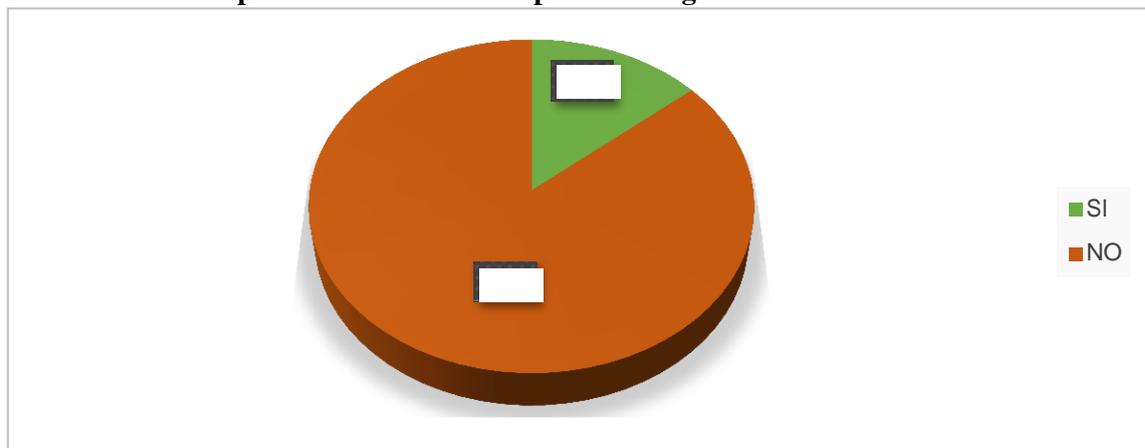
Pregunta N° 3: ¿Considera que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” toma las mejores decisiones empresariales?

Tabla 17: La cooperativa necesita de un plan estratégico

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	54	14%
NO	335	86%
TOTAL	389	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 13: La cooperativa necesita de un plan estratégico



Fuente: Tabla N° 17
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 389 personas encuestadas, el 86% afirmaron que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” toma las mejores decisiones empresariales posibles; el 14% restante aseguraron que no se toma las mejores decisiones para el correcto funcionamiento y progreso en general de la cooperativa.

Interpretación:

De las 389 personas encuestadas, 54 manifestaron que los trabajadores de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” toman buenas decisiones; 335 clientes manifestaron que la cooperativa no toma las mejores decisiones, puesto que no analizan las posibilidades, por ende necesitarán elaborar planes, gestiones y estrategias para mejorar sus procesos de toma de decisiones.

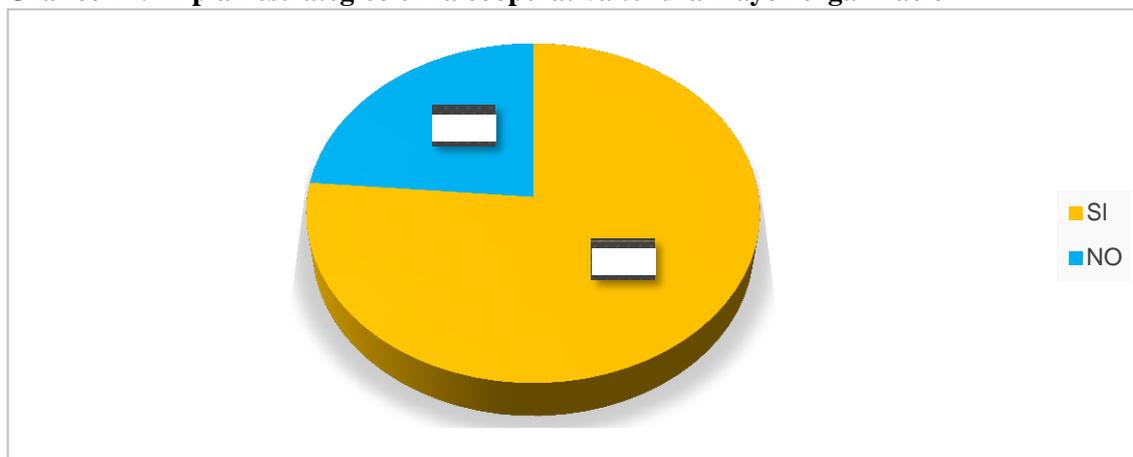
Pregunta N° 4: **¿Considera que con un plan estratégico la cooperativa obtendrá una mayor organización, ayudando al buen funcionamiento de la cooperativa en beneficio de los socios, y poder competir en el mercado?**

Tabla 18: El plan estratégico en la cooperativa tendrá una mayor organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	297	76%
NO	92	24%
TOTAL	389	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 14: El plan estratégico en la cooperativa tendrá mayor organización



Fuente: Tabla N° 18
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 389 personas encuestadas, el 76% afirmaron que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” va a mejorar su competitividad, su organización y su funcionamiento con la implantación de un plan estratégico; mientras que un 24% de los encuestados niegan lo mencionado anteriormente.

Interpretación:

De las 389 personas encuestadas, 297 manifestaron la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” con un plan estratégico van a ser más competitivos, van a brindar mejores servicios, va a mejorar su promoción y por ende será más atrayente para nuevos clientes; 92 personas manifestaron que la cooperativa actualmente está bien.

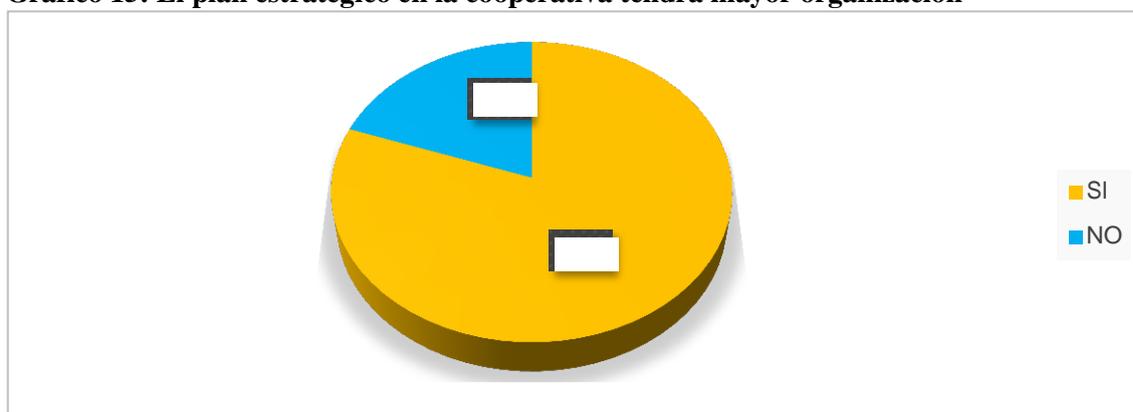
Pregunta N° 5: ¿Considera que la gestión administrativa y los directivos y socios de la cooperativa ejecutan sus funciones de manera correcta?

Tabla 19: El plan estratégico en la cooperativa tendrá una mayor organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	313	80%
NO	76	20%
TOTAL	389	100%

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Gráfico 15: El plan estratégico en la cooperativa tendrá mayor organización



Fuente: Tabla N° 19
Elaborado por: El investigador

Análisis:

De las 389 personas encuestadas, el 80% afirmaron que Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” tiene una mala gestión administrativa y sus socios y directivos no cumplen sus funciones o responsabilidades de una manera efectiva; mientras que el 20% de los encuestados niegan lo mencionado anteriormente.

Interpretación:

De las 389 personas encuestadas, 313 manifestaron que Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” cuenta con una ineficiente gestión administrativa por causas tales como malos directivos y socios incompetentes, por tanto surge la necesidad e implementar estrategias solucionadoras; 76 personas manifestaron que la gestión administrativa es buena, así mismo las funciones y desempeño de los directivos y socios.

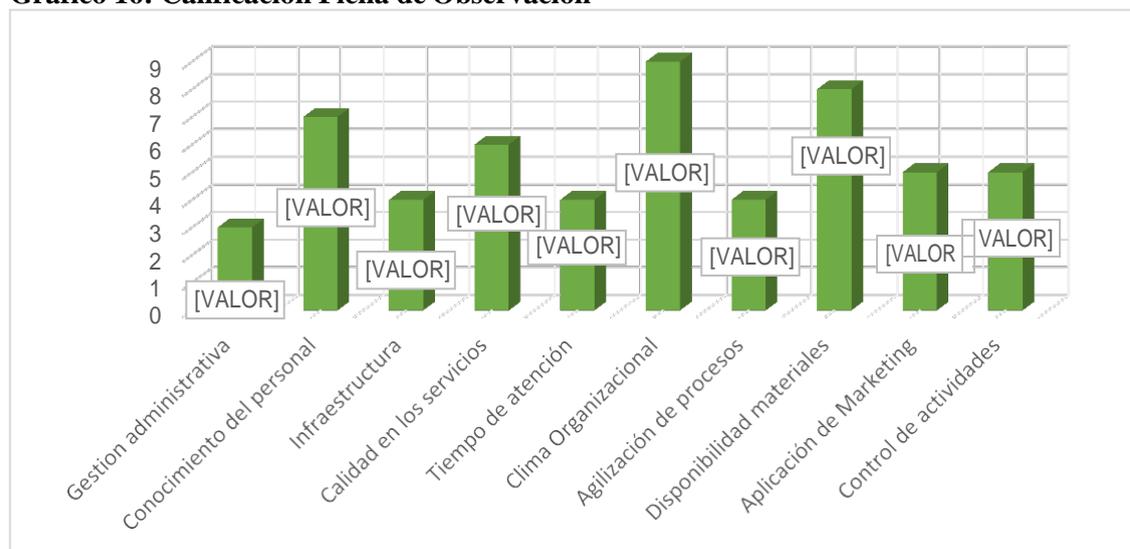
3.5.4 Resultados de la Ficha de Observación

Tabla 20: Ficha de Observación

	EVALUACIÓN SOBRE 10
Calificación de la Gestión Administrativa actual	3
Conocimiento del personal de temáticas como la planificación estratégica	7
Infraestructura	4
Calidad en los servicios	6
Tiempo de atención al cliente	4
Clima Organizacional o laboral	9
Agilización en los procesos laborales	4
Disponibilidad de materiales	8
Aplicación de Marketing	5
Control de las actividades y de los trabajadores	5
Total aspecto Observados: 10	

Fuente: Datos Obtenidos de la ficha de observación

Gráfico 16: Calificación Ficha de Observación



Fuente: Tabla N° 13 Ficha de Observación

Análisis

En la tabla se puede observar que el principal problema de la cooperativa radica en su gestión administrativa y también tienen problemas en la agilización de sus procesos, en la infraestructura, en el tiempo de atención al cliente y en el control de sus actividades laborales; el personal conoce en cierta medida de temáticas como la planeación estratégica y la cooperativa tiene un muy buen clima laboral y disponibilidad de materiales.

3.6 COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Después de un análisis exhaustivo y con los resultados que arrojaron la ficha de observación y las encuesta que fueron aplicadas al personal de la cooperativa, a los socios y al público en general; se llegó a algunas determinaciones como: La misión y visión de la cooperativa son incompletas y de inconformidad con la población en general y con los socios de la cooperativa.

Los clientes, socios y directivos de la cooperativa están de acuerdo en la implementación de un plan estratégico para el mejoramiento de la cooperativa a todo nivel.

Existe apertura para elaboraciones de propuestas todo en pro de mejorar.

La planificación estratégica es de vital importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Los directivos y socios no toman las mejores decisiones necesitan mecanismos para analizar situaciones y elegir buenas posibilidades para la cooperativa.

Es por todas estas razones que se comprueba la idea a defender; en otras palabras la idea a defender es positiva y/o afirmativa; la idea a defender fue:

“Con la planificación estratégica se optimizarán los procesos de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, logrando mayor organización, ayudando al buen funcionamiento de la cooperativa en beneficio de los socios, y poder competir en el mercado para obtener mejores ingresos en beneficio de los socios con el cual se podrá dar mejor servicio a los clientes para poder posicionarse mejor en el mercado del transporte; en otras palabras se permitirá mejorar la Gestión Administrativa”.

Por los resultados obtenidos se demuestra de una manera clara, evidente y precisa que la idea a defender es correcta y por ende la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” necesita la implementación o el diseño de una planificación estratégica; que analice su situación actual, el entorno y sus debilidades.

El diseño o elaboración de una planificación estratégica se convierte en la propuesta de investigación; que es el capítulo IV de la presente investigación.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

4.2 RETRATO DE LA PROPUESTA

La presente investigación permite describir estrategias para mejorar la administración de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” con la implementación del Plan Estratégico, así mismo este estudio revela la situación actual de la Cooperativa y cuál es el futuro que desea alcanzar. Para comprender es preciso enfocarse en los resultados de la observación, encuesta y entrevista, técnicas que facilitaron la obtención de información verídica en el lugar de los hechos, resultados que al analizarlos se puede comprender que la cooperativa no cuenta con una buena administración, debido a la no comprensión de los socios, sin embargo la hipótesis del trabajo plantea mejorar la gestión administrativa de la cooperativa de transporte.

4.3 FUNDAMENTACIÓN

FILOSOFÍA

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” tiene como Filosofía: Cumplimiento con los altos estándares de seguridad y calidad en el servicio acorde a las normativas vigentes establecidas y las necesidades requeridas por el sector, se asume el compromiso de servicio, con responsabilidad sustentado en conocimientos como base para el éxito cooperativo.

VISIÓN

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” tiene como visión ser reconocida como una de las mejores cooperativas a nivel provincial en el ámbito del transporte ejecutando una administración consolidado en principios básicos con una organización y servicio fundamentado en la calidad, con personal calificado y procesos eficaces para satisfacer los requerimientos del usuario.

MISIÓN

La Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” tiene como misión servir a la comunidad de la Provincia de Bolívar, con unidades acondicionadas para el efecto, satisfaciendo la necesidad del usuario en correspondencia con la capacitación permanente del personal con un enfoque orientado hacia la cultura del buen trato y el servicio adecuado.

Tabla 21: Elementos de la misión

ELEMENTOS	SI
Servicios	SI
Cliente	SI
Interés por la imagen pública.	SI
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	SI
Filosofía	SI
Interés por los asociados	SI

4.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Apoyar a todos los socios activos de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” mediante el direccionamiento de un Plan Estratégico, logrando el aumento de su participación en el mercado del transporte y brindando un servicio de calidad a la comunidad.

Objetivos Específicos

- a) Proporcionar el servicio de transporte público de pasajeros con calidad y calidez a los usuarios.
- b) Ejecutar evaluaciones a todo el personal, mediante preguntas objetivas para el mejoramiento del servicio que se presta la cooperativa.
- c) Fomentar el hábito de creación de proyectos basados en el plan estratégico para el desarrollo de la institución.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES PROPUESTOS

1. Ser una Cooperativa reconocida a nivel local, mediante el desarrollo de estrategias administrativas y de servicio, establecidas en un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” obteniendo competitividad en el medio.
- 2.- Brindar un servicio de óptima calidad mediante la constante vigilancia mecánica de las unidades de transporte para un buen trabajo diario, durante todo el año, fomentando la cultura del precio justo y el buen trato.
3. Generar oportunidad de adelanto e ingresos para los socios, trabajando siempre en equipo y con la debida organización, en las unidades de transporte y oficina de la cooperativa, obteniendo mayores y mejores beneficios para todos.
4. Satisfacer los requerimientos y necesidades de los usuarios, impartiendo capacitaciones de administración y atención al cliente a los socios de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, al menos dos veces al año, mejorando así la gestión administrativa y brindando un servicio personalizado y con cortesía, para cumplir con la exigencias de los usuarios.

Tabla 22: Matriz de los Objetivos Estratégicos Propuestos

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
No	Acción	Objetivo	Descripción	Dónde	Cuándo	Resultados
1	Ser	Cooperativa reconocida a nivel local.	Desarrollando estrategias administrativas y de servicio.	Cooperativa de Transportes “Vencedores de Caluma”.	En el período 2018-2023.	Plan estratégico Alcanzando fines organizacionales y competitividad.
2	Brindar	Servicio de óptima calidad.	Constatar que el servicio se ofrezca en óptimas condiciones para el usuario.	En el trayecto de la ruta que tiene la Cooperativa.	Durante todo el año	Fomentando un eficiente control de calidad en el servicio.
3	Generar	Oportunidad de progreso e ingresos para los socios.	Pactar alianzas estratégicas con clientes promoviendo el desarrollo.	En las unidades de transporte y oficinas de la Cooperativa.	Los 365 días del año.	Obteniendo mayores y mejores beneficios para todos.
4	Satisfacer	Los requerimientos y necesidades de los usuarios.	Capacitaciones a los socios en administración y atención al cliente.	A los socios de la Cooperativa	2 veces al año.	Mejora significativa en la gestión administrativa y Brindar un servicio personalizado y con cortesía.

**Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador**

Si la cooperativa se plantea estos objetivos e inicia su accionar para alcanzarlos, mejorará significativamente su gestión administrativa y su rendimiento en beneficio de la colectividad y de sus socios.

4.6 PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS DE LA COOPERATIVA “VENCEDORES DE CALUMA” PROPUESTOS

La organización se diferenciará de la competencia por la aplicación de valores morales en su actuar lo que permite relacionarse con los demás miembros de la sociedad para vivir en un ambiente de armonía, respeto y solidaridad. Entre los principales valores tenemos:

Armonía: Buscar siempre la tranquilidad entre todos los miembros de la cooperativa, sin que se presenten conflictos que dañen la integridad de los mismos.

Respeto: Apegarse a las normas establecidas buscando el bien común entre todos los miembros de la cooperativa, socios, choferes, oficiales y el usuario sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

Solidaridad: Ayudar a los compañeros en la buenas y malas para que se sientan protegidos por la cooperativa y contar con el respaldo de todos quienes hacen la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

Moral: Trabajar con transparencia sin perjudicar a nadie.

Ética: Mantener siempre la verdad en cualquier lugar: oficina, ruta o asambleas.

Puntualidad: Rectitud en todas las ordenanzas que disponga la cooperativa, sean estas reuniones de socios, colaboradores o talleres.

Disciplina: Valor que infundirá el orden en todas las disposiciones que demande la cooperativa y que será acatada por todos los miembros de la misma.

Con la práctica de estos valores la cooperativa conseguirá ser una institución con una cultura organizacional comprometida no solo entre los socios, sino con la sociedad en

general, brindando un servicio de calidad y operando en sus actividades internas con honestidad y responsabilidad, logrando crecer en un ambiente legal y disciplinario.

Se proponen la fundamentación en estos principios y la práctica de estos el investigador considera son fundamentales para una organización que busca su desarrollo y progreso.

4.7 UBICACIÓN

Figura 3: Ubicación de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”



Fuente: GOOGLE MAPS

4.8 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.8.1 Análisis situacional

4.8.1.1 Análisis externo

En este proceso se consideran aquellos aspectos que de una u otra forma afectan o benefician a la cooperativa, para lo cual es necesario recopilar información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Tabla 23: Análisis Externo de la Cooperativa de Transporte “Vencedores de Caluma”

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFI CA- CIÓN	PESO PONDER ADO
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento de la demanda de los usuarios de servicio.	0.05	3	0.15
2. Apoyo de organismos municipales y estatales	0.04	2	0.08
3. Buena atención a los usuarios	0.07	3	0.21
4. Acceder a capacitaciones	0.06	2	0.12
5. Ofrecer una buena imagen	0.07	1	0.07
6. Desarrollo de la tecnología	0.05	2	0.10
7. Innovación en el servicio	0.04	3	0.12
8. Realizar alianzas estratégicas	0.05	1	0.05
AMENAZAS			
1. Disposiciones Gubernamentales	0.08	2	0.16
2. Competidores desleales	0.07	3	0.21
3. Pérdidas de clientes	0.06	2	0.12
4. Falta de apoyo de las autoridades	0.07	4	0.28
5. Desastres naturales	0.08	1	0.08
6. Unidades de transporte en mal estado	0.05	2	0.10
7. Avances apresurados de la tecnología	0.06	3	0.18
8. Conflictos entre socios	0.04	4	0.16
9. Pérdida de socios	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.31

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

4.8.1.2 Análisis interno

Tabla 24: Factores internos y externos que influyen en la Cooperativa de Transporte “Vencedores de Caluma”

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. La motivación es una de las características, se motiva al personal para que sea más efectivo.	0.06	2	0.12
2. Precios relativamente económicos de los servicios que brinda la cooperativa.	0.07	3	0.21
3. Los materiales y herramientas son de calidad (escritorios, computadoras, buses de transporte pesado, etc.)	0.08	2	0.16
4. Se delega correctamente la autoridad; la cooperativa se maneja a manera de jerarquía vertical, donde se conoce los jefes y supervisores directos.	0.06	4	0.24
5. Buenas y cordiales relaciones interpersonales entre los trabajadores, directivos, secretariado.	0.09	3	0.27
6. Alta calidad y eficiencia en la atención al cliente.	0.05	2	0.10
7. Infraestructura y espacios adecuados para las labores del personal de la cooperativa de transporte “Vencedores de Caluma”	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
1. No se cuenta con una planificación estratégica eficiente, que regule todas las funciones, planifique, analicen situaciones y ejecute estrategias solucionadoras.	0.08	3	0.24
2. No se capacita al personal en temas administrativos o de gestión.	0.06	2	0.16

3. En ocasiones los pagos no son puntuales y existe inconformidad del personal por exceso de multas en las labores.	0.08	1	0.08
4. No se cumple a cabalidad con las expectativas de ventas de servicios.	0.05	2	0.10
5. Poco nivel de racionamiento y de tecnificación por parte de los directivos en el momento de la toma de decisiones.	0.06	3	0.18
6. Documentos e informaciones desactualizadas.	0.05	2	0.10
7. Ineficiente e incorrecta gestión.	0.06	1	0.06
8. Lentitud y burocracia en la prestación de servicios a los clientes.	0.05	2	0.10
9. Problemas rentables o y/o financieros.	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		40.97

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

4.9 MATRIZ FODA

Tabla 25: Matriz FODA de la Cooperativa de Transporte Propuesto

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>a) La motivación es una de las características, se motiva al personal para que sea más efectivo.</p> <p>b) Precios relativamente económicos de los servicios que brinda la cooperativa.</p> <p>c) Los materiales y herramientas son de calidad (escritorios, computadoras, buses de transporte pesado, etc.)</p> <p>d) Se delega correctamente la autoridad; la cooperativa se maneja a manera de jerarquía vertical, donde se conoce los jefes y supervisores directos.</p> <p>e) Buenas y cordiales relaciones interpersonales entre los trabajadores, directivos, secretariado.</p> <p>f) Alta calidad y eficiencia en la atención al cliente.</p> <p>g) Infraestructura y espacios adecuados para las labores del personal de la cooperativa de transporte “Vencedores de Caluma”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con una planificación estratégica eficiente, que regule todas las funciones, planifique, analicen situaciones y ejecute estrategias solucionadoras. 2. No se capacita al personal en temas administrativos o de gestión. 3. En ocasiones los pagos no son puntuales y existe inconformidad del personal por exceso de multas en las labores. 4. No se cumple a cabalidad con las expectativas de ventas de servicios. 5. Poco nivel de racionamiento y de tecnificación por parte de los directivos en el momento de la toma de decisiones. 6. Documentos e informaciones desactualizadas. 7. Ineficiente e incorrecta gestión. 8. Lentitud y burocracia en la prestación de servicios a los clientes. 9. Problemas rentables o y/o financieros.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Al ser una cooperativa goza de diversos atributos como: ventajas fiscales, reducciones de pagos tributarios de patentes, etc. - Gran apoyo por parte del gobierno de financiamiento para las cooperativas. - Existe gran cantidad de pobladores que tiene la necesidad de transportarse a largas distancias. - Las cooperativas de transporte tienen buena imagen corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen varias cooperativas de transporte y compiten deslealmente. - Problemas en las fijaciones de precios por el alza del petróleo. -Desastres naturales (vías en mal estado) -Avances apresurados de la tecnología -Conflictos entre socios

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Elaborado por: El investigador

4.9.1 FODA Estratégico

Tabla 26: FODA Estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La motivación es una de las características, se motiva al personal para que sea más efectivo. 2. Precios relativamente económicos de los servicios que brinda la cooperativa. 3. Los materiales y herramientas son de calidad (escritorios, computadoras, buses de transporte pesado, etc.) 4. Se delega correctamente la autoridad; la cooperativa se maneja a manera de jerarquía vertical, donde se conoce los jefes y supervisores directos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con una planificación estratégica eficiente, que regule todas las funciones, planifique, analicen situaciones y ejecute estrategias solucionadoras. 2. No se capacita al personal en temas administrativos o de gestión. 3. En ocasiones los pagos no son puntuales y existe inconformidad del personal por exceso de multas en las labores. 4. No se cumple a cabalidad con las expectativas de ventas de servicios.
EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 5. Buenas y cordiales relaciones interpersonales entre los trabajadores, directivos, secretariado. 6. Alta calidad y eficiencia en la atención al cliente. 7. Infraestructura y espacios adecuados para las labores del personal de la Cooperativa de Transportes “Vencedores de Caluma”. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Poco nivel de racionamiento y de tecnificación por parte de los directivos en el momento de la toma de decisiones. 6. Documentos e informaciones desactualizadas. 7. Ineficiente e incorrecta gestión. 8. Lentitud y burocracia en la prestación de servicios a los clientes. 9. Problemas rentables o y/o financieros.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. Al ser una cooperativa goza de diversos atributos como: ventajas fiscales, reducciones de pagos tributarios de patentes, etc.</p> <p>2. Gran apoyo por parte del gobierno de financiamiento para las cooperativas.</p> <p>3. Existe gran cantidad de pobladores que tiene la necesidad de trasportarse a largas distancias</p> <p>4. Las cooperativas de transporte tienen buena imagen corporativa.</p>	<p>1. F1-O3 Si el personal está motivado; mayor será su alcance para llegar a las personas con necesidad de trasportarse en largas distancias.</p> <p>2. F3-O3 Si existen herramientas y materiales adecuados se puede satisfacer las necesidades de la población para el transporte humano.</p> <p>3. F4-O4 Tener una infraestructura y espacios adecuados ayuda para fomentar la imagen corporativa.</p> <p>4. F4-O2 Espacios e infraestructura adecuada, ayuda para que el gobierno de prestaciones o créditos a las cooperativas de transporte.</p> <p>5. F2-O1 Si las cooperativas gozan de atributos fiscales, se puede reducir el precio de los servicios de transporte de personas.</p> <p>6. F6-O4 Relación vigente entre la imagen empresarial con la calidad de atención a los clientes.</p> <p>7. F5-O4 Tener un buen clima laboral y buenas relaciones interpersonales entre todos y cada uno de los miembros de la cooperativa da buena imagen corporativa.</p> <p>8. F4-O4 Delegar funciones y</p>	<p>1. D1-04 Sin planes estratégicos las decisiones tomadas son pocas eficientes lo cual afecta la imagen empresarial.</p> <p>2. D2-O2 Si el personal no es idóneo y no está capacitado el gobierno central no dará créditos a las cooperativas.</p> <p>3. D4-O3 Si no se cumple con las expectativas de venta, es por falta de promoción o de estudios de mercado ya que la población si requiere de servicios de transporte.</p> <p>4. D7-O1 De nada sirve tener ventajas fiscales sino se cuenta con una gestión y administración correcta y eficiente.</p> <p>5. D1-O10 Contar con políticas para obtención de ingresos y renovar las unidades con el plan del gobierno (chatarra).</p> <p>6. D6-O3 Se debería contar con documentos e investigaciones ejecutadas o realizadas actualizadas, de esta manera se entiende las tendencias de la población.</p> <p>7. D3-O2 Si la cooperativa no paga a tiempo a sus trabajadores el gobierno dará sanciones severas.</p> <p>8. D7-O4 Obtener una correcta gestión administrativa para</p>

	asignar responsabilidades fomenta la imagen corporativa de la cooperativa de transporte.	incrementar la imagen.
AMENZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Existen varias cooperativas de transportes y compiten deslealmente.</p> <p>2. Problemas en las fijaciones de precios por el alza del petróleo.</p> <p>3. Desastres naturales (vías en mal estado)</p> <p>4. Avances apresurados de la tecnología</p> <p>5. Conflictos entre socios</p>	<p>1. F1-A5 La motivación y la explicación de los resultados va a resolver los conflictos existentes entre los socios de la cooperativa.</p> <p>2. F6-A1 Mientras mejor sea la atención al cliente, mayor será la fidelidad de los consumidores, sobresaliendo así de los competidores de la cooperativa.</p> <p>3. F5-A4 Desarrollan metas y objetivos a corto plazo para no quedar al margen de nuevas tecnologías.</p> <p>4. F1-A1 “Personal motivado” = “Personal más contento y eficaz” por tanto la cooperativa será más competitiva dentro del mercado.</p> <p>5. F7-A2 La infraestructura adecuada ayuda a disminuir los problemas en las fijaciones de precios y costes de servicio.</p> <p>6. F2-A5 Ofertar servicios a precios relativamente bajos, aumenta las ventas lo cual ayuda a disminuir conflictos entre los socios de la cooperativa.</p> <p>7. F5-05 Que los trabajadores de La cooperativa tengan buenas relaciones interpersonales entre sí son un buen ejemplo para resolver los conflictos entre los socios.</p>	<p>1. D4-A1 No cumplir con las expectativas de venta de servicios es una gran desventaja competitiva.</p> <p>2. D1-A5 No contar con una planificación estratégica eficiente es la causa principal para la mala toma de decisiones de los directivos y conflictos entre cada uno de los socios de la cooperativa.</p> <p>3. D5-A3 No razonar y tecnificar las decisiones en la cooperativa, hace que los efectos negativos influyan de sobremanera en el accionar de la cooperativa.</p> <p>5. D2-A4 Personal no capacitado da como resultado, el no entender y no aprovechar de los avances apresurados de tecnología.</p> <p>6. D9-A1 Los problemas financieros y rentables en la cooperativa le representa poca participación y competitividad dentro de su mercado objetivo.</p> <p>7. D1-A4, A2, A3 No tener planes estratégicos hace que no se comprendan los procesos de fijaciones de precios que influyen en el accionar de la cooperativa.</p>

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Elaborado por: El investigador

Elaboración de un proceso de Planificación para la Cooperativa

Se realiza esta investigación que permite planear, prever acciones futuras, implantar estrategias y planes de acción que incidan en el mejoramiento de servicios y procesos administrativos en la cooperativa.

4.10 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Las Estrategias que utilizará la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” serán las siguientes:

Tabla 27: Estrategias Específicas

ÁMBITO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	-Fortalecer los procesos administrativos y operacionales, orientados hacia el logro de la calidad	-Desarrollar procesos apropiados en cada una de las áreas administrativas.
	-Desplegar labores diarias organizadas y planificadas que permitan brindar un mejor servicio a los usuarios.	La ejecución de cronogramas semanales adecuados implantando turnos que deben ser cumplidos -Se establecerá sanciones a los socios que no cumpla con lo establecido

ÁMBITO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
DESARROLLO Y RENTABILIDAD	Fundamentar el accionar en los principios cooperativos y los valores corporativos.	Motivación permanente a los socios de la cooperativa, para el desarrollo de una cultura de buen trato y excelente servicio.
	Generar la responsabilidad y el trabajo comprometido de todo el talento humano de	Promover siempre el conocimiento de la realidad y su valoración impulsando la superación.

	la cooperativa.	
	Incorporar tecnología sofisticada que permita mejorar el nivel y calidad del servicio, así como el porcentaje de clientes.	Incorporar tecnología sofisticada que permita mejorar el nivel y calidad del servicio, así como el porcentaje de clientes.
	Incrementar el porcentaje de clientes utilizando medios de comunicación, incorporar una línea telefónica para brindar un servicio de calidad.	Incrementar el porcentaje de clientes utilizando medios de comunicación, incorporar una línea telefónica para brindar un servicio de calidad.
SOSTENIMIENTO	Mejorar los procesos comunicativos dentro de la estructura organizacional de la Cooperativa.	Optimizar la comunicación entre las instancias de la organización, utilizando cabalmente los medios establecidos para el efecto.
	Implementar varios canales de comunicación para mantener la buena relación entre socios, directivos y empleados como si fuera una sola familia mediante la comunicación abierta y la toma de decisiones democrática.	Gestionar y utilizar variados canales de comunicación para mantener la buena relación entre socios, directivos y empleados como si fuera una sola familia mediante la comunicación abierta y la toma de decisiones democrática.
PREVENCIÓN DE RIESGOS	Garantizar el buen uso de tiempos y espacios mejorando la calidad del servicio y evitando la pérdida de clientes	Adecuada Organización de tiempos y espacios para mejorar la calidad del servicio evitando pérdida de clientes.
	Definir cronogramas de ejecución para brindar buen servicio en el momento requerido.	Organización de cronogramas, que faciliten el buen servicio cuando sea requerido.

Tabla 28: Estrategias Corporativas

ÁMBITO	OBJETIVO	ESTRATEGIA
COBERTURA	Satisfacer la demanda de transporte incrementando paradas en otros lugares.	Realizar una investigación de mercado para determinar nuevas rutas.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Brindar un servicio de calidad practicando la cultura del buen trato.	Capacitar periódicamente a los socios y colaboradores de la Cooperativa.
RENTABILIDAD	Incrementar los ingresos de la Cooperativa.	Buscar alianzas estratégicas con empresas, para aumentar la lista de clientes a atender.
	Conocer y cumplir con las obligaciones, deberes y haberes de cada uno de los grupos de acción de la Cooperativa.	Diseñar manuales de procedimientos generales para cada área.
RESPONSABILIDAD Y RESPETO	Vender el servicio a un precio justo, sin aprovecharse de las necesidades de nuestros clientes.	Fomentar esta estrategia a todos los colaboradores de la Cooperativa para evitar malos cobros.

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Elaborado por: El investigador

Tabla 29: Estrategias de Valor

ESTRATEGIA	FINALIDAD
Desarrollar un código de ética propio de la Cooperativa	Para que sus participantes trabajen bajo normas establecidas que regulan el comportamiento de todos los colaboradores de la empresa
Fomentar una Cultura Organizacional, aplicando los principios y valores	Promover el conocimiento por medio de una publicidad adecuada dentro de la organización en base a conferencias e implementos informativos.
Desplegar el compromiso con la Cooperativa mediante la integración del personal por medio de la participación en variados eventos.	Con la finalidad de establecer lazos de fraternidad y mejorar las relaciones interpersonales entre socios y colaboradores.

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Elaborado por: El investigador

Tabla 30: Estrategias adicionales

ESTRATEGIA	FINALIDAD
Conocer la realidad nacional en lo referente al transporte, integrando el esquema del país.	Para avanzar con firmeza a la par de las exigencias de la sociedad.
Ejecutar el fortalecimiento constante, fundamentados en el principio organizacional.	Para mantener una capacidad competitiva en el entorno.
Garantizar la seguridad de los usuarios en todos los aspectos.	Para cumplir los objetivos cooperativos de servicio a la colectividad.

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Elaborado por: El investigador

4.11 CÓMO SE DESARROLLARÁ LA NUEVA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es todos los procesos por los cuales se elaboran planes, se organiza se coordina actividades, se controlan los procesos y se evalúan si los resultados cumplieron y en qué medida con los planes establecidos. La nueva gestión estará palpable en las siguientes acciones concretas de cada ámbito administrativo.

Tabla 31: Acciones Concretas

ÁREA DE GERENCIA						
ESTRATEGIAS	Qué PROGRAMAS	Cómo ACCIONES INMEDIANTAS	Con qué RECURSOS NECESARIOS	Cuándo		Quién RESPONSABLE
				INICIA	CULMINA	
Implementar procesos administrativos adecuados, así como programas de Evaluación del desempeño laboral.	Desarrollo de procesos administrativos y programas de Evaluación del desempeño y Comportamiento Organizacional.	-Ejecución. Socialización e implementación de un manual de funciones. -Informar sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral. -Establecer costos del material informativo a reproducir.	-Recurso Humano -Recurso Financiero -Recurso Material Recursos Tecnológicos.	1 Julio 2018	1 Julio 2023	Gerente General de la Cooperativa .

ASAMBLEA GENERAL						
ESTRATEGIAS	Qué	Cómo	Con qué	Cuándo		Quién
Diseño de políticas internas para el desempeño de potestades correspondientes	Fijar políticas internas para la cooperativa mediante mesas de trabajo.	-Establecer políticas internas -Aprobar o modificar Estatutos y Reglamentos Internos.	-Recurso Material. -Recurso Humano. -Recurso Financiero	Julio 2018	Julio 2023	Los socios reunidos en Asamblea General.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN						
ESTRATEGIAS	Qué	Cómo	Con qué	Cuándo		Quién
Establecer procesos de administración, con sujeción a las normas establecidas para el efecto y el Reglamento de Cooperativas y el estatuto social.	-Dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares, convocar a Asamblea General.	Reunirse mensualmente o cuando el caso lo amerite. - Conformar un equipo de trabajo (designar presidente, etc.). Preparar y convocar a reuniones de Asamblea. 4. Dirigir las reuniones de la Asamblea.	-Recurso Humano. -Recurso Material. -Recurso Tecnológico. -Recurso Financiero.	Agosto-2018	Agosto 2023	Miembros de Consejo de Administración.

CONSEJO DE VIGILANCIA						
ESTRATEGIAS	Qué	Cómo	Con qué	Cuándo		Quién
Velar por que el actuar de los demás Órganos de Gestión sean conforme lo establecen la Ley de Cooperativas, los Estatutos y Reglamentos Internos de la Cooperativa.	Vigilar por el cumplimiento de los Acuerdos de Asamblea y Consejo de Administración.	Ejercer una veeduría a las actividades de la Cooperativa para que se cumplan de acuerdo a la Misión, Visión y Objetivos para los cuales se conformó.	-Recurso Material. -Recurso Monetario. -Recurso Humano. -Recurso Físico.	Enero -2019	Diciembre 2023	Miembros del Consejo de Administración.

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

4.12 POLÍTICAS INSTITUCIONALES PROPUESTAS

Las políticas que aplicará la Cooperativa son las siguientes:

Políticas Generales

- a) La gestión institucional estará fundamentada en procesos administrativos
- b) Obtener información mensual de los resultados de los trabajos que hayan sido realizados dentro y fuera de la Institución.
- c) Acudir a todas las reuniones que dispusieran la Cooperativa y los organismos de control.

d) Aceptar todas las políticas institucionales disciplinadamente.

Políticas corporativas

a) La Cooperativa se preocupará por mantener siempre choferes profesionales que sean capaces de brindar confianza y seguridad a los usuarios.

b) Se deberá cumplir las normas y reglamentos institucionales y los que estuvieren vigentes en la Ley de Cooperativas.

c) Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte necesitaren en el momento oportuno.

d) Operar todos los días de la semana respetando los turnos asignados a cada unidad de transporte.

g) Contribuir con el desarrollo de la Cooperativa manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con la Cooperativa.

h) Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año.

Políticas de Servicios

a) Se procederá a evaluar la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio cada 6 meses.

b) Todos los servicios que preste la Cooperativa mediante contrato o trabajo diario serán con total confiabilidad y calidad con el fin de satisfacer las necesidades del usuario.

Políticas de Atención al Cliente

a) Se establece como parámetro de atención de llegada al lugar de destino de 25 minutos como máximo.

b) El servicio de atención al cliente se dará con absoluta calidad, eficiencia, eficacia y efectividad por parte del chofer y oficial de cada una unidad de transporte.

c) Aceptar cada reclamo del usuario como una solicitud del servicio.

Políticas económicas

a) Control de ingresos y gastos

b) Manejo de caja chica

- c) Elaboración de presupuesto
- d) Elaboración de un presupuesto global anual que permite al consejo de administración sobre el total de egresos que tendrá la cooperativa durante el año.
- e) El presupuesto será la guía financiera para la toma de decisiones que tenga que efectuar el consejo de administración relacionados a cualquier tipo de inversión que afecte las finanzas.

4.13 INSTRUCCIONES A SEGUIR

Los procedimientos serán los siguientes:

Figura 4: Procedimiento para elaborar el plan de trabajo



**Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador**

Indicaciones posteriores:

- a) Convocar a asamblea general. Constatación del quórum. Lectura del Acta Anterior. Puntos a tratarse.
- b) Analizar el plan de trabajo. Se da lectura a cada uno de los puntos del plan de trabajo y se realizan las modificaciones necesarias.
- c) Aprobar el plan de trabajo. Organizan y preparan todas las actividades por fecha.
- d) Realizar plan definitivo. Se realiza el acta y se archiva

IDENTIDAD INSTITUCIONAL	FACTORES DE ÉXITO
Misión Visión. Valores. Estrategias. Políticas.	- Compromiso. - Cooperación. - Trabajo en Equipo. - Capacitación.
RETROALIMENTACIÓN	

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Tabla 32: Procedimiento servicio al cliente

Servicio al Cliente.	Choferes y Oficiales.
Necesidad del Cliente.	Oficiales de las unidades de transporte.
Prestación del Servicio.	Choferes y Oficiales.
Traslado y desembarque	Choferes y Oficiales.

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Tabla 33: Procedimiento para la realización y control de turnos

Realizar el sorteo	Consejo Administración.
Preparar cronograma	Secretaria.
Aprobar Cronograma	Consejo de Vigilancia.
Designar controladores	Consejo Administración- Vigilancia
Comunicar los turnos.	Secretaria.

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Tabla 34: Procedimiento para presentación de nuevos proyectos

Preparar Propuestas.	Consejo de Administración.
Analizar Propuestas.	Gerente – Consejo de Vigilancia
Convocar a Reunión.	Presidente.
Aprobar Propuestas.	Asamblea General.

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

Tabla 35: Procedimiento para capacitaciones y motivación del personal

Programar la capacitación	Consejo de Administración.
Solicitar cotizaciones	Gerente.
Definir cronograma.	Gerente.
Realizar la capacitación	Profesional.
Cancelar por servicios prestados	Gerente.

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”
Elaborado por: El investigador

4.14 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE ACCIÓN PARA EL PERIÓDO 2018-2023

4.14.1 Programa de Evaluación de Satisfacción del Cliente. (PESC)

Razones: Las necesidades y desagradados del cliente originadas por la falta de conocimiento, ocasiona una disminución en la satisfacción por cometer errores sin saberlo. Este desconocimiento deteriora la relación, así como la confianza.

Beneficios:

- 1) Concebir claramente las necesidades del usuario, se logrará fortalecer la relación entre Usuario – Cooperativa.

- 2) Escuchar las necesidades y sugerencia del cliente, puede representar nuevas oportunidades.
- 3) Reducir los niveles de variabilidad en los servicios y productos otorgados, se traducirá en menos desperdicios y ahorros para la empresa.

Herramientas Necesarias:

Para llevar a cabo este programa, se recomienda el uso de dos métodos orientados a evaluar la satisfacción del cliente. El primero determina la calidad percibida por el usuario y el segundo identifica las inconformidades y sugerencias específicas de los usuarios. Ambos métodos deben ser respaldados por la gerencia, asimismo es responsabilidad al otorgar los recursos necesarios que permitan su aplicación y desarrollo, para comprender su ejecución y entendimiento de todos los beneficios que encontrará la organización.

Medir la satisfacción del cliente.

Las herramientas requeridas para este caso serán las siguientes:

- a) Formato de encuesta.
- b) Encuesta de satisfacción al cliente. I. Entrevistas vía telefónica o visitas personales.
II. Uso de medios electrónicos.

Metas:

1. Controlar en un 100% todas las actitudes de los oficiales de las unidades de transporte hacia los requerimientos de los usuarios.
2. Dar a conocer a todos los socios de la Cooperativa los avances de progreso que se logra con los usuarios.
3. Facilidad de buen trato al cliente.

Proyecto 2.- Control de quejas.

Para el manejo de este método se tiene considerado la aplicación de:

a) Un buzón de quejas y sugerencias, que puede ser integrado por: I. Buzón de correo electrónico y un buzón de recepción, que esté ubicado en las instalaciones de la empresa.

b) Formato de quejas y sugerencias.

c) Delegar autoridad, para resolver el problema.

d) Directivos tengan conocimiento de los inconvenientes de usuarios con miembros de la Cooperativa para la toma de decisiones.

Metas:

1. Registrar en un 100% las quejas de los usuarios en archivo físico y magnético para que estas sean revisadas y controladas por los altos directivos.

2. Lograr que el 98% de los oficiales y choferes respeten los requerimientos del cliente y así mismo trabajen con respeto y colaboración hacia los mismos.

3. Mejorar en un 98% el trato a los usuarios.

Para el control de ambos métodos se va a necesitar las siguientes herramientas:

a. Métodos estadísticos. b. Designar un responsable para la recolección de datos, manejo del análisis e interpretación del registro y elaboración de un reporte.

4.14.2 Programa de Desarrollo Organizacional (PDO) evaluación del desempeño

Razones:

La falta de motivación en los colaboradores, impide la colaboración para realizar las tareas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. La rutina cotidiana es un enemigo de las tareas laborables y por ello son necesarios los programas de capacitación organizacional que motiven e instruyan a los colaboradores, evitando caer en la monotonía de actividades y eliminando el aburrimiento de los empleados.

Beneficios:

a. Adelanto en la productividad laboral.

- b. Participación del personal.
- c. Se fortalece el liderazgo para el alcance de objetivos.
- d. Sentido de pertenencia del personal con la empresa.
- e. Mejora el clima laboral.
- f. Análisis y solución de problemas.
- g. Mayor satisfacción.

Herramientas:

1. Programa de Desarrollo Organizacional (PDO).
2. Evaluación del desempeño.

Metas:

1. Conocer en un 95% cuales son las habilidades y capacidades de los colaboradores.
2. Medir el grado de compromiso con el trabajo de los colaboradores.

4.14.3 Programa de liderazgo participativo, innovador y visionario enfocado hacia el progreso de la empresa y su gente.

Razones:

El bajo rendimiento del personal se debe a la falta de motivación por parte del líder y de la alta gerencia en cuanto a la creatividad, al fomento de aprendizaje y al compromiso. La consecuencia de llevar a cabo un bajo liderazgo limita el desarrollo de la empresa. Al no definir la visión, misión y objetivos dificulta que la empresa y su gente no sean flexibles al progreso o cambios del entorno. Toda esta problemática se ve reflejada en la baja atención para satisfacer a los usuarios, la no coordinación entre directivos y colaboradores de la institución con el único fin establecer una relación agradable entre ambas partes para evitar inconvenientes que afecten la imagen de la Cooperativa.

Beneficios:

1. Generación de herramientas que estimulen el crecimiento organizacional a través de la participación de todos los miembros.
2. Conciencia ética hacia el medio ambiente y sociedad.
3. Crecimiento conjunto de la organización y del personal.

Herramientas necesarias:

Este plan puede llevarse a cabo a través de funciones básicas de relaciones humanas tales como:

- a. Establecer objetivos personales.
- b. Planificación del trabajo.
- c. Organización del trabajo planificado, de tal manera que sea eficiente y efectivo.
- d. Motivación de las personas para llevar a cabo la labor tal como se planifica y organiza.
- e. Controlar la ejecución del trabajo.

Metas:

1. Obtener el 98% de alto grado de motivación de los colaboradores.
2. Progreso del 95% de su gente y compromiso con la empresa.

Proyecto 1

Construcción de Sede de la Cooperativa:

El presente proyecto contará con parámetros que se detallan así

La construcción del salón de sesiones, es vital para tener una oficina amplia además sería empleado para efectuar las Asambleas Generales y para impartir talleres de formación personal para los socios, con lo que se busca impulsar el desarrollo comercial de la Provincia, pues este mercado daría una nueva imagen y prestaría servicios personalizados y de distribución.

Para realizar este proyecto es necesario que los socios lleguen a un consenso y analicen los beneficios que se obtendrán para así acceder a la petición.

Luego de haber analizado el proyecto se procede a dialogar con las autoridades del Gobierno Cantonal de Salinas para que colabore con la autogestión, además se pediría ayuda al MIES que se encarga de respaldar proyectos en beneficios de las Cooperativas.

Metas:

- a) Impulsar el desarrollo de la Cooperativa y del contexto
- b) Brindar una nueva imagen a los usuarios.
- c) Contar con un lugar amplio para impartir talleres de superación personal.

4.15 PLAN OPERATIVO ANUAL PROPUESTO

Programas	Proyectos y actividades	Cronograma		Indicador o Gestión de objetivo	Costo	Financiamiento		Compromiso	
		Inicio	final			Propio	Autogestión	Responsables	Involucrados
Programa de Evaluación de Satisfacción al cliente	Medir satisfacción del Cliente	Julio 2018	Diciembre 2023	Mejorar el nivel de Satisfacción del Usuario.		X		Consejo de Vigilancia	Oficiales, Choferes, Socios, usuarios
	Control de quejas	Julio 2018	Diciembre 2023	Promover la superación de la Cooperativa		x		Consejo de Vigilancia	Oficiales, Choferes, Socios, usuarios
Programa de Desarrollo Organizacional	Evaluación de Desempeño	Julio 2018	Diciembre 2023	Considerar el nivel de capacidades		X		Consejo de Administración y Gerente	Socios, Secretaria
Programa de Liderazgo Participativo e innovador	Adecuados procesos de administración	Julio 2018	Diciembre 2023	Mejorar procesos administrativos			X	Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia.	Gerente Consejo de Administración

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Elaborado por: El investigador

4.16 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROPUESTO

ACTIVIDAD DE TRABAJO	2018				2019				2020				2021				2022				2023			
	Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecimiento de organigrama, Misión, Visión, Valores y objetivos	■	■	■	■																				
Análisis FODA y determinación de estrategias y políticas					■																			
Medir la satisfacción del cliente.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Control de quejas.													■	■	■	■								
Evaluación del desempeño.															■	■								

4.17 MONITOREO Y CONTROL

Para realizar eficientemente el monitoreo y control hay que efectuar una adecuada planeación del trabajo de manera sencilla, mediante reuniones para llegar a consensos, llevar la respectiva agendas de actividades y elaborar informes para dar a conocer a todos el progreso de la Cooperativa. Ejemplo:

Tabla 36: Esquema de información mensual

No	Descripción de la actividad	Fecha		Recursos	Costos	Responsables
		Inicio	Final			
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”

Elaborado por: El investigador

El monitoreo y control se puede efectuar de manera satisfactoria con la ayuda de un sistema de control o la elaboración de tablas que detallen las actividades realizadas y las programadas, el tiempo de ejecución y tiempo programado, recursos empleados y recursos programados, para la respectiva comprensión del informe, pudiendo además medir los avances de la Cooperativa, el efectivo cumplimiento de metas y objetivos, y se examinará las estrategias empleadas con la finalidad de volverlas a emplear, corregirlas o implementar nuevas según las circunstancias.

Ejemplo:

	1	2	3	4
Tarea/ Proyecto				
Fecha				
Horas Previsto				
Alcance Previsto				
Horas Reales				
Alcance Real				
Recursos Previstos				
Alcance Previsto				

SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Para llevar a cabo el Seguimiento y Control a cada una de las actividades que se realizan en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, del cantón Caluma, Provincia de Bolívar, período 2018-2023, se establecerán un conjunto de indicadores de gestión de eficiencia y eficacia que facilitarán la obtención de información acerca del cumplimiento o avances de la ejecución de actividades realizadas.

Los indicadores de eficiencia están afines con los procesos internos de la Cooperativa, permiten evaluar y comparar permanentemente las actividades realizadas en un tiempo establecido, ayudando en la determinación y monitoreo de metas y estrategias. En cambio los indicadores de eficacia están relacionados con la parte externa a la Cooperativa, midiendo su capacidad de innovación, calidad o aceptación del producto/servicio por los clientes.

CONCLUSIONES

- Al elaborar una Planificación Estratégica en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, le permite la obtención de un mejoramiento interno, como el de su gestión administrativa, para brindar mejores servicios.
- La planificación estratégica es importante en sus formas, procesos y técnicas en función a la acción del cooperativismo; con la fundamentación teórica de este trabajo investigativo se pudo analizar teorías conceptuales y demostrar que las normas científicas son la base para la acción concreta de las organizaciones.
- Los métodos, técnicas, instrumentos y/o metodologías utilizadas de manera eficiente en la presente investigación, facilitaron la obtención de resultados medibles, verídicos, que al ser considerados brindaron beneficios para solucionar la problemática general que aquejaba a la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.
- Se han formulado Estrategias e Indicadores de Gestión que permitirán medir el desarrollo y la gestión de la cooperativa de manera permanente y la generación de una mejora continua en la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

RECOMENDACIONES

- Al Consejo de Administración y al Gerente, se obliguen y asuman la responsabilidad a que todos los involucrados participen en la planificación estratégica y confronten las diversas situaciones que se presenten para así generar cambios avanzando al mejoramiento personal e institucional, basándose en la filosofía empresarial de la Cooperativa, para que tengan a que regirse y poder crecer como empresa, posicionarse mejor en el mercado obteniendo nuevas rutas.
- El Gerente, debe implementar canales de comunicación, que faciliten diversa información entre directivos, administrativos y principalmente con los conductores y ayudantes que son los que mantienen un mayor contacto con los clientes, tomando en cuenta sus opiniones y haciéndoles partícipes en los diferentes programas y proyectos que la institución lo requiera para la mejora de la misma.
- La Cooperativa, que se ponga en práctica el presente trabajo de investigación, el mismo que debe ser ejecutado a poco tiempo con la finalidad que tenga ventaja competitiva con las otras cooperativas de la rama.

BIBLIOGRAFÍA

- Crespo, O. V. (1998). *Los estrategas*. New York: Editorial de la Municipalidad de Córdoba.
- Diaz Paniagua, E., León Sanchez, . (2005). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Paraninfo.
- Ena Ventura, B., Delgado González, S., & Ena Ventura, T. (2006). *Gestión administrativa de personal*. Lima: Editex.
- Escobar, A. (2002). *Planeación, participación y desarrollo*. Calí: Oz.
- Gomez, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea.
- Huerta, M. E., & Barroso García, E. (2011). *Políticas y valores corporativos en una cultura empresarial sostenible*. Madrid: Diaz de Santos.
- Jiménez Ortiz, P. (2008 p.37). *Validación de un instrumento foda para el análisis de instituciones*. Monterrey: Tecnológico de Monterrey.
- Martinez Moreno, E. T. (2016). *Sistemas de gestión eficientes: Direccionamiento estratégico*. Bogotá: Atcal.
- Monbourquette, J. (2000). *A cada cual su misión: descubrir el proyecto de vida*. Ottawa: Sal Terrae.
- Munch, L. (2006). *Planeación estratégica*. Bogotá: Prentice Hall.
- Serna Lorente, J. (2008). *Visión empresarial*. San Juan: Gesbiblo.
- Serna, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>
- Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Calí: EDUCC Editorial de la Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de las encuestas



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

Escuela de Ingeniería de Empresas

Encuesta

Dirigida a: los directivos y área de secretariado de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información necesaria para la elaboración de una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, Período 2018-2023.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad, por lo que solicitamos conteste el presente cuestionario con la sinceridad del caso la misma que dará el éxito a nuestro trabajo.

Pregunta N° 1: ¿Considera que existe una relación entre la planificación estratégica con la optimización o agilización de los procesos o servicios?

SI	
NO	

Pregunta N° 2: ¿Cree que con la implantación de una planificación estratégica eficiente, ayudará al buen funcionamiento de la Cooperativa de Transporte?

SI	
NO	

Pregunta N° 3: ¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la Cooperativa de Transporte?

SI	
NO	

Pregunta N° 4: ¿Considera que los servicios y la atención que se brinda a los clientes es eficiente, ágil y sin burocracia?

SI	
NO	

Pregunta N° 5: ¿La Cooperativa de Transportes de Pasajeros Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” es eficiente, en comparación con otras Cooperativas de Transporte?

SI	
NO	



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería de Empresas
Encuesta

Dirigida a: los a los socios de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información necesaria para la elaboración de una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, Período 2018-2023.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad, por lo que solicitamos conteste el presente cuestionario con la sinceridad del caso la misma que dará el éxito a nuestro trabajo.

Pregunta N° 1: ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar?

Gestión administrativa	
Sistema de comunicación e información	
Sistema de capacitación	

Pregunta N° 2: ¿Considera que la directiva de la cooperativa es eficaz y toma las mejores decisiones?

SI	
NO	

Pregunta N° 3: ¿Con cuál de estos parámetros usted calificaría a la Gestión Administrativa actual de la compañía de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”?

Muy buena	
Eficiente	
Mala	

Pregunta N° 4: ¿Considera usted que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?

SI	
NO	

Pregunta N° 5: ¿Considera que los márgenes de ganancia o rentabilidad de la cooperativa son eficientes y no deberían mejorarse?

SI	
NO	



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería de Empresas
Encuesta

Dirigida a: los clientes de la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.

La presente encuesta es confidencial y tiene la finalidad de recolectar información necesaria para la elaboración de una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, Período 2018-2023.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad, honestidad, por lo que solicitamos conteste el presente cuestionario con la sinceridad del caso la misma que dará el éxito a nuestro trabajo.

Pregunta N° 1: ¿Considera que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” brinda servicios adecuados en relación a las demás cooperativas de transporte?

SI	
NO	

Pregunta N° 2: ¿Cree que la cooperativa necesite de la implantación de un plan estratégico eficiente para mejorar en todas sus áreas?

SI	
NO	

Pregunta N° 3: ¿Considera que la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma” toma las mejores decisiones empresariales?

SI	
NO	

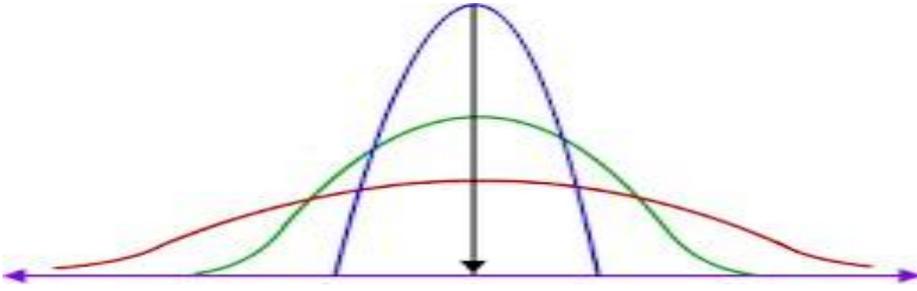
Pregunta N° 4: ¿Considera que con un plan estratégico la cooperativa obtendrá una mayor organización, ayudando al buen funcionamiento de la cooperativa en beneficio de los socios, y poder competir en el mercado?

SI	
NO	

Pregunta N° 5: ¿Considera que la gestión administrativa y los directivos y socios de la cooperativa ejecutan sus funciones de manera correcta?

SI	
NO	

Anexo 2: Formato de la Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN	
	
	EVALUACIÓN SOBRE 10
Calificación de la Gestión Administrativa actual	
Conocimiento del personal de temáticas como la planificación estratégica	
Infraestructura	
Calidad en los servicios	
Tiempo de atención al cliente	
Clima Organizacional o laboral	
Agilización en los procesos laborales	
Disponibilidad de materiales	
Aplicación de Marketing	
Control de las actividades y de los trabajadores	
Total aspecto Observados: 10	

Anexo 3: Fotografías del investigador en la Cooperativa de Transporte



Anexo 4: Fotografías del Investigador realizando la investigación



Anexo 5: Fotografías; aplicando las encuestas

