



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

### **TEMA:**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETAS DOBLE CABINA “CENTRAL ARCHIDONA”, CANTÓN ARCHIDONA, PROVINCIA DE NAPO, AÑO 2016.

### **AUTORA:**

SANDRA CECIBEL NIEVES ROMERO

TENA - ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Sra. Sandra Cecibel Nieves Romero, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes

**DIRECTOR**

Ing. María Elena Espín Oleas

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Sandra Cencibel Nieves Romero, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi 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 referidos.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de Mayo del 2017

Sandra Cecibel Nieves Romero  
C.C. 1500312572

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación en primer lugar se lo dedico a Dios, por ser mi guía, mi luz, mi fortaleza para seguir adelante y no desmayar antes las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, gracias por darme el privilegio de alcanzar mis metas propuestas.

A mi esposo, la ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado en todos los momentos. No fue sencillo pero tampoco imposible, siempre fuiste mi motivación en todo este proceso, me dijiste que tenía que culminar con éxito y tenías razón, me siento realizada gracias a tu apoyo he alcanzado este sueño tan anhelado la obtención de mi título profesional.

A mi Madre y hermanos pilares fundamentales, por su esplendoroso e incondicional apoyo en cada paso de mi vida, gracias a los principios y valores transmitidos hicieron que lograra mantener siempre la confianza para lograr mis objetivos trazados.

Sandra Cecibel Nieves Romero.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por no haberme dejado desfallecer de mi meta y darme fortaleza día a día para cumplirla. A mi esposo y familia por el apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente gracias a los conocimientos aprendidos

A mi Director Ing. Edwin Pombosa, y a la Ing. María Elena Espín, quienes con su valioso aporte profesional e inigualable calidad humana fueron mi guía, lo que contribuyó en el desarrollo del presente trabajo plasmado en este documento.

A la Cooperativa de transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona” por su contingente prestado y por haberme otorgado todas las facilidades en la entrega de toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Sandra Cecibel Nieves Romero.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de ilustraciones .....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.1 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETAS DOBLE CABINA “CENTRAL ARCHIDONA” .	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.2.1 Introducción a la Administración .....	9
2.2.2 Administración. - Definiciones.....	10
2.2.3 Planeación.....	11
2.2.4 Organización.....	13
2.2.5 Dirección.....	14

2.2.6	Control .....	14
2.2.7	Planificación Estratégica.....	15
2.2.8	Misión de la Planificación Estratégica.....	17
2.2.9	Visión de la planificación estratégica .....	18
2.2.10	Momento explicativo (fue, es, tiende a ser).....	19
2.2.11	Momento prospectivo (debe ser) .....	20
2.2.12	Momento estratégico (Como hacer) .....	20
2.2.13	Momento Táctico Operacional (HACER) .....	21
2.2.14	Clasificación de la Planeación Estratégica .....	22
2.2.15	Etapas de la Planificación Estratégica .....	23
2.2.16	La Organización.....	27
2.3	IDEA A DEFENDER .....	29
2.3.1	Idea Específica.....	29
2.4	VARIABLES .....	29
2.4.1	Variable Independiente:.....	29
2.4.2	Variable Dependiente: .....	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.1.1	Metodología Cuantitativa .....	30
3.1.2	Metodología Cualitativa .....	30
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.2.1	Investigación Aplicada .....	31
3.2.2	Investigación Bibliográfica.....	31
3.2.3	Investigación de Campo.....	31
3.2.4	Investigación Descriptiva .....	31
3.2.5	Investigación Explicativa.....	32
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	33
3.5	RESULTADOS .....	37
3.5.1	Entrevista al personal administrativo.....	38
3.5.2	Encuesta realizada a los Socios de la Cooperativa .....	41
3.5.3	Encuesta realizada a los Usuarios del Cantón Archidona que utilizan el servicio de transporte.....	53

3.5.4	Análisis general de la información obtenida.....	71
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	72
	<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>73</b>
4.1	TITULO .....	73
4.1.1	Introducción .....	73
4.1.2	Servicios que presta la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona” .....	74
4.1.3	Infraestructura física de la Cooperativa de Transporte “Central Archidona”.....	75
4.1.4	Ubicación Geográfica .....	76
4.1.5	Organigrama estructural de la Cooperativa de Taxis “Central Archidona” .....	76
4.1.6	Marco legal .....	78
4.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	82
4.2.1	Análisis Situacional de la Cooperativa .....	82
4.2.2	Análisis de la cultura organizacional .....	82
4.2.3	Misión y Visión actuales de la Cooperativa .....	84
4.2.4	Misión y Visión propuestas para la Cooperativa .....	85
4.2.5	Principios de la Cooperativa .....	87
4.2.6	Valores de la Cooperativa.....	87
4.2.7	Análisis FODA .....	89
4.3	MOMENTO ESTRATEGICO .....	105
4.3.1	Objetivos estratégicos .....	112
4.3.2	Políticas.....	112
4.3.3	Factores críticos de éxito .....	113
4.3.4	Supuestos estratégicos .....	114
4.4	PLAN TÁCTICO OPERATIVO .....	115
4.4.1	Líneas de Acción .....	115
4.4.2	Plan operativo anual de la cooperativa de transporte “CENTRAL ARCHIDONA”.....	116
4.4.3	Presupuesto año 2016 de la Cooperativa de Transporte “Central Archidona”	117
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>118</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>120</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Proyección Poblacional.....	37
Tabla 2:	Conocimiento de la misión y visión .....	41
Tabla 3:	Planificación estratégica .....	42
Tabla 4:	Organización de actividades .....	43
Tabla 5:	Control y optimización de recursos .....	44
Tabla 6:	Plan de Capacitación.....	45
Tabla 7:	Evaluación de funciones .....	46
Tabla 8:	Uso del taxímetro.....	47
Tabla 9:	Toma de decisiones.....	48
Tabla 10:	Presupuesto que se maneja .....	49
Tabla 11:	Implementación de frecuencias .....	50
Tabla 12:	Modalidad de servicio.....	51
Tabla 13:	Orientación del servicio .....	52
Tabla 14:	Tipo de Transporte.....	53
Tabla 15:	Frecuencia de uso.....	54
Tabla 16:	Motivación de uso.....	55
Tabla 17:	Medidas a favor del medio ambiente .....	56
Tabla 18:	Taxistas se ajustan a las disposiciones legales.....	57
Tabla 19:	Pasajeros en el balde .....	58
Tabla 20:	El costo en relación al servicio .....	59
Tabla 21:	Características del servicio .....	60
Tabla 22:	Calificación del servicio .....	61
Tabla 23:	Los aspectos a mejorar.....	62
Tabla 24:	Fuentes publicitarias .....	63
Tabla 25:	Tarifas justas .....	64
Tabla 26:	Aspectos al momento de elegir el servicio .....	65
Tabla 27:	Control de velocidad.....	66
Tabla 28:	El trato en el servicio brindado .....	67
Tabla 29:	Maltrato en la utilización del servicio.....	68
Tabla 30:	Reflejos del servicio brindado .....	69
Tabla 31:	Sugerencias para mejoras el servicio .....	70

Tabla 32: Directiva Vigente de la Cooperativa.....	84
--	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Etapas del Proceso Administrativo.....	15
Gráfico 2: Momentos de la Planificación Estratégica.....	21
Gráfico 3: Conocimiento de la misión y visión .....	41
Gráfico 4: Planificación estratégica .....	42
Gráfico 5: Organización de actividades .....	43
Gráfico 6: Control y optimización de recursos .....	44
Gráfico 7: Plan de Capacitación.....	45
Gráfico 8: Evaluación de funciones .....	46
Gráfico 9: Uso del taxímetro.....	47
Gráfico 10: Toma de decisiones.....	48
Gráfico 11: Presupuesto que se maneja .....	49
Gráfico 12: Implementación de frecuencias .....	50
Gráfico 13: Modalidad de servicio.....	51
Gráfico 14: Orientación del servicio .....	52
Gráfico 15: Tipo de Transporte.....	53
Gráfico 16: Frecuencia de uso.....	54
Gráfico 17: Motivación de uso.....	55
Gráfico 18: Medidas a favor del medio ambiente .....	56
Gráfico 19: Taxistas se ajustan a las disposiciones legales.....	57
Gráfico 20: Pasajeros en el balde .....	58
Gráfico 21: El costo en relación al servicio .....	59
Gráfico 22: Características del servicio .....	60
Gráfico 23: Calificación del servicio .....	61
Gráfico 24: Los aspectos a mejora .....	62
Gráfico 25: Fuentes publicitarias .....	63
Gráfico 26: Tarifas justas .....	64
Gráfico 27: Aspectos al momento de elegir el servicio .....	65
Gráfico 28: Control de velocidad.....	66
Gráfico 29: El trato en el servicio brindado .....	67

Gráfico 30: Maltrato en la utilización del servicio.....	68
Gráfico 31: Reflejos del servicio brindado .....	69
Gráfico 32: Sugerencias para mejorar el servicio .....	70

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Sede de la Cooperativa de Transporte Mixto en en camionetas doble cabina “Central Archidona”.....	75
Ilustración 2: Ubicación geográfica de la Cooperativa de Transporte Mixto en en camionetas doble cabina “Central Archidona”.....	76
Ilustración 3: Organigrama estructural de la Cooperativa de Transporte Mixto.....	78
Ilustración 4: Análisis FODA.....	89
Ilustración 5: Mapa Estratégico.....	111

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Propuesta de capacitación profesional a socios, administrativos y conductores de vehículos de la cooperativa de transporte mixto en camioneta doble cabina “central archidona”.....	122
Anexo 2: Propuesta de comunicación, información y difusión para la cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “central archidona”.....	128
Anexo 3: Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa.....	131
Anexo 4: Encuesta dirigida a los usuarios del cantón archidona .....	133
Anexo 5: Entrevista realizada a los socios de la cooperativa .....	135
Anexo 6: Parada de la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona” .....	136
Anexo 7: Parque automotor de la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona”.....	136
Anexo 8: Registro de socios de la cooperativa de transporte “central archidona.....	137

## **RESUMEN**

La Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, permitirá el mejoramiento de sus operaciones y procedimientos en cumplimiento a las normas, disposiciones y directrices establecidas, logrando así conseguir un mayor potencial de clientes, basándose en el crecimiento económico, social y poblacional que ha tenido el Cantón durante los últimos años. Mediante la realización del FODA se pudo conocer y analizar su situación organizacional tanto interna como externa, llegando a reformular su visión institucional. Que se cumplirá mediante la aplicación de sus objetivos estratégicos a largo plazo. A partir de los resultados de la investigación de campo realizada a los socios y a los usuarios, se observó que existen inadecuadas estrategias que generan falencias en el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, por lo que se considera importante la aplicación de la Planificación Estratégica para el año 2016 , y de esta manera reforzar las distintas áreas a través de estrategias como: la personalización de sus servicios, la capacitación de sus socios en atención y servicio al cliente; y el uso adecuado de la tecnología. Logrando así el cumplimiento de sus objetivos y el aumento de sus ingresos, mejorando la calidad de vida de sus socios y clientes.

**Palabras claves:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ANÁLISIS FODA. TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETAS.

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junes  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The Strategic Planning for the Double Cabin Pickup of Mixed transportation Cooperative “Central Archidona”, will allow the improvement of its operations and procedures in compliance with established rules, regulations and guidelines, thus achieving a greater potential of customers, based on growth Economic, social and population that has had the Canton during the last years. Through the implementation of SWOT, it was possible to know and analyze its internal and external organizational situation, reaching to reformulates its institutional vision, which will be fulfilled through the implementation of its strategic outcomes in a long term. From the results of the field research conducted to the partners and users, it was observed that there are inadequate strategies that generate shortcomings in the development of their administrative and operational activities, for that reason, it is considered important the implementation of Strategic Planning; And, in this way, reinforce the different areas through strategies such as: personalization of its services, training of its partners in attention and customer service; And the proper use of technology. Achieving the fulfillment of its outcomes and the increase of its income, improving the quality of life of its partners and clients.

**Keywords:** PLANNING. STRATEGY. SWOT ANALYSIS. MIXED TRANSPORTATION IN PICKUP.

## INTRODUCCIÓN

Planificar en la actualidad se ha convertido en algo esencial. En un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector no lucrativo, la planificación es una herramienta de administración que nos permite decidir cómo optimizarlos. Incluso, en el improbable caso, que nuestros recursos fueran ilimitados, quizás la planificación tendría un carácter menos crítico, pero nos ayudaría a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades.

El desarrollo del presente trabajo investigativo se constituirá en una fuente de ayuda que se pondrá a disposición de los Directivos y socios de la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona”, y que servirá de guía para que la gestión administrativa sea eficiente y efectiva. El trabajo está compuesto de la siguiente manera:

El Primer Capítulo, se detalla el origen del problema, sus antecedentes, los factores que intervienen directamente, los objetivos y la justificación que enlaza el desarrollo de la investigación en la Organización,

El Segundo Capítulo, se desarrolla todo lo referente al marco teórico de los temas y términos a utilizarse en planificación estratégica que permitieron desarrollar la propuesta partiendo desde que es cooperativismo, el proceso administrativo, planeación, estrategias, consultas realizadas en fuentes bibliográficas actualizadas

El Tercer Capítulo, se compone de la metodología a utilizarse para el control y evaluación de cada componente a analizarse, los mismos que nos facilitan en la obtención de resultados deseados, mediante el trabajo de campo realizado y reflejado en la cuesta.

El Cuarto Capítulo, se presenta la propuesta de elaboración de una planificación estratégica para la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona” que comprende la misión, visión, valores, objetivos, la matriz FODA que

permite identificar las oportunidades y amenazas a nivel externo. Finalmente se realizan las conclusiones y recomendaciones propias del trabajo.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los problemas de la planificación en las regiones de América Latina, se han venido dando ya que los actores principales de cada región desconocen sobre el tema, debido a los tipos de circunstancias o factores que afectan en cada región, como son: las crisis económicas, las sociales y políticas..

El proceso de desarrollo a nivel de un país se sustenta en cuatro fuerzas básicas que son: población, formación de capital, tecnología y recursos naturales; de la combinación y optimización de éstas fuerzas, dependerá el éxito del proceso, el mismo que demanda cambios fundamentales, adoptando sistemas de trabajo que garanticen la estabilidad nacional.

A nivel nacional se observa que existe muchas empresas de transporte de pasajeros las mismas que no cuentan con un adecuado control de operación, lo que conlleva a tener grandes pérdidas económicas; las falencias en el sector del transporte se traducen en inconformidades por parte de los usuarios tales como: el incumplimiento de las leyes y normas de tránsito, el uso y poder de las fuerzas políticas, el mal estado de las terminales, en las ubicaciones distantes, falta de accesos rápidos, personal no capacitado, falta de amabilidad, unidades en mal estado, el alza de los pasajes el exceso de pasajeros, elevado número de accidentes de tránsito, entre otros.

El problema en la provincia de Napo, surge con el aumento de la competencia lo que conlleva a que las mismas estén en desventajas y no puedan crecer a nivel provincial y mucho menos a nivel nacional, frente a esta situación la cooperativa busca su posicionamiento y sobre todo un constante aumento de su rentabilidad mediante la implementación de la actividad principal que realiza como es el del transporte de pasajeros y carga liviana; dichos servicios se basan en el empirismo (experiencia) ya que no identifican un eje administrativo y de planificación, convirtiéndose en la actualidad sus debilidades en una gran amenaza que puede causar a lo largo del tiempo un resquebrajamiento dentro de su estructura.

La carencia de una Planificación Estratégica, en la actualidad conlleva a la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “CENTRAL ARCHIDONA” a manejarse sin objetivos claros, además el desconocimiento por parte de dirigentes y socios de sus funciones, obligaciones y derechos para con la institución, así como carece de una evaluación de logros obtenidos puesto que no se han fijado parámetros de: ¿Dónde estamos? ¿Ni a dónde queremos llegar?

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Se mejorará el servicio y rentabilidad para la Cooperativa de transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, Cantón Archidona, Provincia de Napo, año 2016, con una adecuada planificación estratégica?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

**Objeto de estudio:**

Administración estratégica

**Campo de acción:**

Planificación estratégica

**Área:**

Cooperativas de Transportes de Taxis, Cantón Archidona, Provincia de Napo

**Espacial:**

Tendrá lugar en la Provincia de Napo, Cantón Archidona, a la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, ubicada en la Avenida Circunvalación S/N diagonal a la Calle Tena.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La planificación es un extenso proceso mediante el cual los directivos formulan los objetivos específicos de su organización y desarrollan los planes para alcanzarlos. Este proceso de planificación estratégica es vital, ya que los objetivos o las metas que en él se fijan, delimitarán el alcance de las actividades de la organización y el de sus planes. Para que una planificación surta efectos tiene que ser sistemática y estar proyectada a futuro.

Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la Planeación Estratégica consiste en pensar en la misión del negocio, es decir, formularse las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál debería ser? Esto nos conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana.

La aplicación de la planificación estratégica en la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona”, proporcionará un mayor direccionamiento a sus directivos, en cuanto al establecimiento de misión, visión y objetivos identificando a los diferentes grupos de interés que existen dentro de la cooperativa, enfocándose a desarrollar la competitividad dentro de la misma, además de saber la situación económica y operativa actual en la que se encuentra la cooperativa.

El desarrollo de esta planificación estratégica permitirá conocer e implementar un sistema que evite la confusión de los roles de cada uno de los directivos, la falta de eficiencia y eficacia dentro de los procesos administrativos y de gestión financiera, lo que facilitará la toma de decisiones, proporcionando mayores servicios y menores riesgos.

De igual manera puede servir como base y directriz a seguir para otras Cooperativas que pueden tener circunstancias similares, profesionalmente nos permitirá sentar los cimientos para nuevos estudios relacionados con el tema y además se pondrá en práctica para el desarrollo de esta tesis todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria.

En base a lo indicado el desarrollo de una planificación estratégica beneficiaría a la Cooperativa de manera directa y así poder plasmar de manera efectiva la misión, visión, orientación y enfoque, que se verá reflejado en los colaboradores quienes conformarán parte fundamental del logro de éste plan.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, cantón Archidona, provincia de Napo, año 2016, para el mejoramiento de la rentabilidad.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

- Investigar los referentes teóricos que sustenten una adecuada planificación estratégica para la cooperativa.
- Evaluar la efectividad del servicio de transporte a través del consumidor o usuario, para determinar la satisfacción del cliente, a fin de implementar estrategias de competitividad y desarrollo.
- Realizar un plan estratégico que permita la administración eficientemente de los recursos y su capacidad operacional de la Cooperativa.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETAS DOBLE CABINA “CENTRAL ARCHIDONA”**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En el ámbito nacional las cooperativas de transporte de pasajeros, han buscado la forma más operativa para poder desarrollar sus procesos administrativos, buscando siempre el desarrollo institucional.

Ante estas circunstancias, en la ciudad de Archidona, el 1 de octubre de 1981 se reúnen los choferes profesionales señores: Rodolfo Osorio, Pánfilo Garcés, Julio Guevara, Francisco López, José Quisphe, Nigger Rosales, Manuel Suqui, Juan Taipe, Juan Ríos Vargas, José Gómez, Euclides Aguaisa y Jorge Chicaiza , con el único interés de cooperarse en la Pre-Cooperativa de camionetas “Central Archidona”, con sede en la Cabecera Cantonal del Cantón Archidona, Provincia de Napo, para lo cual eligen al señor Guillermo Lara como Director de Asamblea, quién es Promotor Social del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social de la Provincia de Napo, de igual forma eligen a un Secretario ad-hoc, recayendo esta dignidad en la persona del señor Pánfilo Garcés.

El Director de la Asamblea pide a la sala estructurar la Directiva provisional, la misma que regirá hasta que la Pre-Cooperativa logre su personería jurídica, quedando conformada de la siguiente manera: Presidente, señor Rodolfo Osorio; Tesorero señor Julio Guevara, de igual forma la Asamblea ratifica la designación de Secretario al señor Pánfilo Garcés; Primer Vocal señor Nigger Rosales; Segundo Vocal señor Francisco López y Tercer Vocal señor Juan Taipe.

La Pre-Cooperativa inicia sus servicios con doce unidades tipo camioneta una sola cabina con un permiso de Operación Provisional, ubicándose su estacionamiento en la calle Rocafuerte en la intersección con la calle Casanga, parque Central de Archidona.

La Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “CENTRAL ARCHIDONA”, fue creada legalmente Mediante Acuerdo Ministerial No. 001135 con la aprobación de los Estatutos de la Cooperativa e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de ORDEN 3742 de fecha 12 de noviembre de 1983.

Mediante Resolución No. 023 del 2008- emitida por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito (CNTTT), la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “CENTRAL ARCHIDONA”, procede reformar sus Estatutos. Mediante Acuerdo Ministerial del MIES No. 001-2009 se realiza una nueva reforma a sus estatutos, según lo dispuesto por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2013-00267 de fecha 12 de junio del 2013, se aprobó su proceso electrónico de adecuación de estatutos, los mismos que se encuentran vigentes hasta la presente fecha.

El 10 de noviembre de 1983 inicia sus actividades y se registra en el S.R.I. el 21 de marzo de 1995, como persona obligado a llevar contabilidad con el RUC No. 1590016892001, clase de contribuyente OTROS, siendo su actividad económica principal el Servicio de Taxis.

En el año 2000 mediante convenio tripartito entre el H. Consejo Provincial de Napo, el ECORAE y la Cooperativa se construyó la Sede Social en la ciudad de Archidona, donde funciona la oficina administrativa y la sala de sesiones.

La contabilidad de la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “CENTRAL ARCHIDONA”, se inicia a partir de la obtención del RUC, siendo de manera manual hasta el 1 de enero del año 2009, cuando se implementa la contabilidad computarizada mediante el uso del Programa Contable “MONICA”, versión 8.5, el cual se utiliza hasta la presente fecha.

Con fecha 15 de abril del 2014, la señora Directora de la Unidad Administrativa de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Napo, certifica que de acuerdo a las resoluciones 006-B-DIR-2009 de 30 de marzo del 2009, al artículo 34 del Reglamento de Aplicación de Taxi con servicio convencional o ejecutivo, y; 020-DIR-2013-ANT de 4 de febrero del 2013, del Reglamento de Aplicación para la homologación de

instalación y uso del taxímetro, se desprende que solo los vehículos que prestan el servicio de transporte comercial de taxis están obligados al uso y colocación de los mismos.

Mediante resolución No. 005-RPO-015-2014-UATN-ANT, de fecha 13 de agosto del 2014, la Agencia Nacional de Transito resuelve: Renovar del Permiso de Operación a favor de la Cooperativa que opera bajo la modalidad de transporte comercial mixto, de pasajeros y carga liviana, con una vigencia de 10 años según lo establecido en el artículo No. 75 del Reglamento de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) y que beneficia a 20 socios de la cooperativa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Introducción a la Administración**

#### **Referentes teóricos:**

Thompson, A. (2004). La administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos. Hoy en día, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles financieros, tecnológicos y humanos.

Para Hernández & Rodríguez (2005). La familia es el núcleo básico de auto protección que utiliza la administración para coordinarse; en ella se aplican los principios básicos de la dirección social; la división del trabajo y el espíritu de equipo, para mantenerse, protegerse y desarrollarse. Como se ve, la administración es una actividad fundamental del ser humano. (pág. 3).

Según Cedeño, Á. (1990) La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

### **2.2.2 Administración. - Definiciones**

El término “administración” viene del latín *administrare*, palabra formada por el prefijo **ad-**, que indica hacia, a, orientado, dirigido, acción, y **ministrare**, que significa servir, cuidar.

Comúnmente se dice que: “administración es hacer algo a través de otros”. Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

La administración puede definirse de diversas formas al igual que sucede con otras áreas del conocimiento, pero es posible ofrecer una sola definición para efectos didácticos que incluya sus aspectos más importantes a través del análisis de las principales características que se han dado y expresado por diversos tratadistas.

(Ramírez, 2006) La administración debe entenderse como el conjunto de principios y técnicas que se explican para ejecutar las funciones del proceso administrativo.

Chiavenato, I. (1999), este reconocido autor de más de 30 libros, consultor y profesor Brasileiro describe la administración como:

"la tarea de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en la acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresas para lograr los objetivos"

Hitt, M. (2006) En su libro "Administración" definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (Pág. 8.)

Para la autora, administración es el conjunto de procedimientos a seguirse como planear, organizar, dirigir y controlar para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible que hagan realidad los objetivos sociales propuestos enmarcados en los principios, técnicas y prácticas

### **2.2.3 Planeación**

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar un grupo social. Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planeación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?)

Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender. La Planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto.

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan en diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

Reyes A, (2008) La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”

Para la Autora, se considera que Planeación es “Establecer los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias para alcanzar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

### **2.2.3.1 Importancia de la Planeación:**

La vida es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. Existen varias razones por las cuales es importante la planeación, entre las que enunciaremos:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se puede presentar en el futuro, más no los elimina.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales opera la empresa.

### **2.2.3.2 Los principios de la Planeación: Según (Chabenato, 2006)**

- **Factibilidad.** - Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiados ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- **Objetividad y cuantificación.** - Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios del mercado, de factibilidad, etc.
- **Flexibilidad.** - Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción
- **Unidad.** - Se refiere a que todos los planes de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales que se direccionen en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- **Del cambio de estrategias.** - Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente, Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

#### 2.2.4 Organización

La organización es la parte de la administración que se supone es el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas.

Hitt, M. y Pérez M, (2006) Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la organización, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son: humanos, materiales y financieros.

Frede D. (2003) La Organización es una función administrativa que se distribuye entre todos los niveles organizacionales, en consecuencia, cuando se habla de organización, se quiere decir que el nivel institucional establece el diseño organizacional de toda la organización, el nivel intermedio define el diseño departamental para cada una de las

unidades organizacionales y el nivel operacional determina el diseño de los cargos y tareas de cada actividad, dentro de su área de competencia.

### **2.2.5 Dirección**

Es la etapa encargada de motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, y resolver los conflictos entre los empleados. La dirección es un hecho de influir en las personas para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

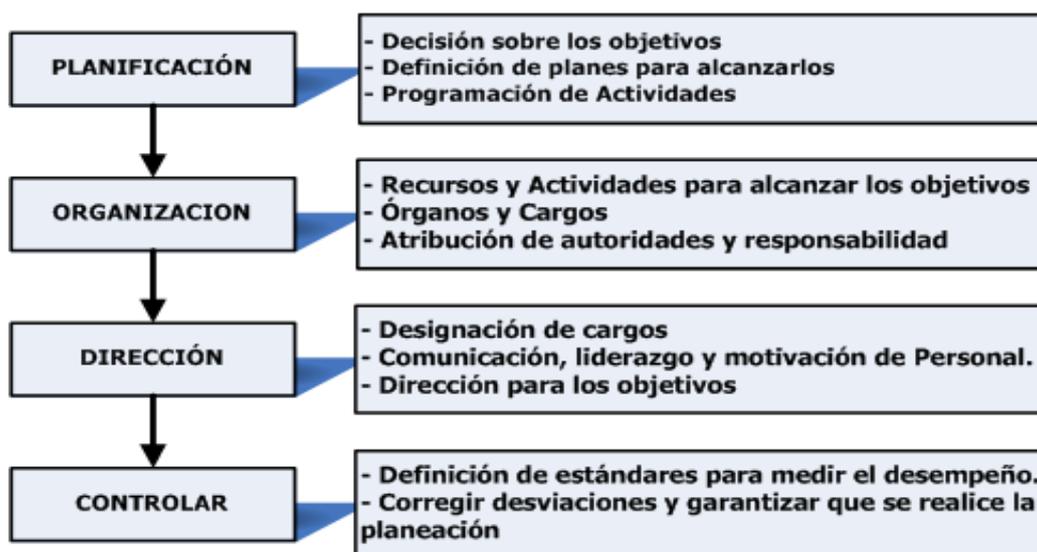
Es la tercera ficha del rompecabezas dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

Para Thompson, A. (2003). La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera fila.

### **2.2.6 Control**

Para Thompson, A. (2003) El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, implica la medición del desempeño con base de metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas; la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

Gráfico 1: Etapas del Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: I. Chiavenato.  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### 2.2.7 Planificación Estratégica

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar

Sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño,

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Armijo, M. (2011) La planificación estratégica es una proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

De acuerdo con Pacheco, C. (2006), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y

operaciones para alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y as amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia.

Para Sánchez Guzmán la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo, producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial, el procesamiento y análisis de la información, para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

Autora, “Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y que sirve de guía para la toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que se debe recorrer en el futuro para anticiparnos a los cambios, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados

### **2.2.7.1 Objetivo de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Esta se constituye entonces en uno de los elementos principales de la administración. (Según la teoría de Luther Gulick)

Entender la Planeación Estratégica como un medio fundamental para mostrar una actitud de cambio frente a lo que pueda pasar en el entorno, permitiendo un control continuo sobre el direccionamiento de la organización.

Dichos objetivos deben plantear soluciones viables que propongan soluciones además que deben ser:

- Estratégicos: leer, analizar y entender las tendencias (aprender a dar lectura a las empresas en tiempo presente y proyectarlas a futuro)
- Tácticos: acciones que resuelven problemas o aprovechar oportunidades, (un ejemplo de ellos son las inversiones.)

### **2.2.8 Misión de la Planificación Estratégica**

Según Castillo, (2005) la Misión “Es una declaración estratégica de la organización que define el contexto para los ámbitos de dominio competitivo y señala las directrices generales que guiaran los esfuerzos de cada uno de los niveles decisionales de la institución”

Para la Autora, “Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares”.

La Misión en sí proyecta la singularidad de la empresa. Idealmente debe constar de tres partes:

- Descripción de lo que la empresa hace.
- Para quién está dirigido el esfuerzo.
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencia.

### **2.2.9 Visión de la planificación estratégica**

La Visión es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia.

Es proyectar a la organización en el FUTURO concretamente la visión responde a la pregunta: ¿Qué es lo que realmente queremos?

Según Bendlin, (2007) la Visión “Es la imagen del futuro de la organización a largo plazo”

Según Anello, E (2009), una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos. Así mismo la visión sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de situación ideal.

Para la Autora “Es el camino a seguir para lograr el desarrollo esperado de la empresa en el futuro”

La visión debe cumplir con las siguientes características:

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

### **2.2.9.1 Principios y valores de la planificación estratégica**

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), los principios son normas o ideas que rigen el pensamiento o la conducta, unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando los valores.

Los valores de una empresa son ideas, rasgos y modos de hacer las cosas que la administración determinó, deben guiar la búsqueda de la visión y estrategia de la empresa, su forma de operar y la conducta de su personal.

Para la Autora, los principios son el conjunto de valores sobre los cuales se asienta la cultura de la empresa, y que nos permite crear nuestras pautas de comportamiento.

### **2.2.9.2 Elaboración de un Plan Estratégico**

La elaboración de un plan estratégico equivale a:

- Prever lo que se va hacer en los próximos meses
- Visualizar escenarios futuros
- Preparar alternativas para conducir la empresa u organización
- Fijar objetivos y metas realistas que se puedan alcanzar

### **2.2.10 Momento explicativo (fue, es, tiende a ser)**

En este momento explicar significa también comprender el proceso de interrelación entre los problemas para tener una visión de síntesis del sistema que los produce.

Se centra en una mirada descriptiva, analítica y explicativa de la situación que se quiere transformar, analizando el “aquí y ahora” y la historia de los asuntos que son el centro de la preocupación, indagando cómo son las cosas para esos actores en esa situación. Las situaciones que se deben considerar en este momento son:

- Posicionamiento Institucional
- Diagnóstico Situacional

- Medio Interno: Fortalezas y Debilidades
- Medio Externo: Oportunidades y Amenazas

### **2.2.11 Momento prospectivo (debe ser)**

El momento prospectivo es donde se diseña o construye el futuro de la institución o empresa, para ello se elabora tres tipos de escenarios futuros:

- Primero: El tendencial conocido también como probable.
- Segundo: El deseado, ideal o contratado
- Tercero: El posible, variable o alternativo

Se centra en el futuro, en cómo deberían ser las cosas, en la identificación y construcción de qué es lo que queremos lograr para lo cual debemos considerar elementos muy importantes como son:

- Escenarios
- Visión
- Misión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias

### **2.2.12 Momento estratégico (Como hacer)**

Se identifican las principales estrategias y líneas de acción a partir de la información procesada en los momentos explicativo y prospectivo.

- Estrategias de consolidación
- Estrategias de cambio

### 2.2.13 Momento Táctico Operacional (HACER)

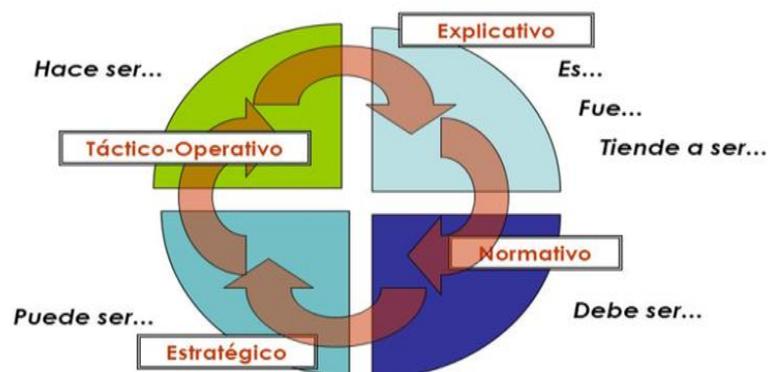
Es un momento decisivo, se caracteriza por contener los principales proyectos derivados de los momentos anteriores, debidamente priorizados y distribuidos por programas que se derivan de las funciones institucionales.

Los momentos anteriores se desarrollan para constituirse en un cálculo para la acción; un cálculo que precede y preside la acción, lo que permite llevar a cabo elementos como:

- Programas y proyectos
- Programación general
- Planes operativos
- Diseño de Proyectos
- Seguimiento y evaluación del Plan.

Gráfico 2: Momentos de la Planificación Estratégica

### Momentos de la Planificación Estratégica



**Fuente:**  
**Elaborado por:** Nieves, S. (2016)

### **2.2.14 Clasificación de la Planeación Estratégica**

Es muy importante poder identificar los tipos de planificación que existen, algunos autores coinciden que una de las formas para identificar los tipos de planificación es por su: tamaño, su ámbito, su forma, por su propósito, por su duración y su curso.

#### **Según su tamaño:**

- **Macrospectiva.**- Abarca una problemática integral
- **Microspectiva.**- Abarca una problemática específica

#### **Según su ámbito:**

- **Integral:** Comprende aspectos externos del medio en que se encuentra el objeto de estudio, es decir el funcionamiento interno del sistema

#### **Según su forma:**

- **Programas.**- Es un conjunto de proyectos coordinados que se ejecutan para lograr objetivos específicos con arreglo a parámetros de tiempo, costo y desempeño definidos. Los programas destinados a lograr una meta común se agrupan en una entidad común
- **Proyectos.**- Es un conjunto de actividades coordinadas que se ejecutan para lograr objetivos específicos con arreglos a parámetros de tiempo, costo y desempeño definidos. Los proyectos encaminados a lograr una meta común constituyen un programa

#### **Según su propósito**

- **Estratégica.**- Tiende a crear condiciones y medios para llevar a cabo planes y programas.

- Trascendente.- Busca producir cambios significativos en el sistema casi siempre a largo plazo.
- Resolutiva.- La planeación a corto plazo y sus efectos inmediatos

**Según su duración:**

- Corto plazo.- Planeación a un año
- Mediano Plazo.- Planeación a cinco años
- Largo Plazo.- Considerar una planeación con un horizonte temporal a los diez años.

**Por su curso:**

- Han de distinguirse entre planes a corto plazo y planes a largo plazo según el horizonte temporal de la planificación. La primera suele tener un horizonte de planificación no superior a un año, lo que es denominado por algunos autores como planificación táctica. A diferencia de los planes.

**2.2.15 Etapas de la Planificación Estratégica**

De acuerdo al análisis realizado por el Master Carlos Ruiz González, Profesor español del Area de Política de Empresa del IPADE, al esquema desarrollado por David Garvin, reconocido profesor de Harvard Business School, sobre las etapas de la planeación estratégica, destaca las siguientes:

**Análisis del Entorno**

Está enfocada en el diagnóstico en sí de la organización, aquí se trata de identificarlos lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que se pueden sacar provecho) y las amenazas (situaciones que pueden perjudicar), como también nos permitirá saber cuáles son las fuerzas, capacidades, competencias o habilidades que nos permitan aprovechar las oportunidades e identificar muy bien las debilidades

Para que una empresa obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tienen que ser ágiles para alterar sus estrategias y planes cuando surge una necesidad, ya que las decisiones que se tomen dentro de la empresa u organización pueden influir positivamente o negativamente en el alcance de sus metas.

La Planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo, por esto debemos estudiar los múltiples elementos que rodean la empresa y le dan su giro. Varios aspectos afectan a la empresa como la globalización, las barreras políticas que existen, la inflación y la pérdida o ganancia de la moneda

#### **Beneficios del Análisis del Entorno:**

- Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.
- Analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- Hacer pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa

#### **Variables o aspectos principales a considerar del entorno son:**

- **Demográficas** (Población y sus movimientos)
- **Económicas:** La renta, el crecimiento económico, la inflación, el desempeño, la tasa de interés, la política fiscal, los tipos de cambio y la balanza de pagos.
- **Medio Ambientales:** Restricciones en suministros, asignación de recursos y degradación del medio ambiente.
- **Socioculturales:** Los cambios en los valores, la incorporación de la mujer al trabajo, los cambios en expectativas y estilos de vida, tendencias en la educación, grupos sociales, etc.
- **Legales y políticas:** Cambios legales, jurisprudencia, tratados Internacionales, el sistema político, las autonomías, libertades, garantías legales y grupos de poder.

- **Tecnológicas:** Los inventos e innovaciones, las patentes, investigación y desarrollo.

Desde mi punto de vista como Autora el análisis del entorno, abre diversas puertas en el camino al éxito, para que una empresa obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tienen que ser ágiles para alterar sus estrategias y planes cuando surge una necesidad, ya que las decisiones que se tomen dentro de la empresa u organización pueden influir positivamente o negativamente en el alcance de sus metas.

### **Formulación**

Dentro del marco de referencia de la organización que está definido por la misión, (la razón de ser), la visión (el punto al que queremos llegar en un futuro cercano), filosofía y valores (las creencias y la cultura de la organización) nos permitirá tener un contexto desde el cual se podrá formular estrategias que permitan llevar a cabo dicho plan de acción. (Por Carlos Ruiz, Profesor del área de Política de Empresas)

Esta es la etapa inicial del proceso en que se define la misión y los valores de la institución, junto con las grandes directrices o políticas generales, los objetivos y las metas a lograr. Esta etapa culmina con la elaboración de un documento oficial que incluye los planes de acción que se llevarán a cabo en el período que involucra la planificación.

### **Beneficios de la Formulación**

- Comunicar la visión y la estrategia a toda la organización por medio de los mapas causa efecto y de los indicadores asociados al cumplimiento de los objetivos definidos a los distintos niveles jerárquicos desde los directivos hasta los operativos.
- Convierte los objetivos estratégicos y tácticos corporativos en medidas individuales, permitiendo que cada miembro de la organización conozca en detalle, qué debe hacer para lograr que la organización cumpla con sus objetivos.

- Ofrece a cada empleado una impresión global de la visión corporativa por medio de la publicación de los principales contenidos de la Planificación Estratégica.
- Alinea las operaciones estratégicas con las tácticas por medio de las metodologías utilizadas para crear los planes estratégicos de los niveles más operativos.
- Conocer rápidamente el estado de la empresa por medio de indicadores modelados en forma de semáforos, que permiten ver en forma nemotécnica el status.
- Mantener el foco en corto plazo, que corresponde a los resultados financieros y de satisfacción, sin perder interés en largo plazo que se identifica con las capacidades para crear dichos resultados en el futuro.

Para la Autora: Esta es la etapa principal dentro de cualquier proceso, pues aquí se define la misión y los valores de la institución, junto con las grandes directrices o políticas generales, los objetivos y las metas a lograr. Esta etapa culmina con la elaboración de un documento oficial que incluye los planes de acción que se llevarán a cabo en el período que involucra la planificación.

### **Programación**

Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

Para Brito, A. Programación: Es la concreción de las estrategias previamente formuladas en planes específicos de acción, determinando que departamentos son los encargados de llevarlos a cabo, qué ejecutivos se responsabilizarán de los mismos, el calendario de ejecución y, cuando sea posible, las medidas de control que permitan su posterior seguimiento. En definitiva, se trata de materializar las estrategias, que son de carácter general, en actividades particulares más orientadas a su puesta en práctica o implementación. En esta fase también es necesaria la consolidación de las programaciones realizadas para los distintos niveles de la organización.

## **Ejecución**

Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas; coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

La ejecución es la etapa en la que se coordinan los recursos humanos y materiales de acuerdo a lo establecido en el Plan de Gestión del Proyecto, a fin de producir los entregables definidos y conseguir los objetivos marcados.

En esta etapa es donde se materializan los aspectos descritos en el estudio técnico en especial, pero soportado en la estructura organizacional para la implementación del proyecto y en la financiación del mismo. Para realizar la ejecución es necesario desarrollar una gestión que facilite su terminación y lo deje listo para la iniciación o puesta en marcha (inicio de operaciones).

Para la Autora, Se refiere a la implementación o puesta en marcha del proyecto, consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente. Durante la ejecución del proyecto, se debe poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible en caso de que surjan problemas.

### **Los procesos claves para la ejecución:**

- **Procesos Estratégicos:** Define hacia dónde va el negocio
- **Procesos con las personas:** Define quién está dispuesto a llegar a ese lugar
- **Procesos Operacionales:** Proveen la ruta para esas personas

### **2.2.16 La Organización**

La organización es una parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos como externos que influyen directamente en su funcionamiento. En la actualidad y debido al mercado competitivo y globalizado se necesitan organizaciones eficientes y eficaces que hagan frente a este sector.

Según León (1985), “una organización es en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad”. (pàg.68).

### **2.2.16.1 Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización.

Para Franklin, E. (2004), el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. (pág. 78)

### **2.2.16.2 Análisis FODA**

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la empresa u organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Esta matriz es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Las Estrategias FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades.
- Las Estrategias DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las Estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas

- Las Estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea Específica**

La Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, Cantón Archidona, Provincia de Napo, año 2016; permitirá el desarrollo de la entidad de acuerdo a lo planificado.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente:**

Planificación Estratégica

### **2.4.2 Variable Dependiente:**

Mejora del servicio y la rentabilidad

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Hernández, F. “La investigación es el estudio sistemático, controlado, empírico, reflexivo y crítico de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existe entre fenómenos naturales”

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

#### **3.1.1 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.

#### **3.1.2 Metodología Cualitativa**

Se caracteriza por el predominio de la aplicación de métodos teóricos, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o a finar preguntas de investigación, en el proceso de interpretación.

Para el caso del presente trabajo de titulación, la modalidad a emplearse para la recopilación, análisis e interpretación de los datos es la modalidad cualitativa que nos permite obtener conclusiones con respecto a los procesos internos y externos que se desarrollan en la Cooperativa de Transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona”

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Investigación Aplicada**

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica, “la investigación basada en la experimentación o la observación (evidencias)”. Este tipo de investigación es llevada a cabo para poner a prueba una hipótesis

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica**

Es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica.

Es muy importante ya que el progreso de la ciencia depende de la investigación y ésta de la documentación.

La presente investigación teórica se basa en la búsqueda de libros, y demás documentos publicados por diferentes autores.

### **3.2.3 Investigación de Campo**

El método utilizado es lo que otorga validez y fiabilidad a la investigación. La investigación tiene diversidad de enfoques; teórica, práctica, aplicada, etc. Y una de las investigaciones más originales es la investigación de campo, que consiste en analizar una situación en el lugar real donde se desarrollan los hechos investigativos.

### **3.2.4 Investigación Descriptiva**

Llamada también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores; tiene como objetivo en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

### 3.2.5 Investigación Explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población:** Es el universo o totalidad de personas que se relacionan con el proceso investigativo, en este caso:
  - Cooperativa de Transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona”, conformada por 20 socios.
  - Empleados de la Cooperativa, existe el Gerente, y la Contadora.
- **Muestra:** Es una parte de la Población a la que se aplicará las técnicas de investigación. Cuando la población es pequeña se sugiere trabajar con la totalidad de esa población, caso contrario para establecer la muestra y reducir su tamaño debe aplicarse una fórmula.

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2 N}$$

n=Tamaño de la muestra

e= Margen de error (5%)= 0,05

N= Población o Universo

1= Constante

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Método es un elemento necesario en la ciencia, ya que sin él no sería fácil demostrar la validez objetiva de lo que se afirma. (Martínez, 1997)

Según Jarrín, (2004:35) Método es la forma, manera, modo estrategia de cómo realizar un trabajo investigativo para llegar a la consecución de sus objetivos, entre éstos tenemos el método empírico y el método teórico.

#### **Método Empírico**

Los métodos de investigación empírica con lleva toda una serie de procedimientos prácticos con el objeto y los medios de investigación que permiten revelar las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial, método que está conformado por:

#### **Recolección de Datos**

La noción de recolección refiere al proceso y el resultado de recolectar (reunir, recoger o cosechas algo. Un dato, por su parte, una información que permite generar un cierto conocimiento.

#### **Observación Científica**

Consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo.

#### **Métodos Teóricos**

Los métodos teóricos son aquellos que permiten revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formulación de la hipótesis de investigación.

### **Método Analítico – Sintético**

Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)

### **Método Lógico Inductivo**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa a incompleta.

### **Método Lógico Deductivo**

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una secuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

### **Método Sistémico:**

Está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinaran por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica.

### **Técnicas**

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación
- Aportar instrumentos para manejar la información

- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de los conocimientos.

### **La encuesta**

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado

### **La entrevista**

Es un técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador “investigador” y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

### **Matriz Foda**

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

### **Reuniones de Trabajo**

Son grupos de personas convocadas para trabajar juntas, durante un tiempo determinado, con un objetivo específico

### **Talleres**

Es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.

## **Instrumentos**

Es cualquier objeto que se usa como medio para arribar a un fin. Es por lo tanto un medio o recurso, para arribar a lo que se desea conseguir.

### **Cuestionario:**

Es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. El cuestionario posibilita observar los hechos a través de la valoración que se hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste

### **Fichas**

Se utilizan para registrar y resumir los datos extraídos de fuentes bibliográficas (como libros, revistas, y periódicos) o no bibliográficas.

### **Documentos electrónicos**

Son documentos cuyo soporte material es algún tipo de dispositivo electrónico o magnético, y en el que el contenido está codificado mediante algún tipo de código digital, que puede ser leído, interpretado, o reproducido, mediante el auxilio de detectores de magnetización.

### **Guía de Entrevistas**

Es el apoyo mediante el protocolo que es un listado de temas en torno a los cuales se establecen las preguntas y que permiten mantener e proceso entre el entrevistador y el entrevistado.

### 3.5 RESULTADOS

Para poder conocer si la idea a defender es viable se realizó la entrevista al personal administrativo; y, se aplicó la encuesta realizada a los socios de la cooperativa Central Archidona y a los usuarios que utilizan el servicio.

Según el último censo poblacional del año 2010, a través del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) el cantón Archidona tiene 25000 habitantes, estimándose una tasa de crecimiento poblacional del 3,5%, con estos datos se proyecta la población para el año 2016, cuyos datos se describen a continuación:

Tabla 1: Proyección Poblacional

Área	Habitantes (censo 2010)	Tasa de Crecimiento Anual	Habitantes Proyección 2016	Total de Habitantes	30% Que no utilizan el servicio de taxi
Urbana 21%	5.250	3,5%	1102	6352	1905
Rural 79%	19750	3,5%	4147	23.897	7169
Total	25000		5249	30.249	9074

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### Muestra

Para determinar la muestra se ha tomado el número de habitantes menos el 30% tanto en la zona urbana como rural no utilizan el servicio de taxi por tener vehículo propio, niños menores de 10 años, personas ancianas, o con alguna discapacidad, dando un total de la muestra de 21. 175 habitantes

n= Tamaño de muestra

e= Margen de error (5%)=0,05

N= Población o Universo

l= Constante

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2 N}$$

$$n = \frac{21175}{1 + (0.05)^2 21175}$$

$$n = \frac{21175}{53.9375}$$

$$n = 366.58 \quad n \cong 367 \text{ encuestas}$$

Es importante mencionar que para efectos de este estudio se aplicaron 393 encuestas comprendidas tanto en el área urbana como rural del Cantón Archidona.

### **3.5.1 Entrevista al personal administrativo**

#### **1. ¿Conoce usted, la Misión, Visión de la Cooperativa y éstas son difundidas a su personal y socios?**

La misión es fortalecer la prestación del transporte dedicado al servicio de taxi público de pasajeros y carga liviana en forma eficiente y con responsabilidad.

La Visión, promover para los próximos años la prestación de un servicio de transporte apoyándose en la tecnología adecuada, con un capital humano comprometido y con vocación de servicio, conductores profesionales y un parque automotor renovado y así liderar el transporte de pasajeros y carga liviana en camionetas doble cabina más competitiva de la ciudad de Archidona, reconocida por trabajar bajo principios de responsabilidad social.

Su difusión se la realiza en forma permanente y en especial en cada Asamblea General de Socios.

**2. ¿Cuáles son los objetivos de la Institución?**

- La prestación de un servicio de calidad a usuarios del cantón Archidona y su área de influencia sus comunidades.
- Promover las buenas relaciones con otros gremios del transporte
- Fomentar a los socios y conductores el cuidado del medio ambiente

**3. ¿Cuáles son los principios administrativos que aplica la Cooperativa al momento de prestar el servicio a los usuarios?**

- La Seguridad de los pasajeros
- El respeto y el trato cordial
- Observación a las disposiciones y normativas legales

**4. ¿Cuenta la Cooperativa con una planificación para la realización de sus actividades y cómo las evalúa?**

Se realiza un plan de actividades de trabajo anual las mismas que cuentan con los fondos necesarios para su cumplimiento y se evalúan al final del periodo fiscal en Asamblea General.

**5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la Cooperativa?**

Dentro de las fortalezas, lo más destacable es que cuenta con un parque automotor renovado, y un buen manejo económico de los recursos, lo que les permite cumplir a tiempo con todas las actividades planificadas, además de contar con instalaciones propias para el buen funcionamiento administrativo.

Las principales debilidades, es el desconocimiento de la visión y misión en su mayoría por parte de los socios, la falta de capacitación a los conductores de las unidades y sus socios, la ausencia de un plan estratégico lo que ocasiona una ineficaz gestión

**6. ¿Cuáles son las dificultades más frecuentes que existen entre los socios de la Cooperativa?**

La cancelación de las cuotas ordinarias y extraordinarias en forma oportuna por parte de los socios.

Las frecuentes infracciones de tránsito por parte de los choferes de las unidades  
El trabajo del personal administrativo que es de solamente a medio tiempo

**7. ¿En qué se basa usted para la toma de decisiones?**

Las decisiones tienen que estar enmarcadas dentro de lo que establece las normativas legales y para su ejecución deben ser aprobadas por la Directiva y o Asamblea General de socios.

**8. ¿Se capacita al personal de acuerdo a sus funciones?**

Si se lo realiza tanto en lo administrativo como en la parte contable

**9. ¿Cuáles considera usted que son los logros más importantes que ha obtenido la Cooperativa?**

El ser parte del desarrollo de la ciudad y el cantón Archidona por medio de la prestación del servicio de las unidades que brindan confort y seguridad a los usuarios; la integración de los socios en las diferentes actividades.

**10. ¿Los servicios y beneficios que ofrece la entidad son difundidos a través de?**

Internet y tarjetas de presentación que son manejadas por los conductores para ser entregadas a los usuarios.

**11. ¿Qué sugerencias aportaría Ud., para ser consideradas en la planificación estratégica?**

Diseñar estrategias de competencia y publicidad para posesionarse en la mente de los usuarios.

Que los programas o proyectos sean orientados a mediano y largo plazo para lograr los objetivos planteados.

### 3.5.2 Encuesta realizada a los Socios de la Cooperativa

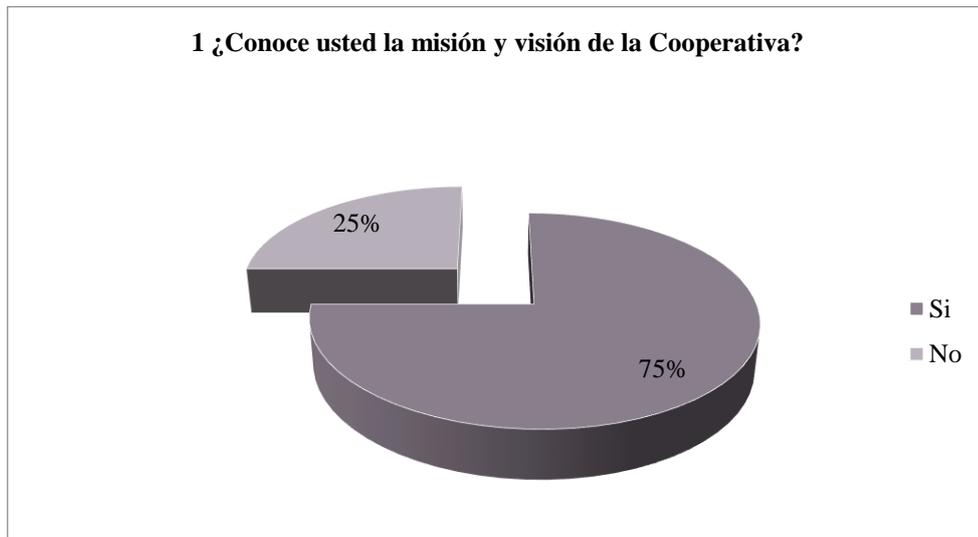
#### 1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Tabla 2: Conocimiento de la misión y visión

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	15	75
No	5	25
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 3: Conocimiento de la misión y visión



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### Análisis:

En relación a la encuesta realizada a los socios, el 75% de ellos saben y conocen la misión y visión de la Cooperativa

## 2. ¿La Cooperativa cuenta con una planificación estratégica que oriente sus actividades?

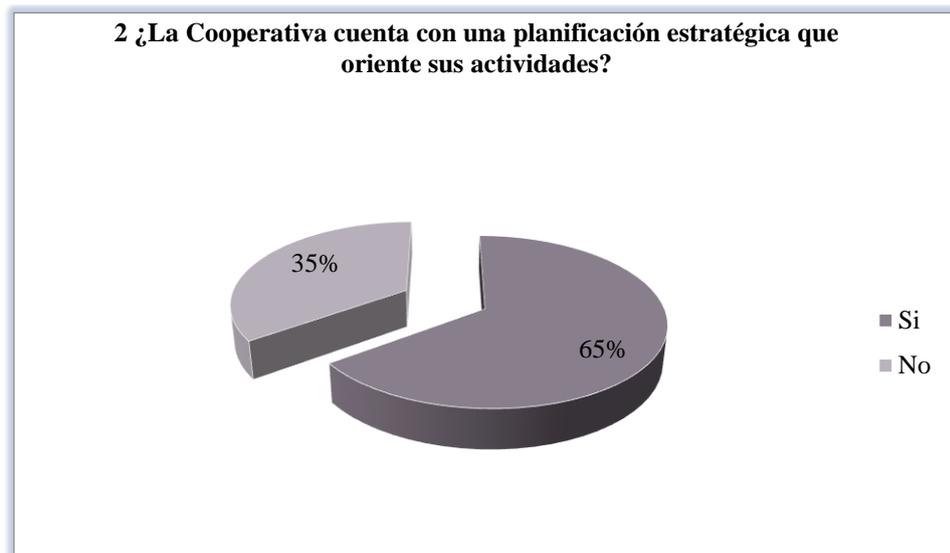
Tabla 3: Planificación estratégica

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	3	35
NO	13	65
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 4: Planificación estratégica



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Análisis:

La Cooperativa cuenta con una planificación anual de actividades que presentan sus directivos al inicio de año a sus socios, haciéndose necesario contar con una planificación estratégica a mediano o largo plazo.

**3. ¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la cooperativa?**

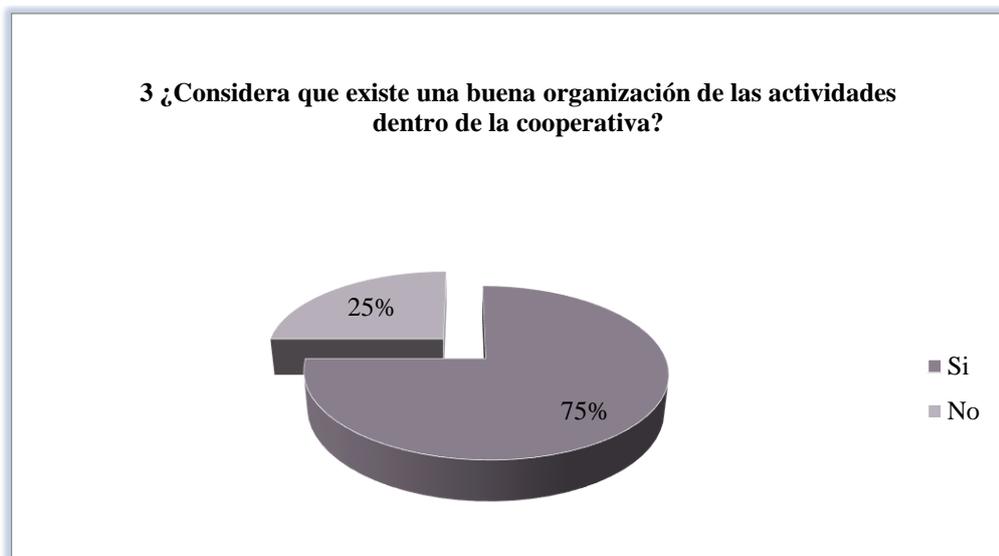
Tabla 4: Organización de actividades

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 5: Organización de actividades



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### **Análisis**

Dentro de la organización interna de la cooperativa, todos los socios cumplen con sus obligaciones dentro del marco del respeto, armonía y compañerismo

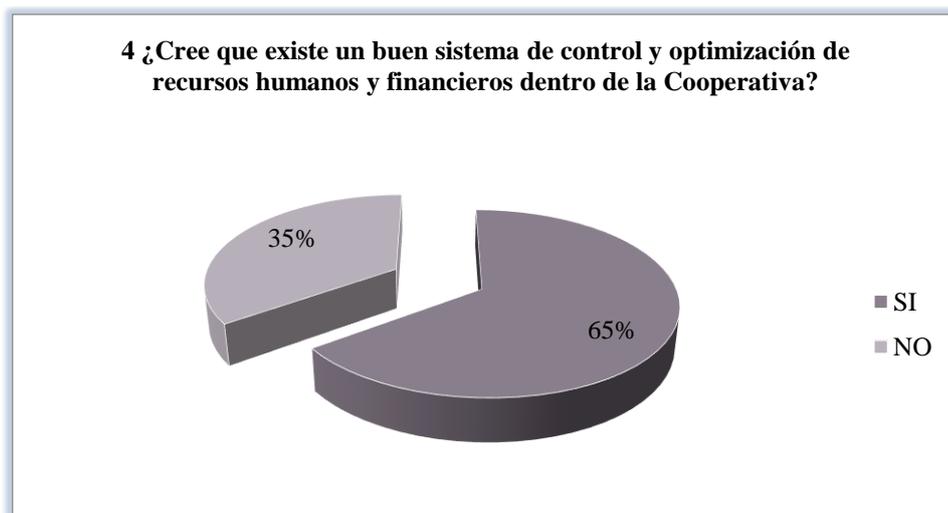
**4. ¿Cree que existe un buen sistema de control y optimización de recursos humanos y financieros dentro de la Cooperativa?**

Tabla 5: Control y optimización de recursos

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 6: Control y optimización de recursos



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

El recurso humano está directamente relacionado con el tamaño y las necesidades de la Cooperativa que cuenta con dos empleados que cumplen la función de Gerente y Contador, la parte financiera se basa en la programación anual aprobada en Asamblea General de Socios y de acuerdo al Reglamento Interno de la Cooperativa.

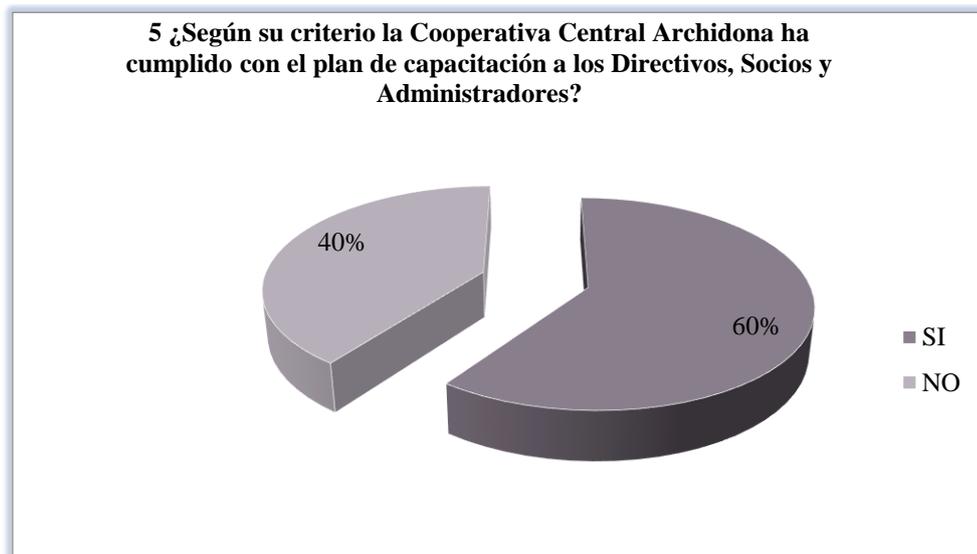
**5. ¿Según su criterio la Cooperativa Central Archidona ha cumplido con el plan de capacitación a los Directivos, Socios y Administradores?**

Tabla 6: Plan de Capacitación

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	12	60
No	8	40
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 7: Plan de Capacitación



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Las capacitaciones internas se las realizan de acuerdo a la disponibilidad de recursos que cuente la cooperativa, a sus necesidades y acorde a sus funciones.

## 6. ¿El personal ha sido evaluado de acuerdo a las funciones que desempeña?

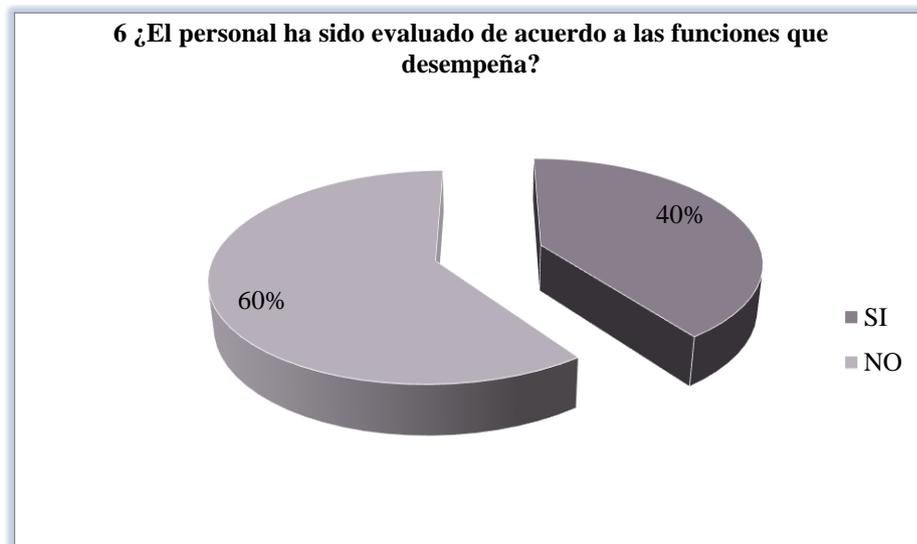
Tabla 7: Evaluación de funciones

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	8	40
No	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 8: Evaluación de funciones



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Análisis:

Debido a la poca disponibilidad de recursos la cooperativa no ha mantenido una capacitación regular al personal de acuerdo a sus funciones.

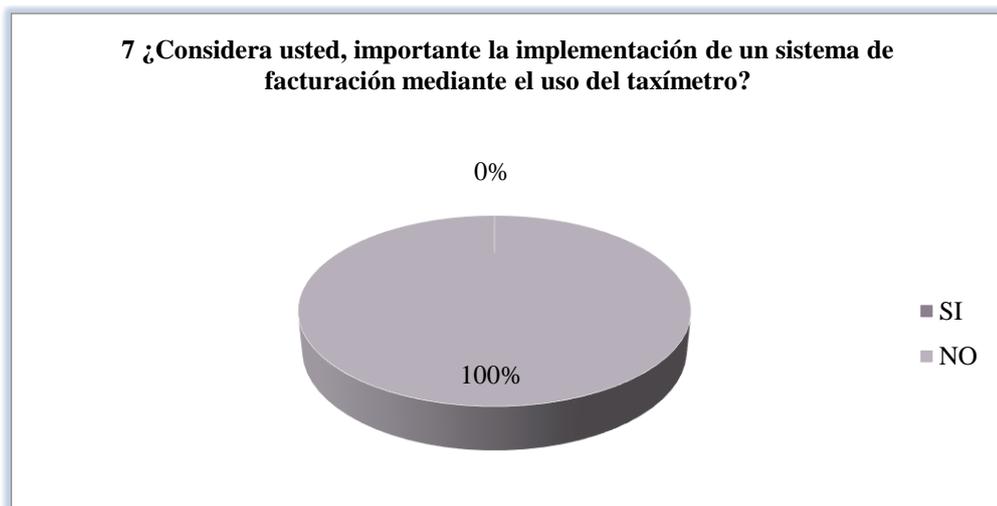
**7. ¿Considera usted, importante la implementación de un sistema de facturación mediante el uso del taxímetro?**

Tabla 8: Uso del taxímetro

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 9: Uso del taxímetro



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

La totalidad de socios no considera indispensable la utilización del taxímetro por cuanto la modalidad de servicio es diferente al servicio del taxi convencional, amparado en la Resolución

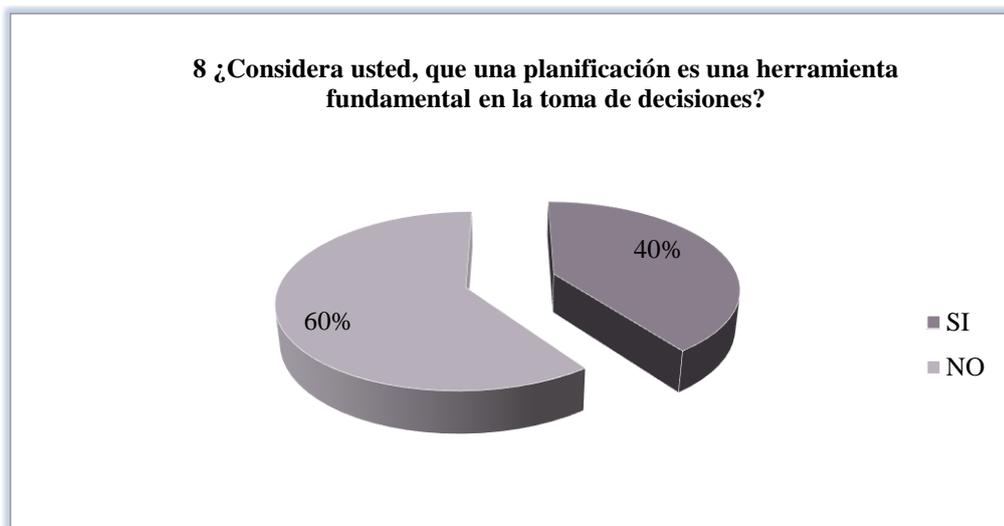
**8. ¿Considera usted, que una planificación es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?**

Tabla 9: Toma de decisiones

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	12	60
No	8	40
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S.(2016)

Gráfico 10: Toma de decisiones



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Los directivos y socios de la cooperativa consideran importante la implementación de un plan anual de actividades que determinen los ingresos disponibles y los gastos que deben realizar para su buen funcionamiento.

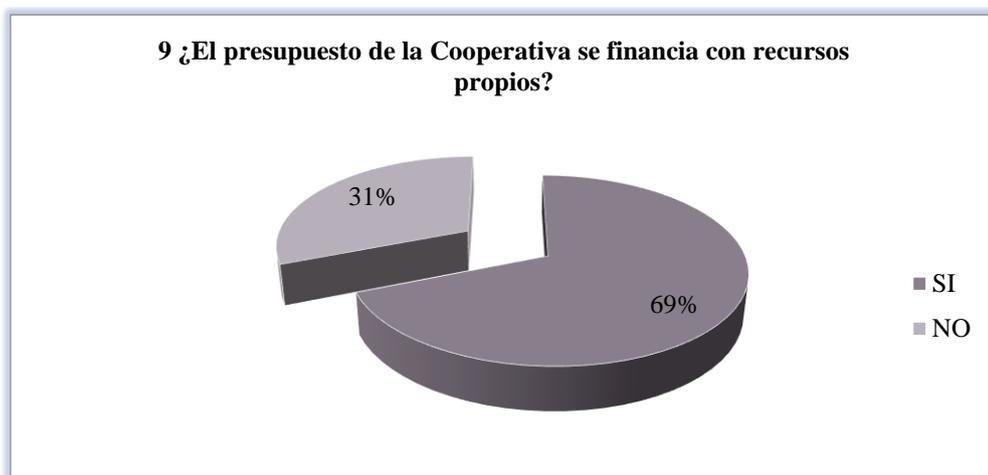
## 9. ¿El presupuesto de la Cooperativa se financia con recursos propios?

Tabla 10: Presupuesto que se maneja

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 11: Presupuesto que se maneja



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Análisis

Al ser la cooperativa de una organización de carácter privado no dispone de ningún tipo de recursos o fondos públicos, por lo que su presupuesto se los realiza únicamente en base a las aportaciones que realizan los socios durante el transcurso del año

**10. ¿El servicio de transporte de la Cooperativa se lo realiza mediante la implementación de frecuencias?**

Tabla 11: : Implementación de frecuencias

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 12: Implementación de frecuencias



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Al ser un servicio de transporte mixto para carga liviana y pasajeros de acuerdo a la Ley no se puede poner o implementar ningún tipo de frecuencia.

**11. ¿La modalidad del servicio que presta la Cooperativa Central Archidona a los usuarios, es de transporte masivo?**

Tabla 12: Modalidad de servicio

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	0	0
No	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 13: Modalidad de servicio



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Al ser un servicio que se presta en camionetas tipo doble cabina no se puede ni tampoco es permitida la transportación masiva de pasajeros.

## 12. ¿La prestación de servicio de transporte de la Cooperativa está orientado al área rural?

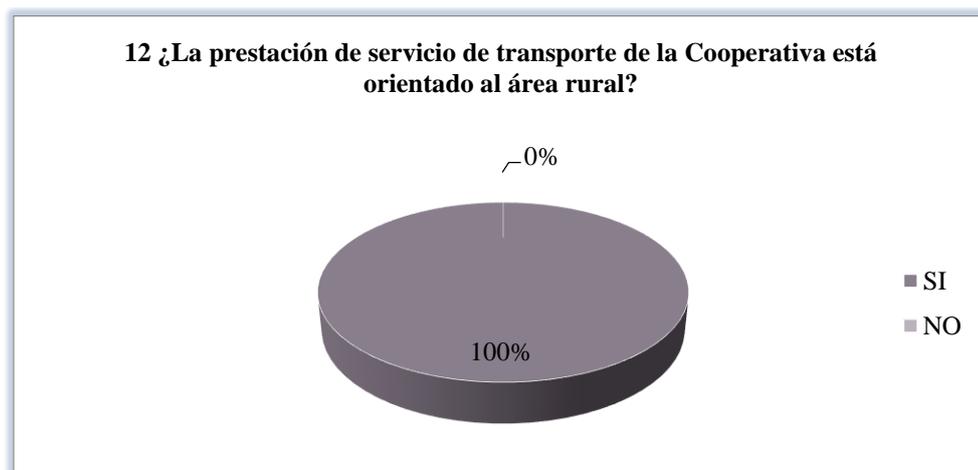
Tabla 13: Orientación del servicio

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 14: Orientación del servicio



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Análisis:

Al ser una ciudad con un número reducido de habitantes en el área urbana, el servicio que presta la cooperativa se concentra en la zona rural donde están ubicadas sus comunidades

### 3.5.3 Encuesta realizada a los Usuarios del Cantón Archidona que utilizan el servicio de transporte

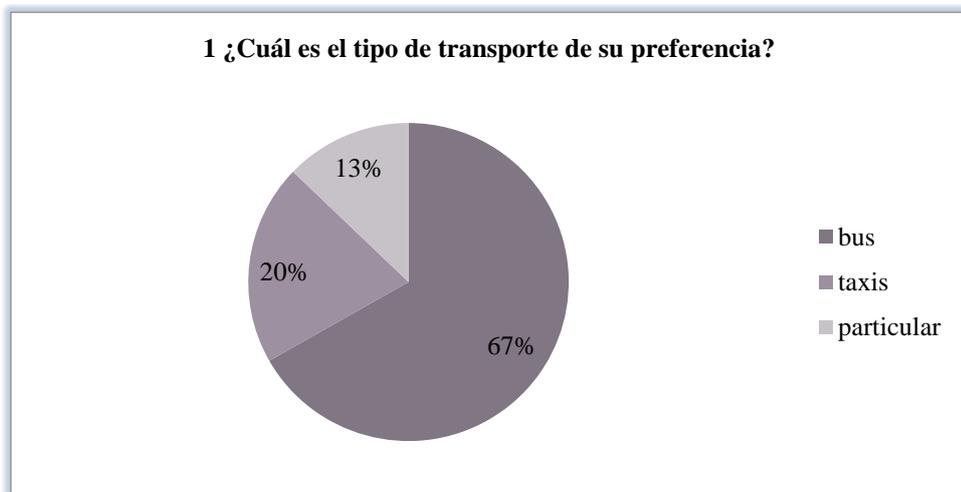
#### 1. ¿Cuál es el tipo de transporte de su preferencia?

Tabla 14: Tipo de Transporte

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Bus	245	67
Taxis	75	20
Particular	47	13
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 15: Tipo de Transporte



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### Análisis:

Este resultado del 67% de preferencia por el uso de bus da por hecho que los usuarios es su mayoría siempre van a preferir el servicio del transporte masivo, por ser su tarifa más accesible a su economía.

## 2. ¿Cuál es la frecuencia de uso del servicio de taxis?

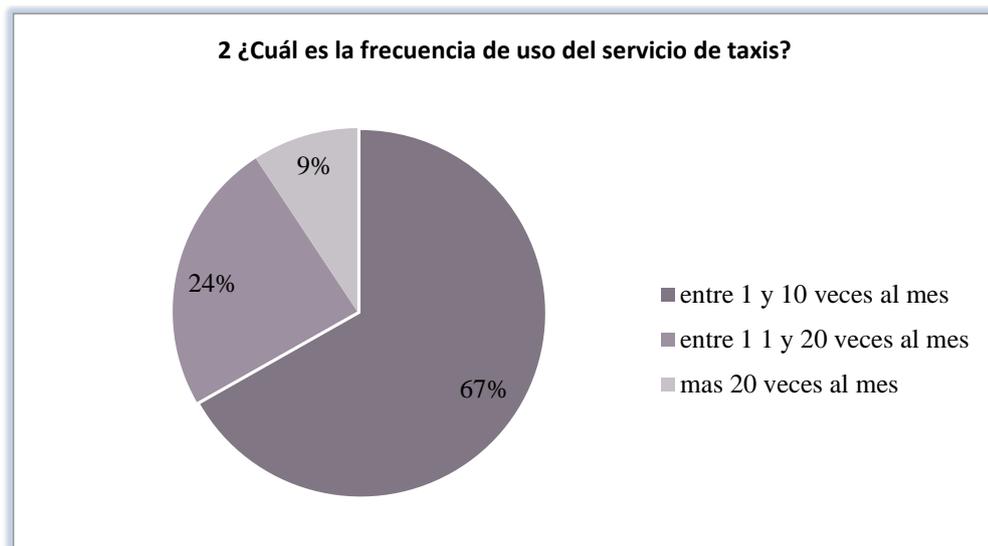
Tabla 15: Frecuencia de uso

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Entre 1 Y 10 Veces Al Mes	<b>245</b>	<b>67</b>
Entre 11 Y 20 Veces Al Mes	<b>88</b>	<b>24</b>
Mas 20 Veces Al Mes	<b>34</b>	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 16: Frecuencia de uso



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Análisis:

El resultado del 67% de las personas que utilizan el servicio de taxi de 1 a 10 veces al mes refleja la necesidad del transporte alternativo que proporcione un mejor trato al usuario y la necesidad de trasladarse en un menor tiempo a su destino.

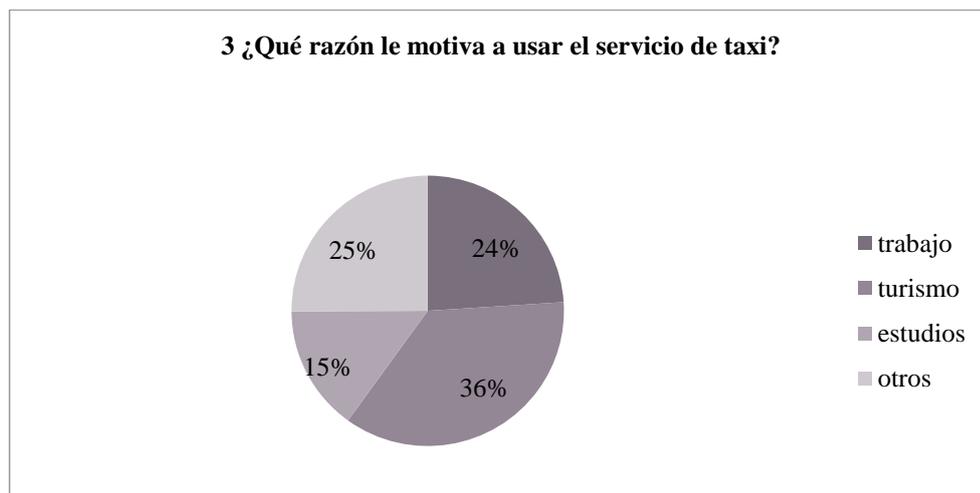
### 3. ¿Qué razón le motiva a usar el servicio de taxi?

Tabla 16: Motivación de uso

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Trabajo	132	36
Turismo	88	24
Estudios	55	15
Otros	92	25
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 17: Motivación de uso



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### Análisis:

La motivación del uso es muchas veces por el retraso o llegar a tiempo a cumplir con los compromisos adquiridos de carácter laboral, social, escolar y turismo

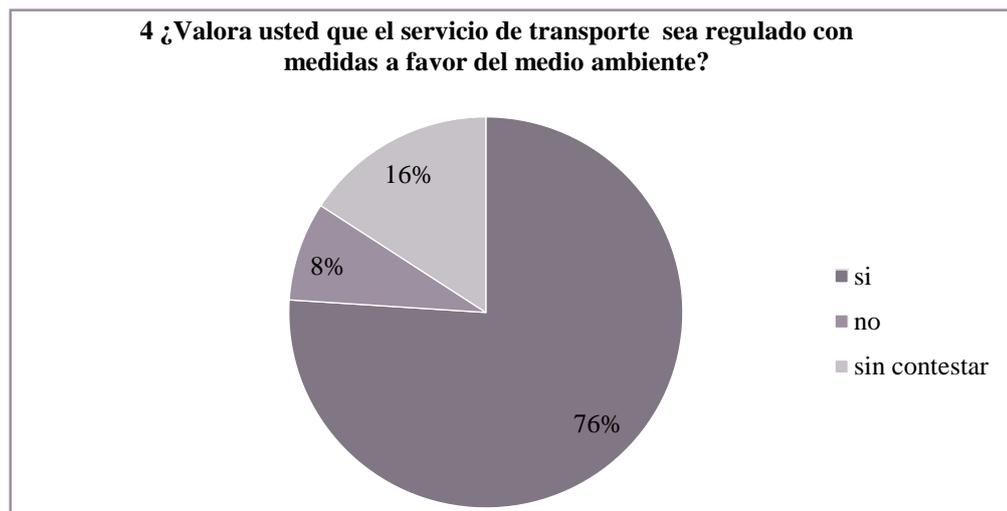
#### 4. ¿Valora usted que el servicio de transporte sea regulado con medidas a favor del medio ambiente?

Tabla 17: Medidas a favor del medio ambiente

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	279	76
No	30	8
Sin Contestar	58	16
TOTAL	367	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 18: Medidas a favor del medio ambiente



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### Análisis:

De acuerdo a la encuesta realiza que establece que el 76% de los encuestados reflejan la preocupación por el medio ambiente son muy conscientes que la contaminación es uno de los principales problemas que enfrenta en estos tiempos la humanidad.

**5. ¿En general cree usted, que la manera de conducir de los choferes de taxis se ajusta a las disposiciones de las leyes de tránsito y seguridad vial?**

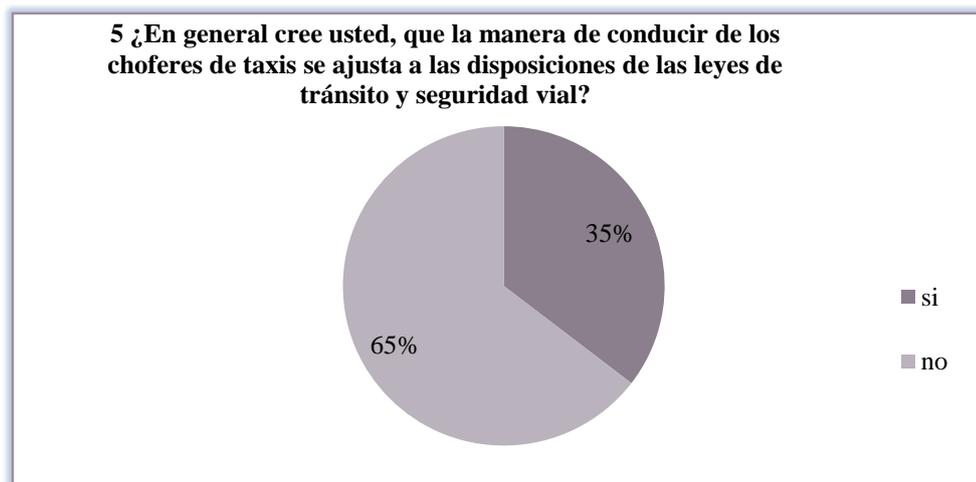
Tabla 18: Taxistas se ajustan a las disposiciones legales

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	<b>130</b>	<b>35</b>
No	<b>237</b>	<b>65</b>
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 19: Taxistas se ajustan a las disposiciones legales



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

La gráfica muestra que los choferes no conducen adecuadamente siendo una de las causas la poca señalización que existe en nuestro medio, el poco control policial, la falta de capacitación por parte de la Cooperativa lo que genera una inseguridad o desconfianza por parte del usuario, lo que impide el crecimiento del servicio de taxi.

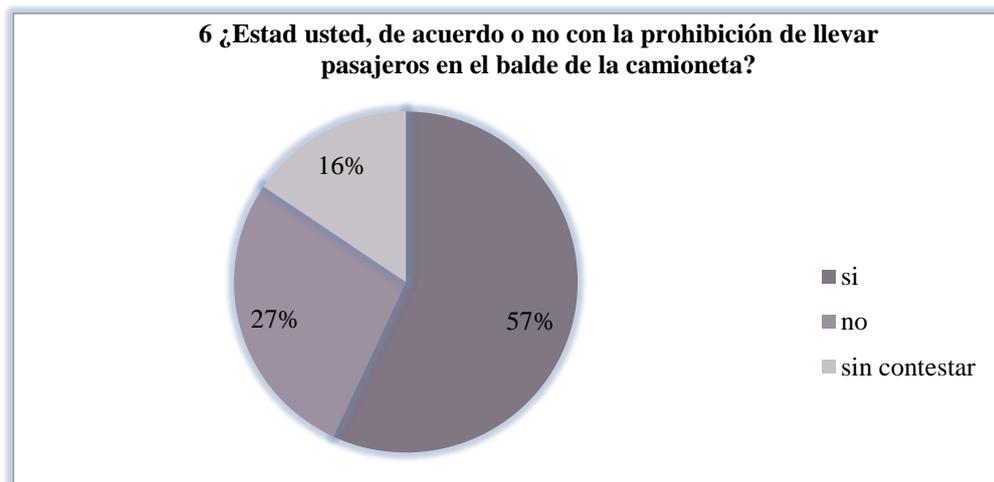
## 6. ¿Estad usted, de acuerdo o no con la prohibición de llevar pasajeros en el balde de la camioneta?

Tabla 19: Pasajeros en el balde

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	<b>209</b>	<b>57</b>
No	<b>101</b>	<b>27</b>
Sin Contestar	<b>57</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 20: Pasajeros en el balde



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Análisis:

Se puede considerar que la mayoría de los usuarios están de acuerdo con las disposiciones de la ley de tránsito que prohíbe llevar pasajeros en el balde, ya que están conscientes del peligro y los riesgos que pueden sufrir los usuarios.

**7. ¿Considera usted, que en términos generales el costo del transporte público en relación al servicio que brinda es?**

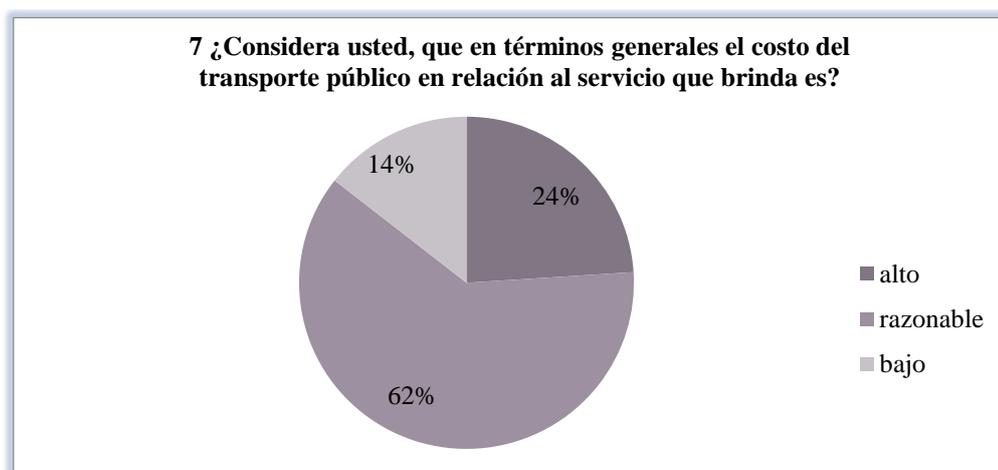
Tabla 20: El costo en relación al servicio

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Alto	<b>88</b>	<b>24</b>
Razonable	<b>226</b>	<b>62</b>
Bajo	<b>53</b>	<b>14</b>
Total	<b>367</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 21: El costo en relación al servicio



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

La aplicación de las tarifas por la prestación del servicio de transporte siempre crea controversias ya que los usuarios exigen mejorías, mientras que los socios de las diferentes cooperativas solicitan el incremento de las mismas con la finalidad de poder cubrir los costos de operación ya que la revisión de los pliegos tarifarios no se han realizado desde hace aproximadamente 10 años.

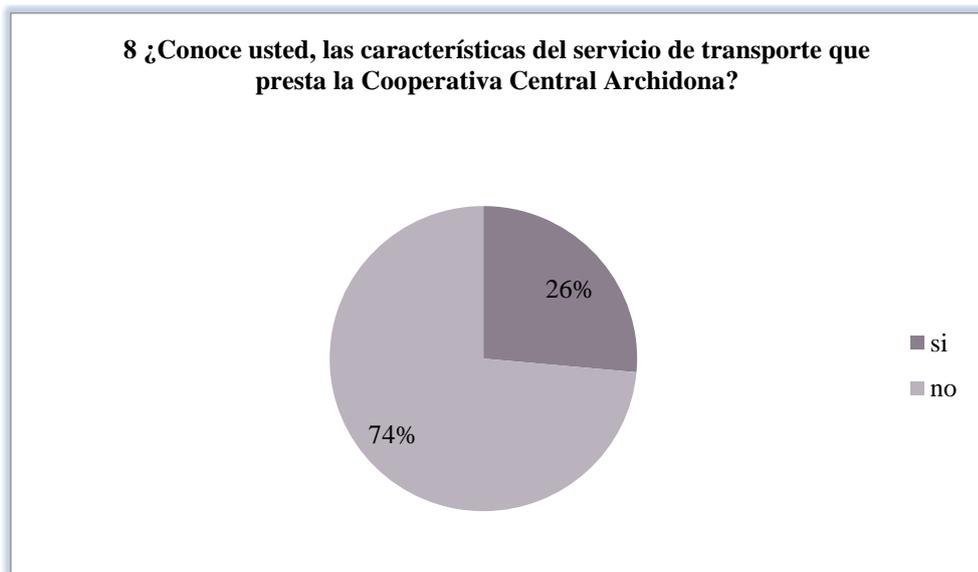
**8. ¿Conoce usted, las características del servicio de transporte que presta la Cooperativa Central Archidona?**

Tabla 21: Características del servicio

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	97	26
No	270	74
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 22: Características del servicio



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Según el resultado de la encuesta en el cual el 74% desconoce las características del servicio de transporte que presta la Cooperativa Central Archidona, por las similitud (camionetas doble cabina) que por una excepción establecida en la ley de tránsito que permite el uso de las mismas en las cooperativas de taxis, los usuarios desconocen las características propias del transporte mixto.

## 9. ¿Cómo califica usted, el servicio que presta la Cooperativa?

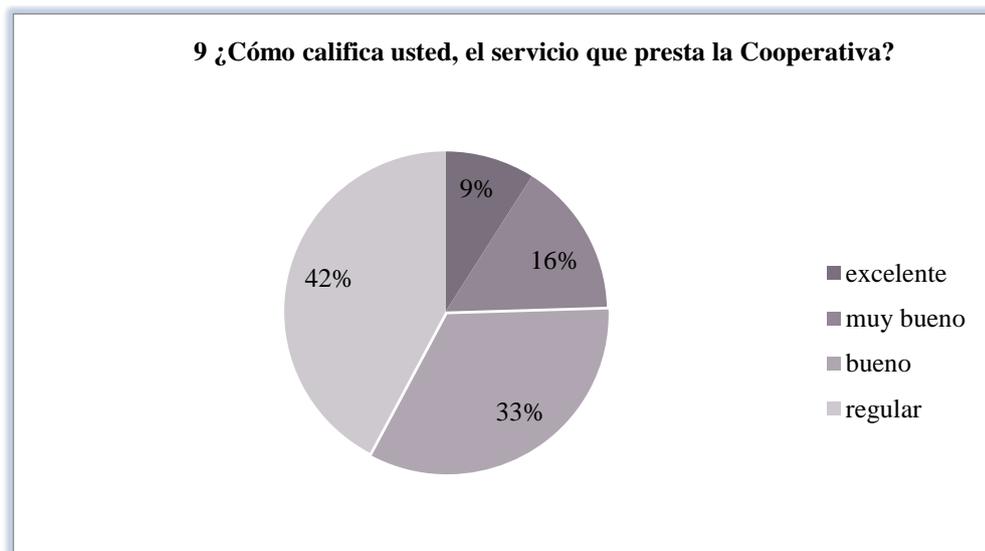
Tabla 22: Calificación del servicio

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Excelente	33	9
Muy Bueno	57	16
Bueno	122	33
Regular	155	42
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 23: Calificación del servicio



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Análisis:

Esto se da porque muchas de las Cooperativas no se preocupan por el servicio que brindan a sus clientes sino solo de obtener un ingreso, aquí se ve la necesidad de mejorar el servicio brindado para obtener una fortaleza ante las demás cooperativas de transporte y así poder posesionarse mejor en el mercado.

**10. ¿En qué aspectos cree usted, que debe mejorar la Cooperativa para prestar un mejor servicio?**

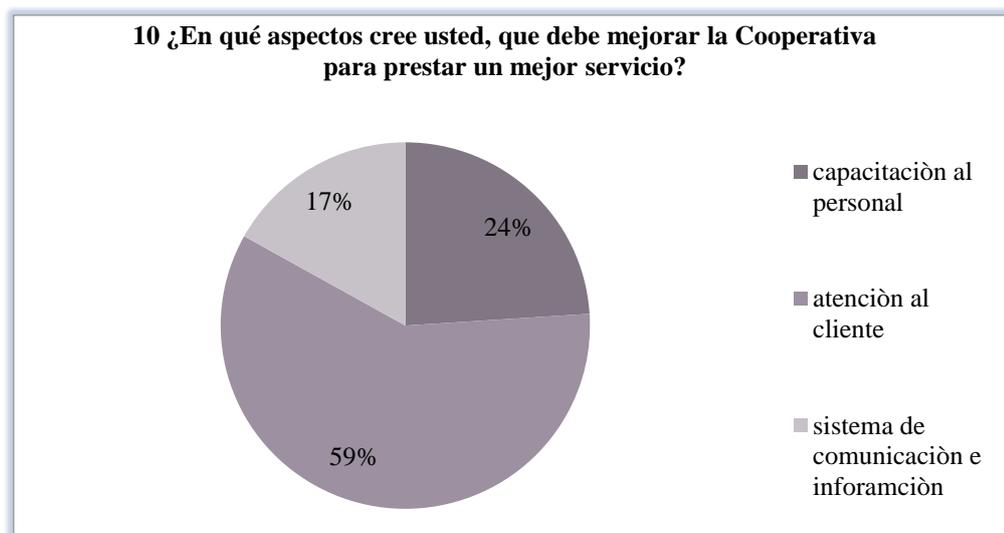
Tabla 23: Los aspectos a mejorar

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Capacitación Al Personal	88	24
Atención Al Cliente	217	59
Sistema de Comunicación e Información	62	17
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 24: Los aspectos a mejora



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

En relación a la visión del 59% de los encuestados sobre la falta de calidad en la atención al cliente, refleja la falta de capacitación por parte de la cooperativa convirtiéndose en una debilidad por la posible falta de recursos de la cooperativa.

## 11. ¿Por qué medios publicitarios conoció este servicio de transporte?

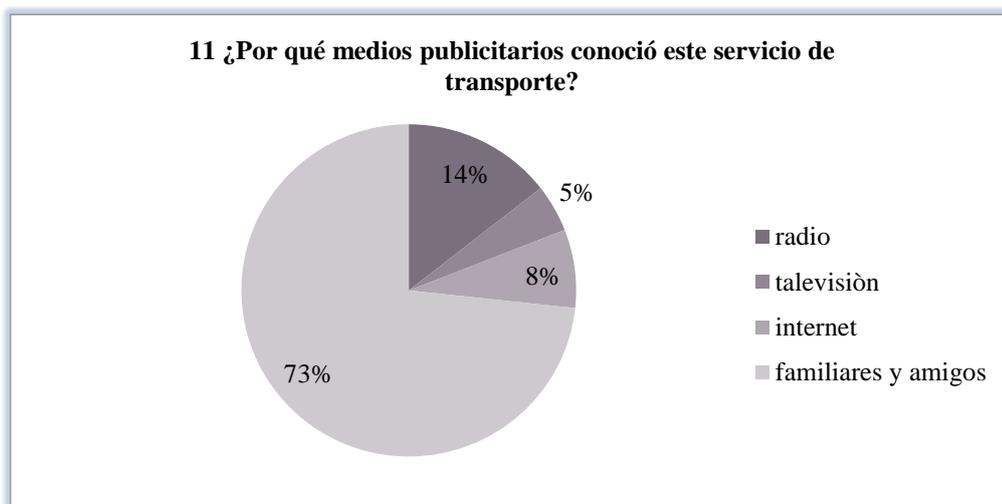
Tabla 24: Fuentes publicitarias

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Radio	53	14
Televisión	17	5
Internet	28	8
Familiares y Amigos	269	73
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 25: Fuentes publicitarias



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Análisis:

Al ser el cantón Archidona una ciudad de poca densidad poblacional urbana y al prestar el servicio más en el área comunitaria, la difusión del mismo se produce por recomendaciones o sugerencias de sus mismos pobladores.

**12. ¿Considera usted, que son justas las tarifas que se cobra por la prestación del servicio de transporte que ofrece la Cooperativa?**

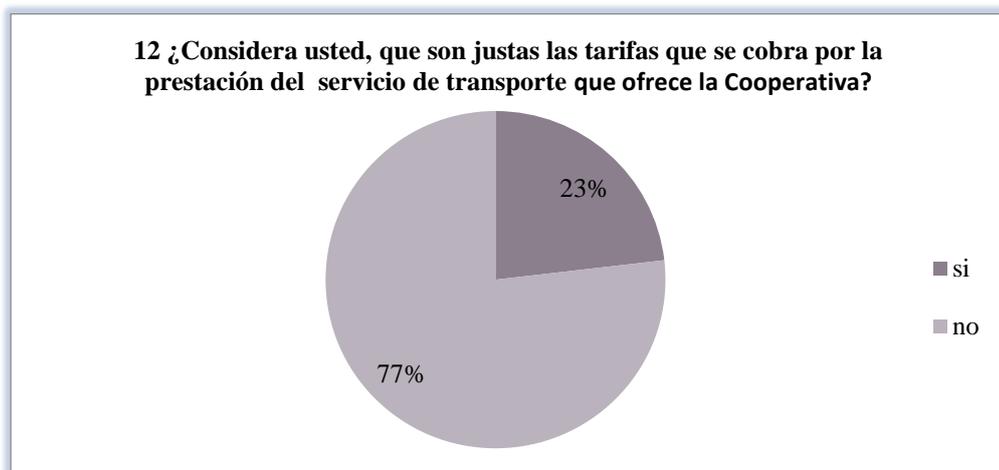
Tabla 25: Tarifas justas

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	85	23
No	282	77
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 26: Tarifas justas



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Es refleja que no todas las personas tiene un mismo criterio en la aplicación de las tarifas, ya que estas tarifas pueden de manera directa o indirectamente afectar la economía de quienes tienen menos recursos.

**13. ¿Señale los aspectos más importantes para usted, al momento de elegir el servicio de transporte como pasajeros?**

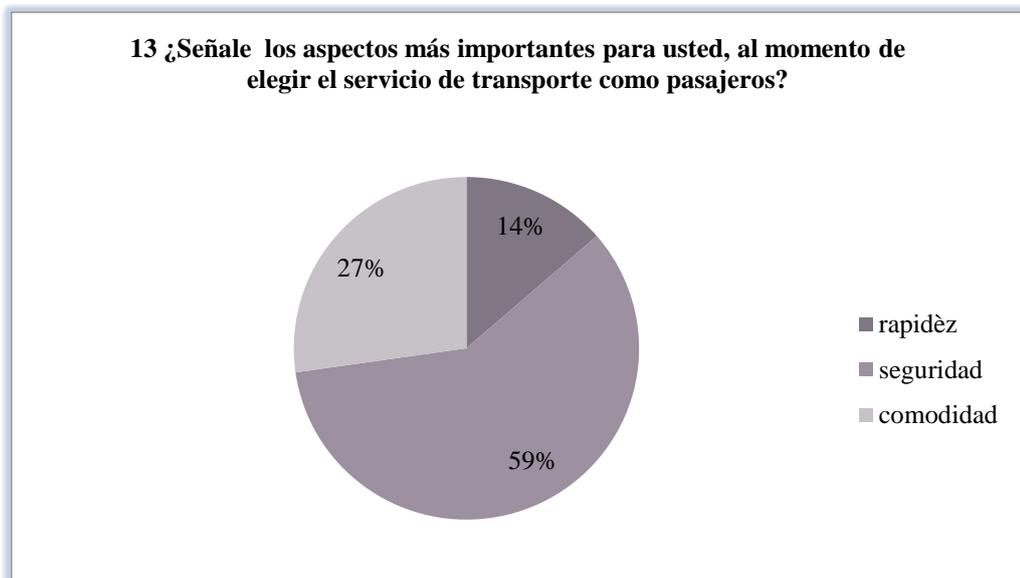
Tabla 26: Aspectos al momento de elegir el servicio

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Rapidez	50	14
Seguridad	217	59
Comodidad	100	27
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 27: Aspectos al momento de elegir el servicio



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

En relación a los encuestados los usuarios prefieren el servicio de transporte mixto por mayor seguridad y la comodidad que se ofrece a sus clientes.

**14. ¿Considera usted, si es necesario o no en implantar un dispositivo que controle la velocidad?**

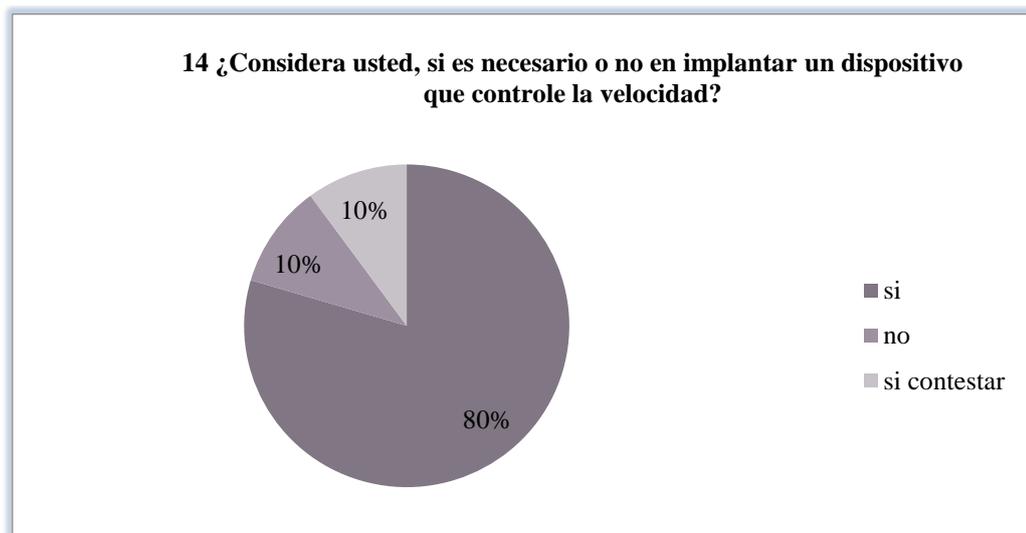
Tabla 27: Control de velocidad

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	292	80
No	38	10
Sin Contestar	37	10
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 28: Control de velocidad



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Debido a que las personas siempre prefieren la seguridad y comodidad al momento de contratar el servicio del taxi siempre van a preferir cualquier tipo de dispositivo que garantice los límites máximos de seguridad.

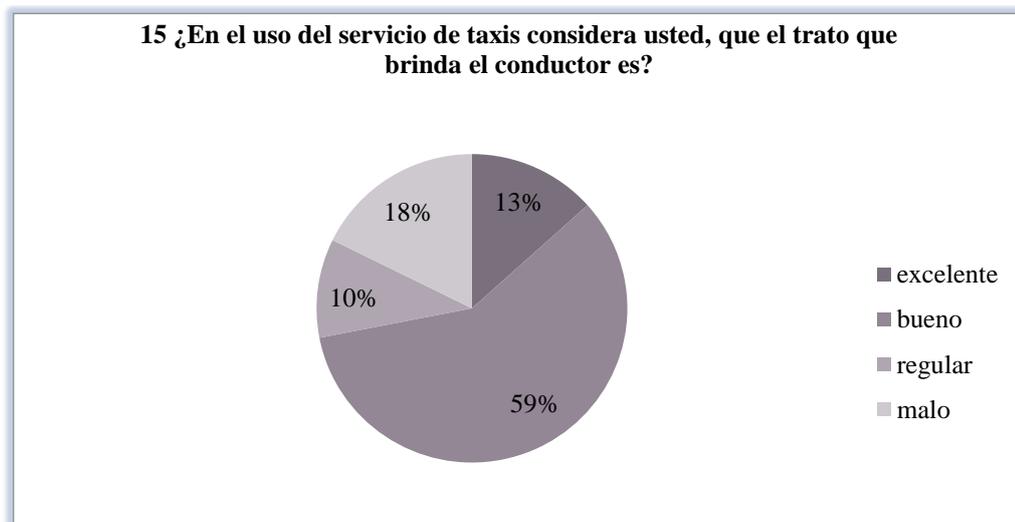
**15. ¿En el uso del servicio de taxis considera usted, que el trato que brinda el conductor es?**

Tabla 28: El trato en el servicio brindado

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	49	13
<b>Bueno</b>	215	59
<b>Regular</b>	38	10
<b>Malo</b>	65	18
<b>Total</b>	367	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 29: El trato en el servicio brindado



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

De acuerdo al resultado de la encuesta se demuestra que en su mayoría los usuarios están de acuerdo con el trato recibido por los conductores de la Cooperativa Central Archidona

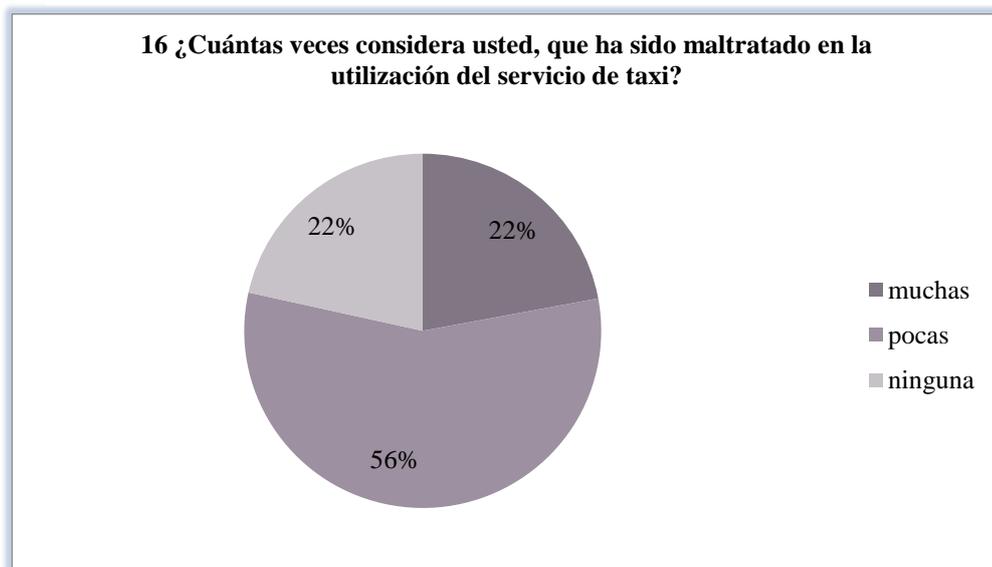
**16. ¿Cuántas veces considera usted, que ha sido maltratado en la utilización del servicio de taxi?**

Tabla 29: Maltrato en la utilización del servicio

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muchas	81	22
Pocas	207	56
Ninguna	79	22
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 30: Maltrato en la utilización del servicio



Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Con relación a la pregunta anterior la que se determina que el trato es al usuario es bueno, siempre va a ser necesario promover cursos o seminarios para la atención a los clientes, los mismos que debería dictarse en forma periódica

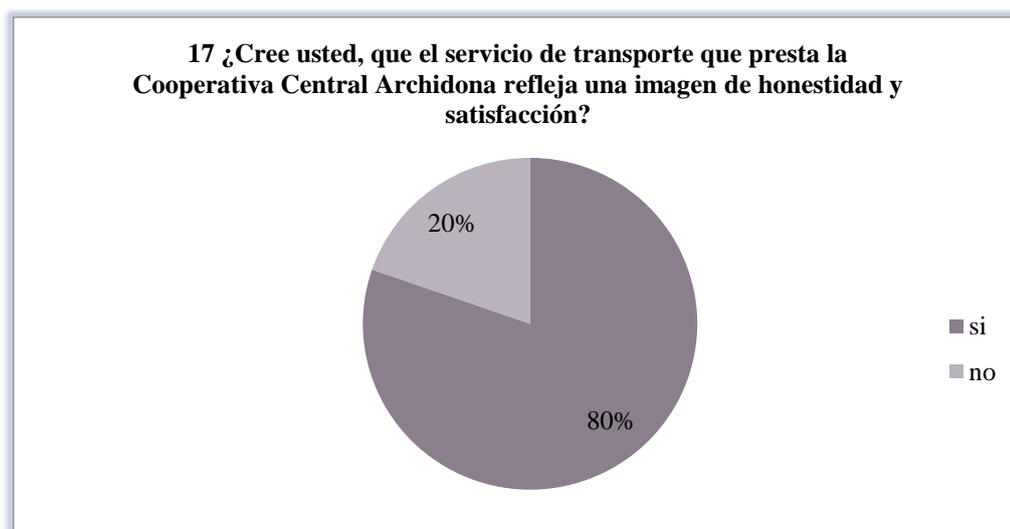
**17. ¿Cree usted, que el servicio de transporte que presta la Cooperativa Central Archidona refleja una imagen de honestidad y satisfacción?**

Tabla 30: Reflejos del servicio brindado

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	275	80
No	92	20
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 31: Reflejos del servicio brindado



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Como lo indica los encuestados en su 80% el servicio que presta la Cooperativa Central Archidona, si refleja una imagen de honestidad y satisfacción,

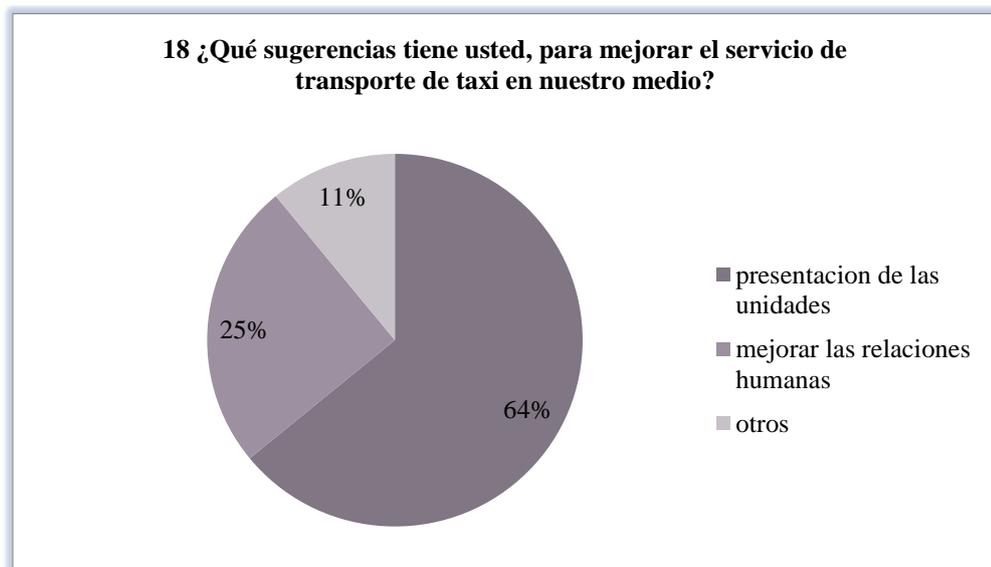
**18. ¿Qué sugerencias tiene usted, para mejorar el servicio de transporte de taxi en nuestro medio?**

Tabla 31: Sugerencias para mejoras el servicio

ALTERNATIVAS	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Presentación de las Unidades	102	25
Mejorar las Relaciones Humanas	213	64
Otros	52	11
Total	367	100

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Gráfico 32: Sugerencias para mejoras el servicio



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

**Análisis:**

Que unos de los principales pilares para mejorar el nivel de la transportación dentro del Cantón Archidona son la permanente capacitación a los socios y choferes sobre relaciones humanas y atención al cliente.

### **3.5.4 Análisis general de la información obtenida**

En base a la investigación de campo realizada se espera el cumplimiento de la idea a defender ya que las preguntas aplicadas se enfocaron a la obtención de información con respecto al funcionamiento y conocimiento que tiene el personal y los socios de la cooperativa, así como también conocer la satisfacción del servicio por parte de los usuarios.

De la entrevista realizada al Gerente y Contadora, se pudo verificar y deducir la situación actual de la Cooperativa, tienen bien definida la misión y visión, aplican las normas y leyes pertinentes como también los principios administrativos, su accionar es en base a las resoluciones tomadas por la Asamblea General de Socios y a la planificación de actividades que realizan en forma anual debidamente aprobada por los directivos correspondientes, el logro más importante de la cooperativa es ser parte del desarrollo de la ciudad y del cantón Archidona por medio de la prestación del servicio de las unidades que en su mayoría son nuevas o renovadas prestando así confort y seguridad a los usuarios; sin embargo la carencia de una planificación estratégica no les permite cumplir a cabalidad con los procesos internos y externos de la cooperativa.

Como respuesta a la encuesta aplicada a los socios y usuarios, se obtiene que sus socios en su mayoría conocen la misión y visión de su organización pero que no es difundida correctamente, entre sus fortalezas se destaca el contar con una infraestructura propia, el parque automotor renovado, y son únicos en el servicio de transporte de carga liviana y pasajeros, sus ingresos son propios que le permiten cumplir con sus obligaciones financieras de acuerdo a su planificación anual, existe buena relación entre los directivos y socios.

En relación a la encuesta a los usuarios, las debilidades de la cooperativa son en su mayoría la ausencia de un plan estratégico, la falta de capacitación a los conductores en relaciones humanas, la falta de difusión en medios publicitarios, el servicio que brinda para la mayoría de los usuarios es regular, a lo que se suman las amenazas como la inestabilidad política del país, la creación de nuevas cooperativas en la ciudad de Archidona y la provincia, el crecimiento de la delincuencia, el aumento de los precios de los repuestos, la falta de revisión de las tarifas del transporte .

Es de vital importancia realizar una planificación estratégica que esté acorde con las verdaderas necesidades de la Cooperativa para ayudar a mejorar los procesos internos como externos. Los resultados obtenidos permitirán establecer dentro de la propuesta, nuevas estrategias que permitan a la Cooperativa Central Archidona crecer y mantenerse en el mercado del transporte de taxis, además de que servirá para mejorar el servicio brindado a sus clientes.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

La Planificación Estratégica aplicada para la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona”, es viable gracias al sustento de las preguntas 4, 5 y 11 de la entrevista; a las preguntas 2, 5, 8 de la encuesta a los socios; y a las preguntas 8, 10, 17 y 18 de la encuesta realizada a los usuarios

Al realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se justificó el problema que es la ausencia de una planificación estratégica que limita el crecimiento institucional por lo que es necesario realizar esta herramienta de gestión diseñada para lograr un mejor nivel organizativo, fijar los objetivos estratégicos con la finalidad de mejorar su funcionamiento de la cooperativa y posicionamiento en el mercado mediante la prestación de un servicio excelente y con calidez a los usuarios, aplicando el plan de capacitación acorde a temáticas como atención al cliente, relaciones humanas, y la comunicación y difusión de la misma, temas que son importantes para el buen desarrollo institucional y profesional de la organización.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

Planificación estratégica para la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona, Cantón Archidona, Provincia de Napo, año 2016.

#### **4.1.1 Introducción**

En el presente capítulo, se pretende establecer la propuesta de la planificación estratégica para la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, Cantón Archidona, Provincia de Napo, año 2016, se ha considerado que de acuerdo al análisis realizado en base a las encuestas aplicadas dentro de la Cooperativa, el desconocimiento del personal de los elementos del direccionamiento estratégico que debería tener la institución es bastante preocupante, ya que no existe un verdadero compromiso con la entidad, así también la ejecución de algunos procesos que no se están manejando correctamente. Tenemos también las encuestas externas aplicadas a los usuarios donde es notorio el desacuerdo de algunos factores que influyen a la cooperativa para ayudar a mejorar estos aspectos y poder competir en el mercado teniendo una planificación estratégica acorde tanto interna como externamente.

Para iniciar la propuesta se ha visto necesario desarrollar un análisis situacional de la Cooperativa, considerando tanto el ambiente externo como interno, a través del cual se podrá obtener con mayor claridad los factores del análisis FODA como son las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas, en base a las cuales se podrá plantear estrategias que permitan tomar decisiones a los directivos de la Cooperativa.

En la actualidad la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, está dedicada a la actividad del transporte de pasajeros y carga liviana, se rige por las disposiciones legales vigentes en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento General a la Ley, sus Estatutos, Reglamento Interno y las disposiciones administrativas internas aprobadas por la Asamblea General de

socios; siendo evidente el requerimiento de una orientación mucha más profesional, técnica, administrativa y económica donde se vea materializada la misión y visión institucional, mismos que no se ven reflejados en el servicio al cliente, y ha venido limitando el crecimiento y expansión de la misma.

#### **4.1.2 Servicios que presta la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”**

Art. 1. Con sujeción a la Ley de Cooperativas y Reglamento General de la Ley de Cooperativas y al presente Estatuto. Constitúyase la Cooperativa de Transporte mixto de pasajeros y carga en doble cabina “Central Archidona”, para prestar el servicio de transporte de pasajeros y carga dentro del lugar de su domicilio.

La Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona” presta sus servicios en la modalidad de pasajeros y carga liviana con eficiencia y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales en vehículos tipo camioneta doble cabina de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca del desarrollo social y económico, sus servicios los prestará en el cantón Archidona y su área de influencia sus comunidades. Además para brindar un mejor servicio la cooperativa se capacita y moderniza sus unidades permanentemente, poniendo al servicio de la colectividad sus 20 unidades del parque automotor que actualmente posee la cooperativa.

El Cantón Archidona tiene aproximadamente en la actualidad 28.975 habitantes de los cuales el 79% son habitantes indígenas, por lo que el servicio de taxi de pasajeros y carga liviana está enfocado más a las parroquias rurales de: Cotundo, San Pablo, Hatun Sumaku dónde está asentada la población rural y, el 21% que corresponde a los colones que se encuentran ubicados en la parroquia urbana de Archidona

El servicio de taxi de pasajeros y carga liviana dentro del área urbana es muy escaso debido a que existe influencia de servicio de otras cooperativas de taxis y de

transporte interprovincial que llegan a este sector por la vía principal que comunica a la ciudad de Quito por carreteras asfaltadas, y de igual forma a la provincia de Orellana.

#### **4.1.3 Infraestructura física de la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”.**

La Cooperativa tiene su sede propia donde funcionan sus oficinas administrativas, ubicada en el Cantón y Parroquia Archidona, avenida Circunvalación S/N diagonal a la calle Tena, referencia de ubicación: frente al Parque Los Lirios, su terreno de 600 m<sup>2</sup>. Y su edificio está constituido en una sola planta con una construcción total de 140 m<sup>2</sup>. Donde funciona la oficina de gerencia, secretaria y contabilidad, sala de espera y sala de capacitación.

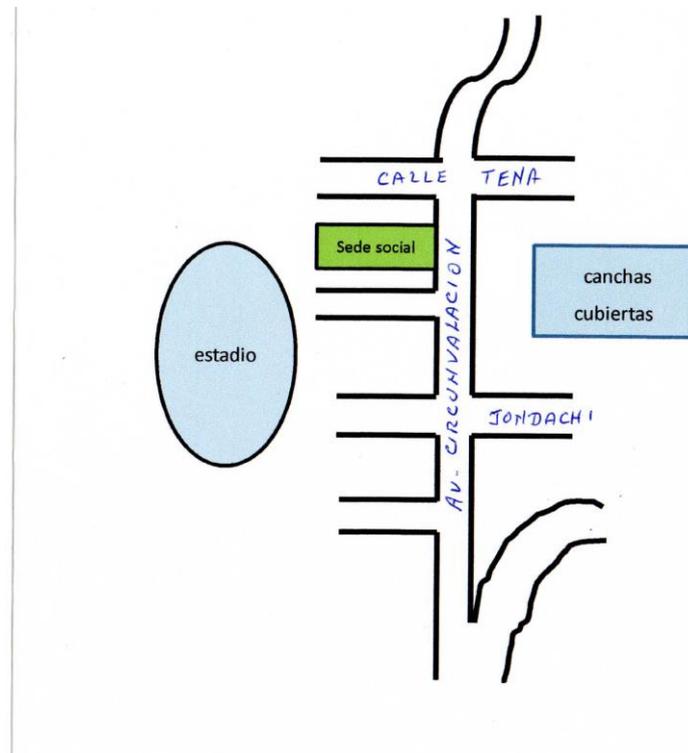
Ilustración 1: Sede de la Cooperativa de Transporte Mixto en en camionetas doble cabina “Central Archidona”.



Fuente: Cooperativa  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### 4.1.4 Ubicación Geográfica

Ilustración 2: Ubicación geográfica de la Cooperativa de Transporte Mixto en en camionetas doble cabina “Central Archidona”.



Fuente: Cooperativa Central Archidona  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### 4.1.5 Organigrama estructural de la Cooperativa de Taxis “Central Archidona”

La Estructura interna: El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa “Central Archidona” según sus estatutos se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

##### **La Asamblea General:**

La Asamblea General es el máxima órgano de gobierno de la Cooperativa, y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

**Consejo de Administración:**

El consejo de Administración es el órgano de dirección de la Cooperativa, y estará integrado por tres Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constaran en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

**Consejo de Vigilancia:**

Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia. Estará integrado por tres vocales principales con sus respectivos suplentes.

Los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia son personal y pecuniariamente responsables con el Gerente.

**Gerente:**

El Gerente, es designado por el Consejo de Administración y puede no ser socio, será caucionado y considerado como empleado de la Cooperativa, tendrá a su responsabilidad la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto Social.

**Comisiones Especiales:**

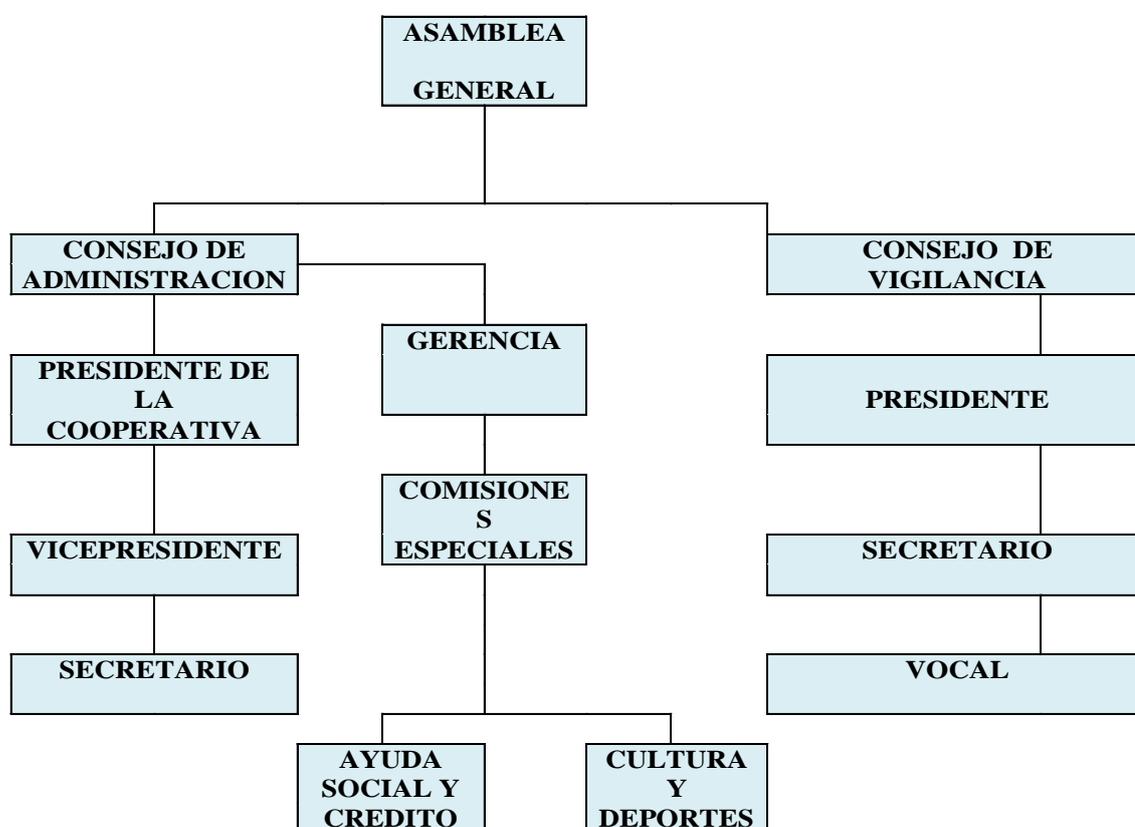
Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las permanentes durarán un año cumpliendo las acciones que el Reglamento Interno determine, y pudiendo sus miembros ser reelegidos por un período más y removidos en cualquier tiempo; La Ocasional durarán en sus funciones el tiempo que el Consejo de Administración lo determine. Las comisiones permanentes serán las siguientes:

- a.) Ayuda Social y Crédito: Ésta comisión será la encargada de aprobar o negar las solicitudes de ayuda o préstamos realizados por los socios de la cooperativa, debiendo emitir el informe por escrito al Presidente de la Cooperativa.

b.) Cultura y Deportes: La comisión de Cultura y Deportes, será la encargada de planificar la realización de eventos o talleres de capacitación, culturales o deportivos que sean organizados por la cooperativa o por invitación de otras organizaciones.

El organigrama que se presenta a continuación es el que refleja la estructura de la Cooperativa de Transporte Mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona” en su oficina matriz.

**Ilustración 3: Organigrama estructural de la Cooperativa de Transporte Mixto En camionetas doble cabina “Central Archidona”**



Fuente: Cooperativa Central Archidona  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### 4.1.6 Marco legal

La Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas doble cabina “Central Archidona” está sujeta legalmente a la siguiente normativa y disposiciones vigentes:

### ❖ **Constitución Política del Estado**

Es Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada. (Art. 1 de los Principios Fundamentales)

### ❖ **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria:**

Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada a buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Registro Oficial 444 del 10 de mayo del 2011)

### ❖ **Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria:**

Tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (Decreto No. 1061, Registro Oficial Suplemento 648 del 27 de febrero del 2012)

### ❖ **Ley de Cooperativas**

Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo. (Registro Oficial 400 del 29 de agosto del 2001)

### ❖ **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial:**

La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, formato, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial de territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. (Ley 1 Registro Oficial Suplemento 398 del 7 de agosto del 2008, última modificación el 29 de marzo del 2001, estado vigente)

### ❖ **Ordenanza Municipal**

De acuerdo al Art. 20 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, numeral 13, se otorga a los Municipios la competencia en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en las áreas urbanas, siempre que cumplan los requisitos previstos en la Constitución y la presente Ley.

### ❖ **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

La Ley de Régimen Tributario Interno, tiene la jerarquía de Orgánica de acuerdo al Art. 153 de Decreto Legislativo, publicado en el Registro Oficial Suplemento 242 del 29 de diciembre del 2003 – Tercer Suplemento. (Registro Único de Contribuyentes - RUC No. 1590016892001)

### ❖ **Ley del Consumidor**

Esta Ley tiene por objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores, promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en dichas relaciones entre las partes (Ley 21-Registro Oficial Suplemento 116 del 10 d julio del 2000)

### ❖ **Ley de Seguridad Social**

De acuerdo al Art. 1.- Principios y Rectores. - El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. (Ley 55-Registro Oficial Suplemento 465 del 30 de noviembre del 2001)

### ❖ **Código de Trabajo**

Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de éste Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y que se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo (Codificación 17-Registro Oficial Suplemento 167 del 16 de diciembre del 2005, última modificación, 26 de septiembre del 2012, estado vigente)

### ❖ **Estatuto**

Reforma a los Estatutos, mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2013-00267 de fecha 12 de junio del 2013, vigente hasta la presente fecha.

### ❖ **Reglamento Interno de la Cooperativa**

Aprobado en segunda y definitiva instancia en la Asamblea General de Socios vigente hasta la presente fecha.

### ❖ **Permiso de Operación**

Renovación por 10 años renovables, hasta el 13 de agosto del 2024 (Resolución No. 005-ROP-015-2014-UATN-ANT)

## **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **4.2.1 Análisis Situacional de la Cooperativa**

En correspondencia con el diseño teórico, esta fase consolida el análisis situacional en el que se enmarca el plan estratégico. En los siguientes párrafos se detalla todo lo relacionado con el macro y micro entorno del sector y de la información noticiosa para realizar un estudio comparativo de su situación actual.

Se presenta un análisis de cada sector tanto externo como interno de la Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”. Dentro del ambiente interno se evalúa la situación de la cooperativa revisando aspectos importantes como son los factores administrativos, financieros, tecnológicos y de recursos humanos con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que tiene la cooperativa, y así elaborar las estrategias que lleven al éxito.

### **4.2.2 Análisis de la cultura organizacional**

La Cooperativa de Transporte Mixto en Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, se dedica a la prestación del servicio de transporte mixto en la modalidad de pasajeros y carga liviana, con la conducción de choferes profesionales.

Su aporte es muy importante para el desarrollo del cantón, debido a la constancia en el servicio de transporte a las diferentes comunidades hacia el centro de la ciudad, como también la constante actualización de sus unidades, que ha permitido obtener la preferencia de los clientes, mediante la aplicación de valores como la confianza, honestidad, respeto, responsabilidad, ética, dignidad, lealtad, excelencia, compromiso, transparencia e integridad.

La Cooperativa Central Archidona, en la actualidad está conformada por 20 socios debidamente registrados y legalizados en la Agencia Nacional de Tránsito y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tiene una buena situación económica, su capital social se conforma con las aportaciones mensuales de los socios, cuotas de ingreso, fondo irrepartible de reserva y los destinados a educación y asistencia

social, valores que están representados en Certificados de Aportación, y otros que se van creando para su beneficio, los mismos que alcanzan para cubrir todos los gastos operativos que debe realizar durante el año, sin necesidad de tener que recurrir a ninguna institución crediticia, para solicitar préstamos de recursos económicos que puedan financiar su presupuesto de gastos.

La dirección, administración y control interno de la cooperativa, se realiza a través de los siguientes organismos:

La Asamblea General es el máximo organismo de gobierno dentro de la Cooperativa, sus decisiones y resoluciones obligan a todos los directivos y socios.

El Consejo de Administración que está integrado por el Presidente, quien también lo es de la Cooperativa, el vicepresidente y el secretario, tienen como función principal la planificación y el funcionamiento administrativo de la cooperativa, como también velar por el cumplimiento de las resoluciones y de Asamblea General y las disposiciones del Estatuto y Reglamento Interno.

El Consejo de Vigilancia está integrado por el Presidente, el secretario y un vocal, es el organismo de control interno de los actos y movimientos económicos que autorizan realizar el Consejo de Administración y la Gerencia de la cooperativa.

Las comisiones especiales cumplen con las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, y son de Cultura y Deportes y de Ayuda Social y Crédito.

La representación legal judicial y extrajudicial está a cargo del Gerente, quién puede o no ser socio de la Cooperativa, siendo su mandatario y administrador general de la misma.

Hoy la Cooperativa se encuentra absolutamente consolidada con todos los requerimientos legales en orden y procurando cumplir a cabalidad las iniciativas que surgen desde el seno de esta organización gremial para el adelanto de la misma y consecuentemente de cada uno de sus socios.

Tabla 32: Directiva Vigente de la Cooperativa

<b>Directivos</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>
<b>Presidente</b>	Sr. Patricio Ulloa
<b>Vicepresidente</b>	Sr. Ángel Pérez
<b>Secretario</b>	Sr. Ángel Aldàz
<b>Gerente</b>	Sr. Rolando Nieves Romero

Empleados:

Contadora-Funcionaria	Sra. Maribel Romero
-----------------------	---------------------

Los directivos buscan mejorar cada día, pensando en el desarrollo profesional, en dar una mejor atención al cliente, con la intensidad de ser una cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina, de pasajeros y carga liviana reconocida en la ciudad de Archidona y la Provincia de Napo.

Respetando las disposiciones legales de tránsito, la cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona” cumple con sus propuestas, en lo referente a los recorridos manteniéndose en el servicio exclusivo de taxi en pasajeros y carga liviana.

#### **4.2.3 Misión y Visión actuales de la Cooperativa**

##### **4.2.3.1 Misión**

Ser una cooperativa pionera de transporte dedicada a prestar el servicio de taxi público de pasajeros y carga liviana en forma eficiente y responsable en las zonas urbanas y rurales, siendo el socio quién provee el recurso operativo para prestar dichos servicios y así satisfacer las necesidades de los usuarios.

#### 4.2.3.2 Visión

Promover para los próximos años o en un futuro, la prestación de un servicio de transporte apoyado en tecnología adecuada, un capital humano comprometido y con vocación de servicio, conductores profesionales y un parque automotor renovado, y posesionarse como una de las cooperativas de transporte mixto en camionetas doble cabina más competitiva de la ciudad de Archidona, reconocida por trabajar bajo principios de responsabilidad social.

#### 4.2.4 Misión y Visión propuestas para la Cooperativa

##### 4.2.4.1 Misión

ESQUEMA PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	
¿Quiénes somos?	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO DE CAMIONETAS DOBLE CABINA.
¿Qué buscamos?	PROVEER EL RECURSO OPERATIVO PARA PRESTAR DICHOS SERVICIOS
¿Qué hacemos?	PRESTAR EL SERVICIO DE TAXI PÚBLICO DE PASAJEROS Y CARGA LIVIANA.
¿Dónde lo hacemos?	EN LAS ZONAS URBANAS Y RURALES DEL CANTÓN ARCHIDONA
¿Por qué lo hacemos?	PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL USUARIO.
¿Para quién trabajamos?	PARA EL USUARIO A NIVEL CANTONAL.

#### ANÁLISIS

Una vez realizado el esquema para la formulación de la misión, se determinó que la misión de la cooperativa se encuentra bien formulada; por lo tanto no requiere de una redefinición.

<b>ESQUEMA DE REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN</b>	
<b>¿Quién Soy?</b>	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO DE CAMIONETAS DOBLE CABINA “CENTRAL ARCHIDONA”
<b>¿Fecha Límite De Cumplimiento?</b>	2021
<b>¿Cuál Es La Imagen Deseada De Nuestro Empresa?</b>	ESTAR POSICIONADA COMO UNAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETAS DOBLE CABINA MÁS COMPETITIVA DE LA CIUDAD DE ARCHIDONA.
<b>¿Cómo Seremos En El Futuro?</b>	SER RECONOCIDA POR TRABAJAR BAJO PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.
<b>¿Qué Haremos En El Futuro?</b>	LA PRESTACIÓN DE SERVICIO DE TRANSPORTE CON UN CAPITAL HUMANO COMPROMETIDO Y CON VOCACIÓN DE SERVICIO
<b>¿Qué Actividades Desarrollaremos En El Futuro?</b>	CONTAR CON UN EXCELENTE SERVICIO MEDIANTE UN PARQUE AUTOMOTOR RENOVADO, APOYADO EN TECNOLOGÍA ADECUADA, CON CONDUCTORES PROFESIONALES

## ANÁLISIS

Una vez realizado el esquema para la formulación de la visión, se determinó que la cooperativa no define el quién soy, ni la fecha límite de su cumplimiento; por lo tanto requiere de una redefinición.

### **Redefinición de la Visión:**

La Cooperativa de Transporte Mixto de Camionetas Doble Cabina “Central Archidona”, tiende a promover para los 5 próximos años, la prestación de un servicio de transporte apoyado en tecnología adecuada, un capital humano comprometido y con vocación de servicio, conductores profesionales y un parque automotor renovado, estará posicionada como unas de las cooperativas de transporte mixto en camionetas doble cabina más competitiva de la ciudad de Archidona, reconocida por trabajar bajo principios de responsabilidad social.

#### 4.2.5 Principios de la Cooperativa

Los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y define el liderazgo de la misma.

La cooperativa de transporte mixto en camionetas de doble cabina “Central Archidona”, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas del buen gobierno que constaran en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios:

- a. Control democrático de los miembros.
- b. Participación económica de los miembros.
- c. Autonomía e independencia.
- d. Educación, formación e información.
- e. Cooperación entre las cooperativas del sector de transporte.
- f. Promover el desarrollo del transporte.
- g. Compromiso con la comunidad.

#### 4.2.6 Valores de la Cooperativa

Los valores son los descriptores morales que muestran la responsabilidad ética social en el desarrollo de las labores del negocio, a continuación los valores con que cuenta la cooperativa:

**Confianza:** la esperanza firme que se tiene de una persona, la creencia que se tiene de uno mismo. Es un sentimiento que se genera en nuestro interior y solo nosotros somos responsables de ser confiables.

**Honestidad:** ofrecemos lo que podemos cumplir, honramos y defendemos la propiedad de los demás.

**Respeto:** apreciamos a todos los que nos rodean, esforzándonos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares. Tratamos a las personas con dignidad.

**Responsabilidad:** asumimos la obligación de responder por lo que hacemos, ponemos cuidado y atención en nuestras decisiones.

**Ética:** la forma en la que nos comportamos; creando principios y criterios acerca de cómo debemos de actuar.

**Dignidad:** nos basamos en el reconocimiento de la persona de ser merecedora de respeto. Nos sentimos orgullosos por el respeto y la confianza que nos hemos ganado por nuestro actuar.

**Lealtad:** nos comprometemos y defendemos lo que creemos y en quien creemos fortaleciendo la confianza mutua.

**Excelencia:** es uno de nuestros valores básicos exigibles para el mejor desempeño en un puesto de trabajo. “la constancia nos ha llevado a la excelencia.”

**Compromiso:** vamos más allá de cumplir con una obligación, ponemos toda nuestra capacidad para sacar adelante aquello que se nos ha confiado, ya que conocemos todos los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva.

**Transparencia:** somos claros, evidentes, no nos expresamos con ambigüedad que permita una mala interpretación.

**Integridad:** hablamos siempre con la verdad, nos comprometemos siempre con lo que podemos cumplir, informado siempre de cualquier amenaza de incumplimiento de acuerdos comprometidos. Resolveremos inmediatamente cualquier acuerdo.

#### 4.2.7 Análisis FODA

Ilustración 4: Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>INTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una normativa actualizada vigente que ampara el trabajo de la cooperativa.</li> <li>• Contar con una estructura organizacional</li> <li>• Parque automotor renovado</li> <li>• Contar con edificio propio</li> <li>• Lealtad y experiencia del personal</li> <li>• Contar con el plan de trabajo y el respectivo presupuesto de ingresos y gastos.</li> <li>• Control semanal de los aportes</li> <li>• Contar con programa contable.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las políticas internas</li> <li>• Falta de evaluación a los socios como responsables de las unidades y a sus choferes</li> <li>• No poseer una cuenta corriente que permita mayor seguridad en el manejo de los recursos</li> <li>• No contar aún con el 100% del servicio de radio y comunicación</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suscripción de convenios corporativos con instituciones financieras y casas comerciales.</b></li> <li>• Asignación presupuestaria anual de ingresos y gastos.</li> <li>• Regulación del transporte por parte de los Municipios</li> <li>• Captación de nuevos clientes en servicios de taxis y ruta en la modalidad de pasajeros y carga liviana.</li> <li>• Participación en el proyecto de chatarrización.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la imagen de la Cooperativa</li> <li>• Promoción del servicio bajo la premisa de ofrecer, seguridad, comodidad, confort y confianza.</li> <li>• Incrementar nuevas rutas de recorrido</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alza en los precios de aceites, lubricantes, así como en los repuestos y accesorios para la unidades</li> <li>• Incremento en la tarifa de pasajes</li> <li>• Falta de leyes y políticas de transporte</li> <li>• Competencia de taxis informales</li> <li>• Fenómenos naturales</li> <li>• Contaminación</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación del servicio para hacer frente a la competencia</li> <li>• Trabajar en forma conjunta con los Agentes de tránsito para combatir la delincuencia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la atención al cliente</li> <li>• Respetar y cumplir con la Ley de Tránsito para evitar los accidentes</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de transporte “Central Archidona”  
**Elaborado por:** Nieves, S. (2016)

#### 4.2.7.1 Análisis Interno

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta una organización e identificar sus fortalezas debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad. Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, una de las primeras acciones en el análisis interno de toda organización o empresa debe ser la delimitación de su entidad.

#### ANÁLISIS FODA MEDIO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “CENTRAL ARCHIDONA

Factores Y Sus Dimensiones	Comportamiento	Impacto En La Empresa	Implicados
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
FA1 Contar con una normativa actualizada vigente que ampara el trabajo de la cooperativa.	Correcta aplicación de la ley, estatutos y reglamentos.	Desarrollo económico y social de la cooperativa	Directivos, socios y personal
FA2 Contar con una estructura organizacional	Existencia de liderazgo	Una correcta aplicación en la toma de decisiones. personal administrativo conoce las líneas jerárquicas de comunicación	Directivos, socios y funcionarios
DA1. Desconocimiento de las políticas internas	No aportan ideas para el cumplimiento de actividades los socios.	No permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas por la cooperativa.	directivos y socios
<b>TALENTO HUMANO</b>			
FTH1 Lealtad y experiencia del personal	Cumplir las tareas con responsabilidad, eficacia, eficiencia y efectividad	Cumplir a cabalidad las tareas encomendadas para el logro de objetivos	Directivos y socios

FTH2 control de las actividades diarias a realizarse	La aplicación de la comunicación y los valores corporativos	La calidad de servicio es eficiente y crea una buena imagen	Socios-usuarios
DTH1 Falta de evaluación a los socios como responsable de las unidades y a sus choferes	Control insuficiente, irresponsabilidad de los directivos	Sanciones frecuentes por parte de las autoridades pertinentes	Directivos-socios
<b>FINANCIERO</b>			
FF1 Contar con el plan de trabajo y el respectivo presupuesto de ingresos y gastos	Manejo adecuado de los recursos económicos y solvencia	Cumplimiento óptimos de los estados financieros	Directivos - personal
FF2 Control semanal de los aportes	Cuenta con información oportuna y veraz	contar a tiempo con los recursos para solventar los gastos de la cooperativa	Gerente – socios y contador
DF1 No posee una cuenta corriente	manipulación del dinero	Identificación oportuna, eficaz de los beneficiarios y concepto de los gastos	Gerente Contador
<b>TECNOLÓGICA</b>			
FT1 Contar con una página web	Brindar información pública de la empresa	Transparencia en la comunicación que publica la empresa	Directivos personal
FT2 Contar con programa contable	Uso adecuado de los módulos del programa	El programa contable Mónica permito la obtención de resultados inmediatos y precisos	Gerente Contador
DT1 no cuentan aún con el 100% del servicio de radio de comunicación	No cuenta la mayoría de unidades con el servicio de radio	No realizan un buen servicio personalizado y están expuestos al peligro de los antisociales. no cumplimiento de la normativa	Directivos Socios

**MATRIZ DE IMPACTO OCURRENCIA O DEFO (DEBILIDADES Y FORTALEZAS)**

<b>OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>FA1</b> <b>FA2</b> <b>FTH2</b> <b>FF1</b> <b>FF2</b> <b>FT2</b>	<b>Fortaleza Adm. 1</b> <b>Fortaleza Adm. 2</b> <b>Fortaleza Talento Humano 2</b> <b>Fortaleza Financiero 1</b> <b>Fortaleza Financiero 2</b> <b>Fortaleza Tecnológica 2</b>	
	<b>MEDIANA</b>		<b>FTH 1</b> <b>FT1</b> <b>DT1</b>	<b>Fortaleza Talento Humano 1</b> <b>Fortaleza Tecnológica 1</b> <b>Debilidad Tecnológica 1</b>
	<b>BAJA</b>		<b>Debilidad Adm. 1</b> <b>Debilidad Talento humano 1</b>	<b>DA1</b> <b>DTH1</b>
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>BAJA</b>
		<b>IMPACTO</b>		

### MATRIZ DE CAPACIDAD DE RESPUESTA DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PESO IMPACTO			
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO	VALOR DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE RESPUESTA
<b>ADMINISTRATIVA</b>				
FA1 Contar con una normativa actualizada vigente que ampara el trabajo de la cooperativa	9	0,11	5	0,55
FA2 Contar con una estructura organizacional	8	0,09	5	0,45
DA1. Desconocimiento de las políticas internas	4	0,05	3	0,15
<b>TALENTO HUMANO</b>				
FTH1 Lealtad y experiencia del personal	7	0,08	4	0,32
FTH2 Control de las actividades diarias a realizarse	9	0,11	4	0,44
DTH1 Falta de evaluación a los socios como responsable de las unidades y a sus choferes	5	0,06	2	0,12
<b>FINANCIERO</b>				
FF1 Contar con el plan de trabajo y el respectivo presupuesto de ingresos y gastos	8	0,09	4	0,36
FF2 Control semanal de los aportes	8	0,09	4	0,36
DF1 No posee una cuenta corriente	4	0,05	3	0,15
<b>TECNOLÓGICO</b>				
FT1 Contar con una página web	7	0,08	4	0,32
FT2 Contar con programa contable	9	0,11	4	0,0044
DT1 No cuentan aun 100% con servicio de radio de comunicación	7	0,08	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>1.00</b>	<b>---</b>	<b>3,46</b>

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL MEDIO INTERNO

Importancia ponderada:

10-9 muy elevado

8-7 elevado

6-5 normal

4-3 regular

2-1 bajo

Valor de respuesta:

5 alto

sobre lo normal

normal

2 bajo lo normal,

1 pobre

Peso Específico = Importancia ponderada individual

Total de importancia ponderada

Valor ponderado de respuesta = peso específico\*valor de respuesta

Luego de analizar el medio interno mediante la matriz de capacidad de respuesta de los factores internos se obtiene que la cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina "Central Archidona" Alcanza una calificación de 3.46 lo cual indica la posibilidad que tiene la empresa de aprovechando al máximo sus fortalezas ,mediante la calidad y la prestación de servicio con la correcta aplicación y manejo de sus estrategia para de esta forma ir eliminando sus debilidades que se encuentra dentro de un margen normal y se puede contrarrestar en corto plazo.

FACTORES	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO DEL MEDIO INTERNO				
	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZA	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZ A	GRAN FORTALEZA
<b>ADMINISTRATIVA</b>	1	2	3	4	5
<b>FA1</b> Contar con una normativa actualizada vigente que ampara el trabajo de la cooperativa					X
<b>FA2</b> Contar con una estructura organizacional					X
<b>DA1</b> Desconocimiento de las políticas internas			X		
<b>TALENTO HUMANO</b>					
<b>FTH1</b> Lealtad y experiencia del personal				X	
<b>FTH2</b> Control de las actividades diarias a realizarse				X	
<b>DTH1</b> Falta de evaluación a los socios como responsable de las unidades y a sus choferes	X				
<b>FINANCIERO</b>					
<b>FF1</b> Contar con el plan de trabajo y el respectivo presupuesto de ingresos y gastos					X
<b>FF2</b> Control semanal de los aportes				X	
<b>DF1</b> No posee una cuenta corriente	X				
<b>TECNOLÓGICO</b>					
<b>FT1</b> Contar con una pagina web				X	
<b>FT2</b> Contar con programa contable					X
<b>DT1</b> No cuentan aún con el 100% del servicio de radio de comunicación		X			
<b>TOTAL</b>	2	1	1	3	4
<b>% DE REPRESENTACIÓN</b>	20%	10%	10%	40%	40%

## **SÍNTESIS PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

Una vez realizado el análisis estratégico del medio interno nos arroja el resultado del 40% de grandes fortalezas que tiene la cooperativa y un 20% de grandes debilidades las cuales pueden ser eliminadas mediante la correcta aplicación de las estrategias establecidas lo que le permitirá cumplir con sus objetivos planteados a corto plazo

## **IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LOS PERFILES ESTRATÉGICOS**

Con la aplicación de las matrices respectivas llegamos a realizar el análisis del medio interno y externo de la cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona” mediante la identificación de sus factores, agrupados en lo administrativo, socio cultural, político, ambiental, talento humano, financiero y tecnológico.

También elaboramos la matriz de impacto ocurrencia, matriz de capacidad de respuesta, matriz perfil estratégico y realice la matriz FODA en cuanto a fortalezas y debilidades de la cooperativa “Central Archidona”.

### **4.2.7.2 Análisis Externo**

Es parte fundamental en el desarrollo de la planificación estratégica, este nos permite analizar posibles problemas o amenazas que haya en el entorno y que puedan afectar a la organización, por otra parte ayuda a contemplar las respuestas de la empresa a su medio ambiente presente y futuro.

### ANÁLISIS DEL FODA MEDIO EXTERNO

FACTORES Y SUS DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
<b>ECONÓMICOS</b>			
<b>OE1</b> Suscripción de convenios corporativos con instituciones financieras y casas comerciales.	Obtención de créditos con ventaja para los socios	Financiamientos para obtención de vehículos para socios empleados.	Empresas públicas y privadas, ong's
<b>OE2</b> Asignación presupuestaria anual de ingresos y gastos	Distribución de los recursos económicos a través del plan presupuestario de la Cooperativa	Apoyo a los gastos operativos para la sostenibilidad administrativa.	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Estatutos y Reglamento Interno.
<b>AE1</b> Alza en los precios de aceites, lubricante, así como también en los repuestos y accesorios para las unidades.	La Constante Alza De Tarifas	Venta de los puestos con sus respectivas unidades.	Gobierno Nacional (Salvaguardias)
<b>AE2</b> Incremento de la tarifa de pasajes	El uso de buses públicos o la compra de vehículo Propio	Disminución del uso del servicio de taxis y de sus Ingresos económicos	Gobierno Central Gad Municipal Agencia De Tránsito
<b>POLITICO</b>			
<b>OP1</b> Regulación del transporte por parte del Municipio	Alto nivel de control en las tarifas	Mayor demanda de servicios de transporte a la ciudadanía.	Gad Municipal Agencia Nacional De Tránsito Seps Cooperativas
<b>AP1</b> Falta de leyes y políticas de transporte	Mala aplicación	Inestabilidad en el trabajo	Gobierno Central
<b>SOCIO – CULTURAL</b>			

<b>OSC1</b> Captar nuevos clientes en servicios de taxis y ruta en la modalidad de pasajeros y carga liviana	Mayor demanda e incremento de trabajo	Mayor incremento de ingresos y Mejoramiento de Calidad de vida de sus familias	Cooperativa Ciudadanía
<b>ASC1</b> Competencia de Taxistas Informales	Incremento de desempleo Las unidades legales	Bajos ingresos económicos para el sustento de sus familias	Agencia Nacional De Transito
<b>AMBIENTAL</b>			
<b>OA1</b> Participación del proyecto de chatarrización	apoyo al cuidado del medio ambiente	cumplir con lo que establece las leyes y reglamentos pertinentes	Gobierno Nacional MAE y Cooperativa
<b>AA1</b> Contaminación	Contaminación alta para el entorno por el smog y la contaminación de los ríos	Aplicación de sanciones pertinentes	MAE Agencia Nacional de Tránsito

**MATRIZ DE IMPACTO OCURRENCIA O POAM (OPORTUNIDADES Y AMENZAS)**

<b>OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>OE1</b> Oportunidad Económica 1 <b>OE2</b> Oportunidad Económica 2 <b>OP1</b> Oportunidad Política 1 <b>OSC1</b> Oportunidad Socio Cultural. 1. <b>ASC1</b> Amenaza Socio Cultural 1 <b>AA1</b> Amenaza Ambiental 1.		
	<b>MEDIANA</b>		<b>AE1</b> Amenaza Económica 1 <b>AE2</b> Amenaza Económica 1 <b>OA1</b> Oportunidad Ambiental 1.	
	<b>BAJA</b>		Amenaza Política 1. Amenaza Socio Cultural 1	<b>AP1</b> <b>ASC1</b>
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>BAJA</b>
		<b>IMPACTO</b>		

## MATRIZ DE CAPACIDAD DE RESPUESTA DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PESO IMPACTO			
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO	VALOR DE RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE RESPUESTA
<b>ECONÓMICOS</b>				
<b>O E1</b> Suscripción de convenios corporativos con instituciones financieras y casas comerciales	9	0,12	5	0,60
<b>OE2</b> Asignación presupuestaria anual de ingresos y gastos	8	0,11	4	0,44
<b>AE1</b> Alza en los precios de aceites, lubricante, así como también en los repuestos y accesorios para las unidades	7	0,09	3	0,27
<b>AE2</b> Incremento de la tarifa de pasajes	6	0,08	3	0,24
<b>POLITICO</b>				
<b>OP1</b> Regulación del transporte por parte del municipio	9	0,12	4	0,48
<b>AP1</b> Reforma de leyes y políticas de transporte	7	0,09	3	0,27
<b>SOCIO – CULTURAL</b>				
<b>OSC1</b> Captar nuevos clientes en servicios de taxis y ruta en la modalidad de pasajeros y carga liviana	8	0,11	5	0,55
<b>ASC1</b> Competencia de taxistas informales	8	0,11	5	0,55
<b>AMBIENTALES</b>				
<b>OA1</b> Participación del proyecto de chatarrización	6	0,08	2	0,16
<b>AA1</b> Contaminación	8	0,11	4	0,44
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>1.00</b>	<b>---</b>	<b>4</b>

$$8/76 = 0.1052 = 0.11$$

## SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

### Importancia Ponderada:

10-9 muy elevado

8-7 elevado

6-5 normal

4-3 regular

2-1 bajo

### Valor de la respuesta:

5- alto

4 sobre lo normal

3 normal,

2 bajo lo normal

1 pobre

$$\text{Peso Específico} = \frac{\text{Importancia ponderada individual}}{\text{Total de importancia ponderada}}$$

$$\text{Valor ponderado de respuesta} = \text{peso específico} * \text{valor de respuesta}$$

Luego de analizar el medio externo mediante la matriz de capacidad de respuesta de los factores externos se obtiene que la cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina "Central Archidona" Alcanza una calificación del 4 lo cual indica la posibilidad que tiene la empresa de contrarrestar sus amenazas aprovechando las oportunidades, desarrollando estrategias necesarias para contrarrestar inconvenientes venideros.

FACTORES	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	GRAN AMENAZA A	AMENAZA A	EQUILIBRIO O	OPORTUNIDAD D	GRAN OPORTUNIDAD D
	1	2	3	4	5
<b>ECONÓMICOS</b>					
<b>OE1</b> Suscripción de convenios corporativos con instituciones financieras y casas comerciales.					X
<b>OE2</b> Asignación presupuestaria anual de ingresos y gastos					X
<b>AE1</b> Alza en los precios de aceites, lubricante, así como también en los repuestos y accesorios para las unidades			X		
<b>AE2</b> Incremento de la tarifa de pasajes.			X		
<b>POLÍTICO</b>					
<b>OP1</b> Regulación del transporte por parte del Municipio				X	
<b>AP1</b> Reforma de leyes y políticas de transporte		X			
<b>SOCIO CULTURAL</b>					
<b>OSC1</b> Captar nuevos clientes en servicios de taxis y ruta en la modalidad de					X

pasajeros y carga liviana.					
<b>ASC1</b> Competencia de taxistas informales	X				
<b>AMBIENTALES</b>					
<b>OA1</b> Participación del proyecto de chatarrización.				X	
<b>AA1</b> Contaminación		X			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>% DE REPRESENTACIÓN</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>

### **SÍNTESIS PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

Dentro del perfil estratégico del medio externo tenemos que un 30% de los factores analizados corresponden a las oportunidades que podría aprovechar la facultad siempre y cuando sean beneficiosos, mientras que un 10% presentan una amenaza misma que debemos contrarrestar los impactos negativos para la cooperativa.

## MATRIZ FODA

FORTALEZAS (MACRO FORTALEZAS)	OPORTUNIDADES (MACRO OPORTUNIDADES)
<b>ADMINISTRATIVA</b>	<b>ECONÓMICO</b>
<b>FA1</b> Contar con una normativa actualizada vigente que ampara el trabajo de la cooperativa	<b>OE1</b> Suscripción de convenios corporativos con instituciones financieras y casas comerciales
<b>FA2</b> Contar con una estructura organizacional	<b>OE2</b> Asignación presupuestaria anual de ingresos y gastos
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>POLÍTICO</b>
<b>FTH1</b> Lealtad y experiencia del personal	<b>OP1</b> Regulación del transporte por parte del municipio
<b>FTH2</b> Control de las actividades diarias a realizarse	<b>SOCIO CULTURAL</b>
<b>FINANCIERO</b>	<b>OSC1</b> Captar nuevos clientes en servicios de taxis y ruta en la modalidad de pasajeros y carga liviana.
<b>FF1</b> Contar con el plan de trabajo y el respectivo presupuesto de ingresos y gastos	<b>AMBIENTALES</b>
<b>FF2</b> Control semanal de los aportes	<b>OA1</b> Participación del proyecto de chatarrización
<b>TECNOLÓGICO</b>	<b>AMENAZAS FACTORES CRÍTICOS</b>
<b>FT1</b> Contar con una página web	<b>AE1</b> Alza en los precios de aceites, lubricante, así como también en los repuestos y accesorios para las unidades
<b>FT2</b> Contar con programa contable	<b>AE2</b> Incremento de la tarifa de pasajes
<b>DEBILIDADES NUDOS CRÍTICOS</b>	<b>AP1</b> Reforma de leyes y políticas de transporte
<b>DA1.</b> Desconocimiento de las políticas internas	<b>ASC1</b> Competencia de taxistas informales
<b>DTH1</b> Falta de evaluación a los socios como responsable de las unidades y a sus choferes	AA1 Contaminación
<b>DF1</b> No posee una cuenta corriente	
<b>DT1</b> No cuentan aun 100% con servicio de radio de comunicación	

### 4.3 MOMENTO ESTRATEGICO

#	OBJETIVO ESPECÍFICO	CP Hasta 1 año	MP De 1 a 2 años	LP Más de 2 años	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Capacitar a los socios de la cooperativa en su aspecto profesional y servicio al usuario.	X			Cursos de servicios al cliente, financiados por la cooperativa Realizar evaluaciones mediante encuestas a los usuarios
2	Mantener relaciones fraternas con las demás cooperativas del cantón y resto del país.	X			Capacitación e integración entre cooperativas. Concientizar entre todos los miembros de la cooperativa el fortalecimiento de los valores. Suscripción de convenios entre cooperativas
3	Promover el desarrollo de la zona mediante la prestación de un servicio de calidad	X			Mejorar la Calidad de servicio Conocer y hablar el idioma de acuerdo el medio. Mejorar las unidades móviles
4	Establecer estrategias de seguridad y salvaguardar la integridad de los clientes		X		Implementación de equipos de seguridad Cumplir con la afiliación de seguros pertinentes
5	Emplear Sistemas de alta tecnología para optimizar las actividades administrativas y operativas de la cooperativa.			X	Actualización de los paquetes software  Obtener una línea personalizada para el servicio al cliente
6	Motivar a los usuarios como recompensa a la utilización de nuestros servicios.		X		Contar con unidades en buenas condiciones para cubrir las necesidades del cliente. Mantener una buena presencia del conductor. El cobro justo de la tarifa Mejorar el servicio
7	Atender con las peticiones de nuestros clientes en forma permanente y oportuna	X			Implementar el buzón de quejas. Atender con eficiencia al llamado del cliente. Conocer con precisión las rutas.

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE COMPARACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
<b>1</b>	<b>Suscripción de convenios corporativos con instituciones financieras y casas comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de convenios con empresas públicas, privadas y ONG, para lograr el aporte económico y social que permitan generar actividades productivas en beneficio de la clase del volante.</li> <li>- Obtención de créditos para la adquisición de nuevas unidades para los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer proyectos de desarrollo que permitan a nuestros socios aplicar sus conocimientos y generar unidades productivas en beneficio de la sociedad.</li> <li>- Innovación de las unidades de trabajo</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Asignación presupuestaria anual de ingresos y gastos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la gestión financiera con la asignación presupuestaria de ingresos y egresos para la cooperativa.</li> <li>- Utilización adecuada de las partidas presupuestarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la gestión financiera en beneficio de la cooperativa.</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Regulación del transporte por parte del municipio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El continuo control para la disminución de taxis ilegales.</li> <li>- Regulación de tarifas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer cumplir las leyes a cabalidad</li> <li>- Denuncias por parte del usuario</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Captar nuevos clientes en servicios de taxis y ruta en la modalidad de pasajeros y carga liviana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hacer esperar al cliente</li> <li>- Demostrar energía y cordialidad</li> <li>- Una atención total sin distracciones</li> <li>- Contar con el buzón de sugerencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener una correcta conducta y formalidad.</li> <li>- Mejorar el servicio de atención al usuario.</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Participación del proyecto de chatarrización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de la vida útil del vehículo</li> <li>- Convenios con las casa de chatarrización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar al medio ambiente</li> <li>- Cumplir con la ley</li> </ul>

N°	AMENAZAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVO OPERATIVO
1	<b>Alza en los precios de aceites, lubricante, así como también en los repuestos y accesorios para las unidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar alternativas de control mediante las Sesiones de Asamblea y Directivos para la toma de decisiones.</li> <li>-Ayudar a controlar que las tarifas que están establecidas cumplan todos los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir y respetar las leyes.</li> <li>-Precios justos</li> </ul>
2	<b>Incremento de la tarifa de pasajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control por parte de la ANT, que se cumpla lo establecido en la ley.</li> <li>-Regulación por parte de los GAD Municipales, para que exista el cumplimiento.</li> <li>-Respetar las tarifas y buscar alternativas para mejorar el servicio de acuerdo al recorrido dentro de la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir y respetar las leyes.</li> <li>-Dar cumplimiento con las leyes establecidas por parte de los conductores (profesionales)</li> </ul>
3	<b>Reforma de leyes y políticas de transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sesiones de Asamblea General para tomar medidas de forma inmediata y oportuna.</li> <li>-Mediante la Asamblea se dé a conocer a todos sus socios las reformas de las políticas y leyes vigentes.</li> <li>-Realizar debates para discutir las nuevas reformas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir a cabalidad con las políticas y leyes vigentes.</li> <li>-Contribuir con el desarrollo del cantón.</li> <li>- Cumplir y respetar las leyes.</li> </ul>
4	<b>Competencia de taxistas informales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Denuncias antes los organismos de Control sobre las unidades ilegales</li> <li>-Que el usuario tenga voz y mando al momento de elegir el servicio.</li> <li>-Fomentar el respeto y el trabajo en equipo, para concientizar a los conductores informales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir y respetar las leyes.</li> <li>-Disminuir la aglomeración de taxistas informales.</li> <li>-Eliminar el trabajo Informal y legalizarlo</li> </ul>
5	<b>Contaminación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar con los organismos pertinentes y concientizar a los profesionales del volante del cuidado de los vehículos para contrarrestar la contaminación.</li> <li>- Cumplido el ciclo de vida útil de las unidades, serán reemplazadas.</li> <li>- Realizar el mantenimiento adecuado a las unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir y respetar las leyes.</li> <li>-Disminuir la contaminación</li> <li>-Mejor funcionamiento del automotor, menos contaminación.</li> </ul>

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE COMPARACIÓN DE  
FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

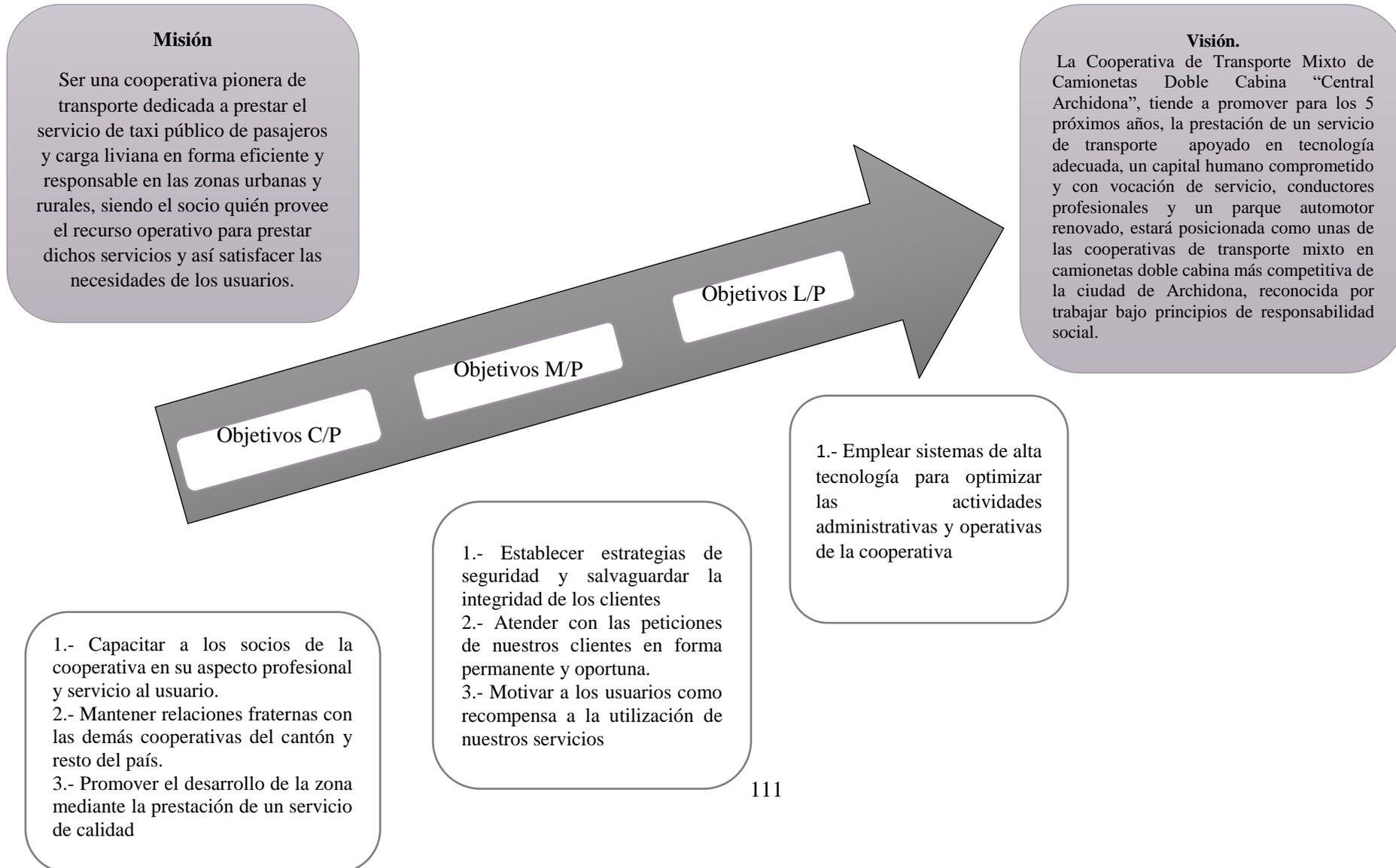
N°	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVO OPERATIVO
1	<b>FA1</b> Contar con una normativa actualizada vigente que ampara el trabajo de la cooperativa	-Fortalecer el cumplimiento de las normas que rigen en la cooperativa.  -Trabajo en equipo con responsabilidad y eficiencia.	- Cumplir con las normativas vigentes.  -El éxito y buen funcionamiento de la cooperativa
2	<b>FA2</b> Contar con una estructura organizacional	- Evaluación y capacitación periódica del desempeño de autoridades y directivos.  - Incrementar el grado de satisfacción del personal administrativo en su puesto de trabajo.	- Mejorar el desempeño del personal administrativo.
3	<b>FTH1</b> Lealtad y experiencia del personal	-Dictar charlas de motivación personal y valores morales.  - Evaluación de conocimientos adecuados en el desempeño de sus funciones.	-Enriquecer la autoestima y fortalecer el trabajo en equipo. -Optimizar recursos y tiempo en el desarrollo de sus funciones en la cooperativa.
4	<b>FTH2</b> Control de las actividades diarias a realizarse	-Tener un registro escrito de las actividades que se realizan a diario.  -Designar a una persona que controle el ingreso y la salida de las unidades a las diferentes rutas.	-Cumplir con responsabilidad con todas las tareas encomendadas en la cooperativa. -Mejorar el trabajo en equipo y contribuir con el cumplimiento de los objetivos
5	<b>FF1</b> Contar con el plan de trabajo y el respectivo presupuesto de ingresos y gastos	-Utilizar los recursos económicos con responsabilidad de acuerdo a lo presupuestado.  -Cumplir a cabalidad con el plan de trabajo estipulado en la Asamblea	- Diseñar y ejecutar proyectos de acuerdo a las necesidades de la cooperativa. - Verificar el cumplimiento de las metas programadas.

6	<b>FF2</b> Control semanal de los aportes	<p>-Mantener una situación financiera sólida que garantice la operación de la caja de ahorro.</p> <p>-Recaudar los aportes estipulados por la Asamblea.</p>	<p>-Fortalecer la caja de ahorro incrementando el aporte mensual entregado por cada socio y optimizando el proceso de recaudación</p> <p>-Cumplir de forma oportuna con las obligaciones que posee la cooperativo</p>
7	<b>FT1</b> Contar con una página web	<p>-Aprovechar la tecnología con el fin de dar a conocer nuestros servicios a la ciudadanía.</p> <p>-Desarrollar mecanismos que permitan buscar nuevos clientes.</p>	<p>-Mejorar la atención al cliente.</p> <p>- Ampliar nuestros mercado</p>
8	<b>FT2</b> Contar con programa contable	<p>-Capacitar al personal contable constantemente</p> <p>-Implementar manuales para la correcta utilización de dicho programa.</p>	<p>-Presentar a la Asamblea estados financieros reales de acuerdo a las normas y principios generalmente aceptados (PCGA).</p> <p>- Optimizar y Determinar el nivel de eficiencia y efectividad del programa contable.</p>

N°	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	OBJETIVO OPERATIVO
1	<b>DA1.</b> Desconocimiento de las políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer la misión y visión de la cooperativa.</li> <li>-Llevar planes de capacitaciones sobre políticas internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar reuniones para dar a conocer la misión y visión a todo el persona que conforma la cooperativa</li> <li>-Dar charlas para dar a conocer las políticas internas de la cooperativa.</li> </ul>
2	<b>DTH1</b> Falta de evaluación a los socios como responsable de las unidades y a sus choferes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Supervisión constante por parte de los dueños de las unidades.</li> <li>- Someter a concurso de méritos y oposición para mayor control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar encuesta o entrevista de trabajo.</li> <li>-Para ingresar a un puesto de trabajo se debe exigir el perfil académico necesario para ocupar la vacante</li> </ul>
3	<b>DF1</b> No posee una cuenta corriente	- Abrir una cuenta corriente a nombre de la cooperativa	-Realizar depósitos diarios
4	<b>DT1</b> No cuentan aun 100% con servicio de radio de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sancionar a los socios que no cooperen con la puesta de radios de comunicación.</li> <li>-Concientizar a los socios que pongan la radio para cualquier emergencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Multa.</li> <li>-Charlas sobre la importancia de contar con radios de comunicación</li> </ul>

## Mapa Estratégico con Proyectos a Corto Mediano y Largo Plazo

Ilustración 5: Mapa Estratégico



### **4.3.1 Objetivos estratégicos**

#### **1. Gestión Administrativa**

Fortalecer la gestión administrativa mediante la planificación, dirección, organización y el control empresarial; los mismos que ayudarán a los administrativos, socios y operativos de la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona fomentar su posicionamiento, cobertura, mejoramiento de sus servicios a nivel local y provincial.

#### **2. Capacitación**

Realizar programas de capacitación para el personal administrativo, socios y la clase operativa (los choferes), en lo referente a atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, relaciones humanas lo que contribuirá a mejorar el nivel de conocimiento, responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y en los servicios que presta la cooperativa.

#### **3. Sistema de Comunicación y Difusión**

Incorporar y mejorar el sistema de comunicación e información para que fluya eficientemente a nivel de directivos, socios, personal administrativo, y operativos articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo, mediante la utilización correcta de los canales de comunicación.

### **4.3.2 Políticas**

Las políticas son reglas o normas básicas que se aplican en la toma de decisiones para la implementación de las actividades necesarias para la ejecución del Plan Estratégico de la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “Central Archidona”

- ✓ Trabajo participativo y establecido entre los directivos, socios y personal de la cooperativa.

- ✓ Respeto y fomento de los valores y principios que orienten el realizar de los directivos, socios y empleados de la organización.
- ✓ Accionar de la Cooperativa Central Archidona con transparencia , honestidad y responsabilidad
- ✓ Crear una cultura de calidad y eficiencia en atención al cliente, fomentado capacitación, comunicación entre los directivos, socios, personal administrativo y operativo.

### **4.3.3 Factores críticos de éxito**

Nos permiten identificar asuntos estratégicos potenciales como: analizar y resumir; actuar y dar seguimiento; concretar y mejorar.

Es importante que la Cooperativa de transporte mixto de camionetas doble cabina “Central Archidona”, preste un servicio de calidad y calidez para lo cual debe considerar los siguientes aspectos que servirán para el cumplimiento de sus expectativas que exigen sus clientes:

- Compromiso por parte de sus directivos y socios de la Cooperativa de transporte mixto de camionetas doble cabina “Central Archidona” para la aprobación, ejecución y seguimiento del plan estratégico propuesto.
- Mecanismos de retroalimentación y monitoreo trimestral o semestral, del presente plan estratégico, asignando los recursos necesarios para su debida ejecución sean estos, humanos, materiales y económicos.
- Establecer grupos de trabajo con los directivos, socios, empleados y conductores comprometidos a trabajar en el cumplimiento de las metas propuestas.
- Estrategias de comunicación, difundir y proveer por parte de los directivos a los socios como a los clientes a los beneficios que brindará la aplicación del plan estratégico.

#### **4.3.4 Supuestos estratégicos**

Los supuestos estratégicos a nivel de resultados van desde factores muy concretos, hasta el compromiso de los directivos y condiciones de la cobertura de los servicios que deben ser sometidos a cambios así como de los resultados que la organización pretende lograr y desea mantener en bien de la organización o empresa.

Para el acatamiento de toda estrategia es inevitable la formulación de un supuesto en el cual se basará la propuesta, a continuación se presentan algunos de estos supuestos:

- Va a existir un compromiso real de los Directivos, Comisiones internas, Asamblea General de Socios y empleados en llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, conjuntamente con las iniciativas estratégicas.
- Se impulsará diálogos entre los directivos y socios de la cooperativa con el fin de dar a conocer la importancia de firma de convenios de capacitación en todas las áreas y los planes de actualización.
- Estabilidad laboral del personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos estratégicos será de vital importancia, para no obstaculizar el trabajo realizado.
- Poseerá una atribución por parte de los directivos para hacer conocer a sus socios y empleados sobre el cumplimiento de los estatutos y reglamentos internos.

## 4.4 PLAN TÁCTICO OPERATIVO

### 4.4.1 Líneas de Acción

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización, liderazgo, control y dirección de socios y administrativos para direccionar la gestión administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación, servicio y seguridad eficiente de las actividades administrativas de la cooperativa, mediante la suscripción de convenios institucionales para el desarrollo de programas y planes de la Cooperativa</li> <li>• Unión y compromiso empresarial</li> </ul>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación general para las áreas administrativas y operativas de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar Talleres grupales, conferencias de relaciones humanas interpersonales, tributación, gestión administrativa</li> <li>▪ Capacitación para los conductores de la Cooperativa sobre la calidad de servicio de atención al cliente,</li> </ul>
<b>SISTEMA DE COMUNICACIÓN, DIFUSIÓN E INFORMACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar el sistema de comunicación e información de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de tecnología informática.</li> <li>▪ Seguridad empresarial.</li> <li>▪ Publicidad</li> <li>▪ Medios de Comunicación</li> </ul>

Fuente: Cooperativa de Transporte Mixto "Central Archidona"  
Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### 4.4.2 Plan operativo anual de la cooperativa de transporte “CENTRAL ARCHIDONA”

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTOS O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación, servicio y seguridad eficiente de las actividades administrativas de la cooperativa, mediante la suscripción de convenios institucionales para el desarrollo de programas y planes de la Cooperativa</li> <li>▪ Unión y compromiso empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuesto interno y Convenios</li> <li>▪ Presupuesto del interior de la Cooperativa</li> </ul>	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directivos</li> <li>▪ Personal Administrativo</li> </ul>
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar Talleres grupales, conferencias de relaciones humanas interpersonales, tributación, gestión administrativa.</li> <li>▪ Capacitación para los conductores de la Cooperativa sobre la calidad de servicio de atención al cliente,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuesto y Convenios de corporación empresarial</li> </ul>	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directivos</li> <li>▪ Personal Administrativo</li> </ul>
SISTEMA DE COMUNICACIÓN, DIFUSIÓN E INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de Tecnología informática y servicios</li> <li>▪ Seguridad Empresarial</li> <li>▪ Publicidad</li> <li>▪ Medios de Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuesto y convenios empresariales</li> </ul>	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directivos</li> <li>▪ Personal Administrativo</li> <li>▪ Concejo de Vigilancia</li> </ul>

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

#### 4.4.3 Presupuesto año 2016 de la Cooperativa de Transporte “Central Archidona”

No.	Situación Financiera	Cuentas	Responsable	Presupuesto 2016	Cronograma				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	<b>INGRESOS</b>	Cuotas Ordinarias	Gerente y Contadora	6.500,00	7.150,00	7.865,00	8.651,50	9.516,65	10.468,32
		Cuotas Extraordinarias		600,00	660,00	726,00	798,60	878,46	966,31
		Cuotas de Ingresos		2.000,00	2.200,00	2.420,00	2.662,00	2.928,20	3.221,02
		Otros Ingresos		500,00	550,00	605,00	665,50	732,05	805,26
		<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>9.600,00</b>	<b>10.560,00</b>	<b>11.616,00</b>	<b>12.777,60</b>	<b>14.055,36</b>	<b>15.460,90</b>
2	<b>EGRESOS</b>	Sueldos Personal Administrativo	Gerente y Contadora	4.600,00	5.060,00	5.566,00	6.122,60	6.734,86	7.408,35
		Capacitaciones		2.450,00	2.695,00	2.964,50	3.260,95	3.587,05	3.945,75
		Comunicación y Difusión		1.610,00	1.771,00	1.948,10	2.142,91	2.357,20	2.592,92
		Dietas a Directivos		100,00	110,00	121,00	133,10	146,41	161,05
		Servicios Básicos		200,00	220,00	242,00	266,20	292,82	322,10
		Comisiones y Movilizaciones		300,00	330,00	363,00	399,30	439,23	483,15
		Impuestos Fiscales y Municipales		200,00	220,00	242,00	266,20	292,82	322,10
		Otros Gastos		140,00	154,00	169,40	186,34	204,97	225,47
		<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>9.600,00</b>	<b>10.560,00</b>	<b>11.616,00</b>	<b>12.777,60</b>	<b>14.055,36</b>	<b>15.460,90</b>

Para el cumplimiento de la Planificación Estratégica propuesta se ha considerado el presupuesto del año 2016, realizando un incremento del 10% anual para los siguientes cinco años; lo que deberá ser aprobado por las máximas autoridades de la Cooperativa y expuesto en Asamblea General.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación se establecen las siguientes conclusiones:

1. Gracias a la investigación basada en los referentes teóricos se recolectó la información pertinente para la fase de inicio que se encuentra en el capítulo II de este trabajo de titulación, por lo que la autora sustenta la importancia de realizar una planificación estratégica con los argumentos tomados desde la base a varios autores, la misma que permitirá desarrollar una administración eficiente de los servicios de su capacidad operativa y su rentabilidad.
2. Una vez realizada la evaluación gracias a las encuestas aplicadas a los socios como a los usuarios, la autora ve la necesidad de elaborar el plan estratégico para la Cooperativa “Central Archidona” definido con los siguientes objetivos: capacitar a los socios, mantener relaciones fraternas, contribuir con el desarrollo del cantón, crear una segura gestión tecnológica de comunicación para brindar un servicio eficiente a los usuarios.
3. El plan estratégico realizado por la autora fortalece la gestión administrativa, económica y operativa de la cooperativa, determinándose importante la realización de capacitaciones tanto en relaciones humanas como en atención al cliente, facilitando así los canales de comunicación y difusión internas y externas obteniendo información a tiempo, evitando provocar retrasos en los diferentes procesos.

Además la Planificación Estratégica, es para la cooperativa un nuevo estilo de dirigir a las organizaciones que se enfocan en los medios para lograr los resultados mediante la aplicación de estrategias que permitan lograr la satisfacción de los clientes y usuarios.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los señores Patricio Ulloa y Rolando Nieves, en sus calidades de Presidente y Gerente de la Cooperativa “Central Archidona”:

- 1.** Implementar la Planificación Estratégica del presente estudio para alcanzar el cumplimiento óptimo de sus objetivos y así generar unidades productivas en beneficio de la sociedad
- 2.** A todos sus Directivos que se comprometan a cumplir con el manual de funciones ya establecido; permitiendo a cada uno de sus socios conocer los objetivos y las estrategias para alcanzarlos, lo que lograría en forma positiva la disminución de riesgos dentro de la cooperativa.
- 3.** Es indispensable que se ponga en marcha un plan de capacitación para los socios con la finalidad de contar con el personal idóneo para que presten un excelente servicio al usuario
- 4.** Se debe implementar canales de comunicación y difusión, que faciliten diversa información entre directivos, socios y principalmente con los conductores que son los que mantienen un mayor contacto con los usuarios.
- 5.** Es importante la adquisición de un medio tecnológico de ubicación satelital el mismo que va a contribuir al control adecuado de las unidades permitiendo salvaguardar la integridad de los usuarios y conductores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arguin, G. (1998) La Planificación Estratégica en la Universidad 2ª ed. Editorial Quebec.
- Armijo, M. (2011) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES, Santiago de Chile.
- Caraballo, A. (2004) Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe. Fundación Universitaria.
- Hill, C.; y Jones, G. (2009) Administración Estratégica. 8ª ed. México D F: Mc Graw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011) “Planeación Estratégica – Fundamentos y Aplicaciones”-2ª ed. Mexico DF. Mc Graw-Hill-Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001) Administración, proceso administrativo. 3ª ed. México D F. Mc Graw-Hill-Interamericana.
- David, F. (2003). Concepto de Administración Estratégica. México D F.: Pearson Educación.
- García, E; y Valencia, M. (2012) Planeación Estratégica – Teoría y práctica. 2ª ed. México D F: Trillas.
- Kourdi, J. (2008). Estrategia, Claves para tomar decisiones en los negocios. Buenos Aires: Editorial The Economist.
- Lerma, A. y Bárcena, S. (2012) Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. Guía Práctica. 1ª ed. México D F.:Alfaomega.
- Mintzberg, H.; Brian, J.; Voyer, J. (1997) Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México D F.: Prentice Hall.

- Munch, L. y Garcia, J (1998) Fundamentos de Administración. 1ª ed. Macchi.
- Munch, L. (1997) Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas. 2ª ed. México D F: Trillas
- Porter, M. (2006) Estrategia y Ventaja Competitiva. Ediciones Líderes del Management. Dirección. Barcelona: Deusto
- Rojas, M.; Medina, L. (2012) Planeación Estratégica – Fundamentos y Casos. Bogotá.
- Kourdi, J. (2008). Estrategia, Claves para tomar decisiones en los negocios. Buenos Aires: Editorial The Economist.
- <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/planeacion-estrategica-aplicada.pdf>
- <https://es.slideshare.net/ricardouchhau/planeacin-estrategica-definicionesresumen>
- <https://es.slideshare.net/cursosenlienaap/algunos-enfoques-de-la-planeacin>
- <http://www.civicus.org/view/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- [http://www.observales.org/index.php?page=cifras\\_entidades-cooperativas\\_servicios\\_transportes](http://www.observales.org/index.php?page=cifras_entidades-cooperativas_servicios_transportes)
- [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/62coopXXI.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/62coopXXI.htm) - 35

## **ANEXOS**

Anexo 1: propuesta de capacitación profesional a socios, administrativos y conductores de vehículos de la cooperativa de transporte mixto en camioneta doble cabina “Central Archidona”

### **1.-Introducción**

La Cooperativa Central Archidona tiene sus falencias en la prestación de sus servicios a los usuarios, ya que sus socios, personal administrativo y en especial los operativos (conductores) no han recibido capacitaciones acorde con sus funciones, consecuentemente la falta de estímulos a los mismos genera que sus labores no las desempeñen de la mejor manera, lo que repercute al momento de prestar el servicio, haciéndose necesario e importante que todos reciban capacitaciones de acuerdo a sus áreas de trabajo y se realicen las respectivas evaluaciones.

De las encuestas realizadas a los socios para la elaboración de la presente planificación estratégica, se ha detectado que sus socios, empleados y conductores requieren ser capacitados, actualizados y evaluados en forma periódica, lo que permitirá su mejor desenvolvimiento institucional, ya que en la actualizada cono cuentas con un plan de capacitaciones establecido.

### **2.- Justificación**

Mediante el avance de la tecnología llega la innovación a pasos muy agigantados, siendo estos los factores sociales y el impacto económico que se evidencia en nuestro diario vivir, los que se vuelven determinantes para que a nivel general las instituciones públicas como privadas, exijan al recurso humano a mantenerse actualizado y con conocimientos sólidos en las diferentes áreas que se desempeñan para poder así enfrentar los retos laborales; con esto se pretende que la Cooperativa de transporte mixto “Central Archidona ejecute el plan de capacitación a fin de mejorar los servicios que brinda a sus usuarios.

### **3.- Objetivos**

- Generar espacios de capacitación vinculados a elevar el nivel intelectual, técnico y operativo de todos los que conforman y trabajan en la Cooperativa “Central Archidona”-
- Mejorar y aumentar el autoestima personal
- Incidir en la prestación de un servicio de calidad como pauta para el fortalecimiento institucional.
- Realizar las gestiones pertinentes con las instituciones formadoras del talento humano para la viabilidad de este proyecto.

### **Metas**

- Abarcar necesidades de todos profesionales y empleados de la Cooperativa
- Contar con capacitadores de calidad que garanticen el evento propuesto.
- La suscripción de convenios con instituciones públicas y privadas
- Cumplir al 100% la capacitación a todos los involucrados dentro de la cooperativa, durante el período 2016 al 2018

### **4.- Localización**

Este proyecto se efectuará en la Sede de la Cooperativa de transporte mixto de camionetas doble cabina “Central Archidona”, de la ciudad de Archidona ubicada en la Av. Circunvalación y será dirigido a todo el personal de la misma.

### **5.- Temática**

- Servicio al cliente
- Relaciones Humanas
- Tributación
- Planificación estratégica y gestión administrativa

## 6.- Impactos

El presente proyecto de capacitación se lo realizará en base a un cronograma preestablecido en donde la evaluación se la ejecutará en función al desarrollo de lo planificado, debiendo determinarse cuantitativamente y cualitativamente logrado, a fin de verificar el avance de la programación y determinar lo que no se alcanzó

## 7.- Presupuesto

### Recursos económicos

Para el desarrollo de este proyecto se utilizarán parte de los recursos de los ingresos propios que tiene la cooperativa a través de las aportaciones mensuales por sus 20 socios de la cooperativa (\$ 9.600 anuales)

	<b>C U R S O S</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>Servicio al Cliente</b>	<b>Relaciones Humanas</b>	<b>Tributación y Finanzas</b>	<b>Planificación Estratégica y Gestión Administrativa</b>	<b>TOTAL</b>
Instructor 40 h x \$ 10,00 (2 al año)	400,00				<b>800,00</b>
Instructor 20 h x \$ 10,00 (2 al año)		200,00 (2)			<b>400,00</b>
Instructor 40 h x \$ 10,00 (1 al año)			S.R.I.		<b>000,00</b>
Instructor 60 h x \$ 15,00 (1 al año)				900,00	<b>600,00</b>
Material didáctico	100,00	100,00	50,00	50,00	<b>200,00</b>
Logística Coffee Break	150,00	150,00	75,00	75,00	<b>450,00</b>
<b>TOTAL \$</b>					<b>2.450,00</b>

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

## **Recursos Humanos**

Se ha considerado a 42 personas entre directivos, socios, empleados y conductores que serán capacitados en las diferentes temáticas.

Durante el proceso de capacitación se realizará autogestiones en las distintas instituciones públicas como privadas para poder contar con instructores calificados y poder de esta manera abaratar costos, aquí algunas de las posibles instituciones que nos puedes facilitar a sus capacitadores:

- Senplades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), en la temática de planificación estratégica y proyectos.
- Secap, Mies, Universidades (extensiones) en las temáticas en servicio al cliente y relaciones humanas
- Servicio de Rentas Internas, para la temática de tributación
- La Agencia Nacional de Tránsito, en todo lo referente a las leyes de tránsito y seguridad vial

## **Recursos Materiales**

Todo lo referente al material didáctico necesario que se entrega a los participantes que asisten a la capacitación (carpeta, esfero, papel, resaltador, marcadores, et.)

## **Indicadores**

Cursos realizados

Cursos programados

Horas de capacitación

Horas de capacitación programada

Temáticas impartidas

Temáticas programados

Personal que recibe capacitación

Total personal

Personal Satisfecho

Total empleados

Número de personas que asistieron a los cursos

Número de personas convocadas

Aprobación y Certificación del Curso

**Cronograma de Actividades de Capacitación**

<b>Actividades</b>	<b>Fecha</b>	<b>Dirigido</b>	<b>Duración</b>	<b>Asistentes</b>
<b>Servicio al Cliente</b>	Primer y curto trimestre	Directivo, socios, empleados y conductores	40 horas	40 personas
<b>Relaciones Humanas</b>	Primer y tercer trimestre	Directivo, socios, empleados y conductores	20 horas	40 personas
<b>Tributación y Finanzas</b>	Segundo trimestre	Directivos, socios y Empleados	40 horas	22 personas
<b>Planificación Estratégica y Gestión Administrativa</b>	Segundo trimestre	Directivos, socios y Empleados	60 horas	22 personas

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

### Planificación de Actividades de Capacitación

ACTIVIDADES	E N E R O	F E B R E R O	M A R Z O	A B R I L	M A Y O	J U N I O	J U L I O	A G O S T O	S E P T I E M B R E	O C T U B R E	N O V I E M B R E	D I C I E M B R E
Servicio al Cliente												
Relaciones Humanas												
Tributación y Finanzas												
Planificación Estratégica y Gestión Administrativa												

Elaborado por: Nieves, S. (2016)

Anexo 2: propuesta de comunicación, información y difusión para la cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina “central archidona”

### **1.-Introducción**

El éxito y el impacto de un proyecto innovador en gran medida dependen de las actividades de comunicación y difusión. En esta era tecnológica, las personas son más dependientes de los medios, ya sea para su desempeño en el trabajo o en sus relaciones personales, es decir básicamente los medios están presentes en la vida cotidiana de cada ser humano.

Una de las debilidades encontradas dentro de la Cooperativa es la falta de comunicación y difusión de los servicios que prestan, siendo éstos medios indispensables para obtener posicionamiento en el mercado local.

### **2.- Justificación**

La principal motivación que inclina e impulsa al desarrollo de un plan estratégico en la comunicación y difusión integral a favor de la Cooperativa “Central Archidona”, es la búsqueda constante de aquella cultura comunicacional que exige hoy en día las nuevas generaciones de audiencias de tal forma que garantice a la organización mejorar el posicionamiento, productividad, crecimiento, innovación y la imagen de la organización, donde el éxito gratificante es conseguir a que se cumplan todos los objetivos y metas planteadas de una forma rápida, sencilla, eficiente y en el momento adecuado.

### **3.- Objetivos**

- Promover y difundir sobre las actividades y servicios que ofrece la Cooperativa “Central Archidona” a los usuarios
- Sistematizar la comunicación y mantener informados a los socios sobre las acciones comunes y las obligaciones administrativas, financieras y operativas, así como de su seguimiento y resultados obtenidos en el transcurso de la ejecución de sus proyectos.

- Realizar una comunicación y difusión transparente y entendible a toda la sociedad sobre la implementación del plan estratégico y sus proyectos.

### **3.- Metas**

- Incrementar el número de clientes en un 15% cada año
- Incrementar la rentabilidad anual en un 10%
- Fortalecer el posicionamiento de la Cooperativa a nivel local, provincial y nacional

### **4.- Táctica**

Las acciones para llevar a cabo este proyecto son realizar anuncios publicitarios a través de radio, prensa y televisión local, así como también difundir anuncios mediante las gigantografías publicitarias; y la actualización mensual de la página web de la cooperativa.

### **6.- Política**

Las políticas que canalizarán este objetivo son destinar el 10% de sus ingresos propios de forma anual por el tiempo de 3 años de implementación de este proyecto.

### **7.- Responsables**

Las personas encargadas de llevar a delante esta estrategia son los Directivos, personal administrativo y Concejo de Vigilancia.

## 7.- Presupuesto

### Costo de Inversión

Medios de Comunicación	Espacios Publicitarios	Precio mensual	Precio Anual
<b>Radios Locales (2)</b>	2 cuñas diarias x 15 días = 30	30 x 1,50 = 45 x 12 x 2	1.080,00
<b>Ali TV (autogestión)</b>	1 spots diario x 15 días al mes		0,00
<b>Folletos, trípticos</b>	1.000 impresiones anual	1000 x 0,30	300,00
<b>Tarjetas de presentación</b>	1000 unidades	1000 x 0,03	30,00
<b>Gigantografías</b>	1 en la parada de la cooperativa		200,00
<b>TOTAL</b>			<b>1610,00</b>

Elaborado por: Autora

Anexo 3: Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa

1. ¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?  
SI ( ) NO ( )
  
2. ¿La Cooperativa cuenta con una planificación estratégica que oriente sus actividades?  
SI ( ) NO ( )
  
3. ¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la Cooperativa?  
SI ( ) NO ( )
  
4. ¿Cree que existe un buen sistema de control y optimización de recursos humanos y financieros dentro de la Cooperativa?  
SI ( ) NO ( )
  
5. ¿Según su criterio la Cooperativa Central Archidona ha cumplido con el plan de capacitación a los Directivos, Socios y Administradores.  
SI ( ) NO ( )
  
6. ¿El personal ha sido evaluado de acuerdo a las funciones que desempeña?  
SI ( ) NO ( )
  
7. ¿Consideraría usted importante, la implementación de un sistema facturación mediante el uso del taxímetro.  
SI ( ) NO ( )
  
8. ¿Consideraría usted, que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?  
SI ( ) NO ( )
  
9. El presupuesto de la Cooperativa se financia con recursos propios:  
SI ( ) NO ( )

**10.** ¿El servicio de transporte la cooperativa lo realiza mediante la implantación de frecuencias?

SI ( )

NO ( )

**11.** ¿La modalidad del servicio que presta Cooperativa Central Archidona a los usuarios, es de transporte masivo?

SI ( )

NO ( )

**12.** ¿La prestación de servicio de transporte de la Cooperativa está más orientado al aérea rural?

SI ( )

NO ( )

GRACIAS

Anexo 4: encuesta dirigida a los usuarios del cantón Archidona

**1. ¿Cuál es el tipo de transporte de su preferencia?**

Bus ( ) Taxis ( ) Particular ( )

**2. ¿Cuál es la frecuencia de uso del servicio de taxis?**

Entre 1 y 10 veces al mes ( )

Entre 11 y 20 veces al mes ( )

Más de 20 veces al mes ( )

**3. ¿Qué razón le motiva a usar el servicio de taxi?**

Trabajo ( ) Estudios ( )

Turismo ( ) Otros ( )

**4. ¿Valora usted que el servicio de transporte sea regulado con medidas a favor del medio ambiente?,**

Si ( ) No ( )

**5. En general cree usted, que la manera de conducir de los choferes de taxis se ajusta a las disposiciones de las leyes de tránsito y seguridad vial?**

Si ( ) No ( )

**6. ¿Está usted, de acuerdo o no con la prohibición de llevar pasajeros en el balde de la camioneta?**

Si ( ) No ( )

**7. ¿Considera usted, que en términos generales el costo de transporte público en relación al servicio que brinda es:**

Alto ( ) Razonable ( ) Bajo ( )

**8. Conoce usted las características de servicio de transporte que presta la Cooperativa Central Archidona**

Si ( ) No ( )

**9. ¿Cómo califica usted, el servicio que presta la Cooperativa?**

Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( )

**10. ¿En qué aspectos cree usted, que debe mejorar la Cooperativa para prestar un mejor servicio?**

Capacitación al personal ( ) Atención al Cliente ( )  
Sistema de comunicación e información( )

**11. ¿Por qué medios publicitarios conoció este servicio de transporte?**

Radio ( ) Televisión ( ) Internet ( ) Familiares o Amigos ( )

**12. ¿Considera usted, que son justas las tarifas que se cobra por la prestación del servicio de transporte que ofrece la cooperativa?**

Si ( ) No ( )

**13. ¿Señale los aspectos más importantes para usted, al momento de elegir el servicio de transporte como pasajero?**

Rapidez ( ) Seguridad ( ) Comodidad ( )

**14. ¿Considera usted, si es necesario o no en implantar un dispositivo que controle la velocidad?**

SI ( ) NO ( )

**15. ¿En el uso del servicio de taxis considera usted, que el trato que brinda el conductor es:**

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

**16. ¿Cuántas veces considera usted, que ha sido maltratado en la utilización del servicio de taxi?**

Muchas ( ) Pocas ( ) Ninguna ( )

**17. ¿Cree usted, que el servicio de transporte que presta la cooperativa Central Archidona refleja una imagen de honestidad y satisfacción?**

SI ( ) NO ( )

**18. ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el Servicio del Transporte de Taxi en nuestro medio?**

Presentación de la Unidades ( ) Mejorar las Relaciones Humanas ( )  
Otros ( )

GRACIAS

Anexo 5: Entrevista realizada a los socios de la cooperativa

<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI/%</b>	<b>NO/%</b>
<b>1 ¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?</b>	15	5	75	35
<b>2 ¿La Cooperativa cuenta con una planificación estratégica que oriente sus actividades?</b>	7	13	35	65
<b>3 ¿Considera que existe una buena organización de las actividades dentro de la cooperativa?</b>	15	5	75	25
<b>4 ¿Cree que existe un buen sistema de control y optimización de recursos humanos y financieros dentro de la Cooperativa?</b>	13	7	65	35
<b>5 ¿Según su criterio la Cooperativa Central Archidona ha cumplido con el plan de capacitación a los Directivos, Socios y Administradores?</b>	12	8	60	40
<b>6 ¿El personal ha sido evaluado de acuerdo a las funciones que desempeña?</b>	8	12	40	60
<b>7 ¿Considera usted, importante la implementación de un sistema de facturación mediante el uso del taxímetro?</b>		20		100
<b>8 ¿Considera usted, que una planificación es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?</b>	8	12	40	60
<b>9 ¿El presupuesto de la Cooperativa se financia con recursos propios?</b>	20		100	
<b>10 ¿El servicio de transporte de la Cooperativa se lo realiza mediante la implementación de frecuencias?</b>		20		100
<b>11 ¿La modalidad del servicio que presta la Cooperativa Central Archidona a los usuarios, es de transporte masivo?</b>		20		100
<b>12 ¿La prestación de servicio de transporte de la Cooperativa está orientado al área rural?</b>	20		100	

Anexo 6: Parada de la Cooperativa de transporte mixto en camionetas doble cabina  
“Central Archidona”



Anexo 7: Parque automotor de la Cooperativa de transporte mixto en camionetas  
doble cabina “Central Archidona”



Fuente: Cooperativa “Central Archidona”

Elaborado por: Autora.

Anexo 8: Registro de socios de la cooperativa de transporte “central archidona

<b>SOCIO</b>	<b>C.I.</b>	<b>FECHA INGRESO</b>	<b>CAMIONETAS DOBLE CABINA</b>	<b>AÑO</b>	<b>PLACA</b>
<b>Aldas Aldas Angel Maria</b>	1801963580	22/10/2009	Toyota/ETT Hilux 4x2 CD	2011	CBA-1878
<b>Aules Escorza Miguel</b>	1704389707	03/01/2012	Mazda/BT-50 CD 4X2	209	TBA-3267
<b>Cabrera Silva Milton Paúl</b>	1500584891	18/02/2014	Mazda/BT-50 CD 4X2	2010	CBA-1050
<b>Chiliquinga Iza Josè Andrès</b>	1500240708	15/07/1994	Chevrolet/Luv CD 4X2	1999	VAA-0915
<b>Erazo Reyes Carlos Santiago</b>	1714021977	25/11/2013	Mazda/BT-50 2.2 CD	2008	PDB-3417
<b>Guayama Brito Patricio Javier</b>	1500699895	25/11/2013	Mazda/BT-50 2.2 CD	2008	PBC-3676
<b>Mongon Quinche Oscar Delfos</b>	1600351355	02/08/2011	Toyota/ETT Hilux 4x2 CD	2009	NAE-0571
<b>Lòpez Bayas Carlos Leopoldo</b>	1500640402	07/05/2014	Mazda/BT-50-STD FL 2.2 CD 4X2	2014	TBE-1591
<b>Nieves Romero Josè Rolando</b>	1500259948	09/10/1996	Mazda/BT-50-CD 4X2 RAUDA GAS 2.2	2012	TBB-7998
<b>Nutino Rivas Roly Fredy</b>	1500579170	09/09/2009	Toyota/ETT Hilux 4x2 CD	2008	TDN-0466
<b>Pérez Velasco Ángel Gustavo</b>	0200882975	26/05/2014	Mazda/BT-50-STD FL 2.2 CD 4X2 TM	2014	NAA-1065
<b>Quinatoa Freire Jhon Jairo</b>	1500908072	09/09/2009	Mazda/BT-50-CD 4X4 STD CRD 2.5 FL	2010	SAD-0282
<b>Reinoso Muñoz Juan Eduardo</b>	1801034479	13/06/2012	NISSAN/NP300 FRONTIER	2011	TBB-6540

<b>Rìos Salazar Juan Carlos</b>	1500392780	28/02/2009	Mazda/BT-50 2.2 CD	2008	PDB-3417
<b>Suqui Cepeda Salomòn</b>	1500391568	28/01/2009	Toyota/CET-Ilux CD 4X2	2011	PBT-3090
<b>Suqui Gòmez Hèctor Eduardo</b>	1500471667	24/02/1997	Mazda/BT-50 CD 4X4 STDCRD 2.5 FL	2010	PNI-8766
<b>Tixilema Chugchilan Josè Enrique</b>	0201328390	02/08/2011	Toyota/ETT Hilux 4X2 CDTM 2,7 4PJ	2013	TBD-9546
<b>Ulloa Lozada Antonio Patricio</b>	1705653721	13/06/2012	Toyota/CCTT Hilux 4X4 CD- Diesel	2011	PBN-4178
<b>Yanez Flores Melba Yolanda</b>	2100238415	26/05/2014	Mazda/BT-50 CD 4X2 STD GAS 2.2 FL	2012	TBB-7312
<b>Yumbo Tanguila Eusebio Bonifacio</b>	1500227721	13/04/2009	Mazda/BT-50 STD FL 2.2. CD 4X2 TM	2014	TBE-2483

Fuente: Cooperativa "Central Archidona"

Elaborado por: Autora