



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

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS EN AUTOMÓVILES TIPO SEDÁN Y/O CAMIONETAS DOBLE CABINA SAN JUAN DE LOS DOS RIOS DE TENA, EN LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA, PERIODO 2017.

AUTORA:

MÓNICA PAULINA GALLEGOS LLERENA

TENA- ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Sra. Mónica Paulina Gallegos Llerena, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Luis Chafla Granda.

DIRECTOR

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza.

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mónica Paulina Gallegos Llerena, 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, 22 de enero del 2018.

Mónica Paulina Gallegos Llerena

CC: 150079127-0

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios quien supo darme la fuerza necesaria para ser perseverante y lograr mi objetivo tan anhelado.

A mis padres quienes con su apoyo incondicional con su amor, consejos, comprensión y valores han sabido guiarme por el buen camino.

A mi hija quien ha sido y será pilar fundamental de motivación, inspiración y felicidad.

Mónica Paulina Gallegos Llerena

AGRADECIMIENTO

A Dios porque gracias a su infinito amor y bondad me ha permitido lograr esta meta.

A mi familia por ser un pilar fundamental en mi vida por su apoyo incondicional, a mi hija por confiar en mí y animarme a superarme constantemente.

Agradezco a mis maestros politécnicos quienes guiaron mi aprendizaje a través de sus conocimientos impartidos.

A mis amigas y amigos con quienes he compartido mi vida politécnica y con los que he vivido experiencias buenas y malas, que me han hecho convertirme en una mejor persona.

Mónica Paulina Gallegos Llerena

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	x
Índice de Anexos	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1. Antecedentes históricos	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1. Planificación estratégica	7
2.2.2. Requisitos para la planificación estratégica	9
2.2.3. Principios de la planeación estratégica.....	11
2.2.4. Proceso de planeación estratégica	12
2.2.5. Importancia de una estrategia.....	13
2.2.6. Las estrategias de áreas funcionales	14

2.2.7.	Cadena de Valor	14
2.2.8.	Cuadro de mando integral	16
2.2.9.	Mapa estratégico.....	17
2.3.	IDEA A DEFENDER	26
2.4.	VARIABLES	26
2.4.1.	Variable Independiente.....	26
2.4.2.	Variable Dependiente	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		27
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.1.1.	Investigación documental:.....	27
3.1.2.	Investigación de campo:	27
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.1.1.	Investigación exploratoria:	27
3.1.2.	Investigación descriptiva:	27
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.4.	MÉTODOS.	30
3.4.1.	Método inductivo- deductivo:	30
3.4.2.	Método analítico- sistemático:	30
3.4.3.	Técnicas	30
3.4.3.1.	Encuestas	30
3.4.3.2.	Entrevista.....	30
3.4.3.3.	Observación.....	31
3.4.4.	Instrumentos	31
3.5.	RESULTADOS	32
3.5.1.	Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Transporte.....	32
3.5.2.	Interpretación de datos de la encuesta aplicada.	41
3.5.3.	Interpretación de datos de la entrevista.....	47
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	49
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		50
4.1.	ASPECTOS GENERALES	50
4.1.1.	Introducción.....	50
4.2.	SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO GENERAL.....	51
4.2.1.	Objeto social.....	51
4.2.2.	Referencias legales	51

4.2.3.	Ubicación.....	51
4.2.4.	Misión de la cooperativa	51
4.2.5.	Misión Propuesta.....	53
4.2.6.	Visión de la cooperativa	54
4.2.7.	Visión Propuesta.....	55
4.2.8.	Valores y principios de la cooperativa	55
4.2.9.	Matriz de valores propuesta y su campo de acción.	56
4.2.10.	Matriz de evaluación de factores externos	57
4.2.11.	Matriz de evaluación de factores internos	70
4.2.12.	Determinación de estrategias DAFO.....	73
4.3.	FUNCIÓN Y PROCESOS.....	74
4.3.1.	Organigrama	74
4.3.2.	Obligaciones y derechos de los socios.	76
4.3.3.	Atribuciones y deberes de la asamblea general	77
4.3.4.	Atribuciones del consejo de administración.....	79
4.3.5.	Atribuciones consejo de vigilancia.....	81
4.3.6.	Atribuciones del presidente	82
4.3.7.	Atribuciones y responsabilidades del Gerente.	83
4.3.8.	Funciones y responsabilidades de los secretarios.....	84
4.3.9.	Políticas	85
4.3.10.	Estrategias.....	86
4.4.	SISTEMA ESTRATÉGICO	87
4.5.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	88
4.5.1.	Matriz de planificación estratégica.....	89
4.5.2.	Matriz de priorización de proyectos	103
4.5.3.	Presupuesto para la planificación estratégica.	106
	CONCLUSIONES	107
	RECOMENDACIONES.....	108
	BIBLIOGRAFÍA	109
	ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Población de la cooperativa objeto de estudio.....	28
Tabla 2:	Tipo de transporte que utiliza para movilizarse.....	32
Tabla 3:	¿Qué medio utiliza usted para movilizarse?	33
Tabla 4:	Frecuencia que utiliza el servicio de taxis.....	34
Tabla 5:	Servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena.	35
Tabla 6:	Horario en el que usted utiliza el servicio de taxis.	36
Tabla 7:	Calidad del servicio de taxis.	37
Tabla 8:	Opinión sobre el Servicios que ofrece la Cooperativa.	38
Tabla 9:	Recorrido y el precio que cobra el conductor por el servicio	39
Tabla 10:	Son adecuadas y modernas el servicio de Taxis.....	40
Tabla 11:	Gestión administrativa que lleva la cooperativa.....	41
Tabla 12:	Trabajan en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa.....	42
Tabla 13:	El tiempo que forma parte de la de la Cooperativa.	43
Tabla 14:	¿Por qué decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?.....	44
Tabla 15:	Planificación estratégica.	45
Tabla 16:	Implementación de una planificación estratégica en la cooperativa	46
Tabla 17:	Valores corporativos.....	56
Tabla 18:	Factores externos	57
Tabla 19:	Evaluación de factores externos	58
Tabla 20:	Factores internos.....	70
Tabla 21:	Evaluación de factores internos.....	71
Tabla 22:	Determinación de estrategias DAFO.....	73
Tabla 23:	Objetivo estratégico 01	90
Tabla 24:	Objetivo estratégico 02.....	94
Tabla 25:	Objetivo estratégico 03.....	97
Tabla 26:	Objetivo estratégico 04.....	100
Tabla 27:	Matriz de priorización de proyectos	104
Tabla 28:	Presupuesto.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipo de transporte que utiliza para movilizarse	32
Gráfico 2: ¿Qué medio utiliza usted para movilizarse?	33
Gráfico 3: Frecuencia que utiliza el servicio de taxis.....	34
Gráfico 4: Servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena.	35
Gráfico 5: Horario en el que usted utiliza el servicio de taxis.	36
Gráfico 6: Calidad del servicio de taxis.....	37
Gráfico 7: Opinión sobre el Servicios que ofrece la Cooperativa.	38
Gráfico 8: Recorrido y el precio que cobra el conductor por el servicio.....	39
Gráfico 9: Son adecuadas y modernas el servicio de Taxis.....	40
Gráfico 10: Gestión administrativa que lleva la cooperativa.....	41
Gráfico 11: Trabajan en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa.....	42
Gráfico 12: El tiempo que forma parte de la de la Cooperativa.	43
Gráfico 13: ¿Por qué decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?	44
Gráfico 14: Planificación estratégica.	45
Gráfico 15: Implementación de una planificación estratégica en la cooperativa.	46

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de la Planificación Estratégic.....	13
Ilustración 2: Población Urbana y Rural Tena.....	29
Ilustración 3: Organigrama	75
Ilustración 4: Sistema estratégico	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a los clientes	111
Anexo 2: Encuesta aplicada a los socios	114
Anexo 3: Entrevista aplicada al Gerente de la cooperativa.	116

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar una planificación estratégica para la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, en la provincia de Napo, cantón Tena, año 2017; con la finalidad de analizar las fortalezas, limitaciones, implementar planes y proyectos en la compañía; se utilizó una modalidad de investigación documental y de campo para realizar encuestas a los usuarios de la Cooperativa, además de una entrevista al gerente. Se determinó los siguientes resultados: inexistencia de políticas, deficiencia en la matriz de planificación estratégica y en la matriz de priorización de proyectos, no existe presupuesto de inversión. Se concluye que la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena no cuenta con una planificación estratégica que le permita establecer proyectos, planes, actividades que permitan la consecución de los objetivos estratégicos, así como un adecuado desarrollo de la gestión administrativa y la mejora continua de la organización. Se recomienda la implementación de la presente propuesta la misma que fortalecerá a la institución y permitirá contrarrestar sus amenazas, así como guiar a la cooperativa hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <MAPA ESTRATÉGICO > <ANÁLISIS DEL ENTORNO > <COOPERATIVISMO> < TRANSPORTE> <TENA (CANTÓN)>

Ing. Jorge Luis Chafla Granda
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The objective of this research work is to carry out strategic planning to the San Juan de los Dos Rios de Tena Taxi Cooperative in Napo province, Tena canton, 2017 in order to analyze the strengths, limitations, implement plans and projects in the company. A documentary and field research was used to carry out surveys to the users of the Cooperative, as well as an interview to the manager. The following results were determined: lack of policies, deficiency in the strategic planning matrix and in the project prioritization matrix, there is no investment budget. It is concluded that the San Juan de los Dos Rios Taxi Cooperative from Tena does not have a strategic planning that allows it to establish projects, plans, activities that allows the achievement of strategic objectives, as well as an adequate development of administrative management and continuous improvement of the organization. It is recommended the implementation of this proposal that will strengthen the institution and will allow counteracting its threats, as well as guiding the entity towards the fulfillment of its strategic objectives.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLANNING> <STRATEGIC MAP> <ENVIRONMENTAL ANALYSIS> <COOPERATIVISM> <TRANSPORT> <TENA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica en la actualidad se ha convertido en la herramienta que permite analizar las fortalezas y limitaciones de las empresas, así como también facilite implementar planes, proyectos para la consecución de los objetivos de la organización, la planificación estratégica para la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena es un aporte de vital importancia para la institución.

El presente trabajo de investigación es una herramienta que permitirá el desarrollo de la gestión administrativa de la Cooperativa en taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, así como también será una guía en las actividades diarias que realiza la misma enfocándose al cumplimiento de objetivos.

En el primer capítulo del presente trabajo se considera el planteamiento, la formulación, delimitación del problema, la justificación y los objetivos a los cuales esta direccionado la realización del trabajo de titulación.

Para el segundo capítulo se analizará los antecedentes investigativos, así como también se citará las principales definiciones que permitirán el desarrollando de este trabajo en el marco teórico.

El tercer capítulo costa del marco metodológico en donde se han determinado las modalidades de investigación que ha utilizado en el presente trabajo, así como también los tipos de investigación, los métodos, las técnicas e instrumentos, también se ha presentado la tabulación de resultados con sus respectivos análisis e interpretaciones.

Finalmente se ha llegado a realizar la propuesta: Planificación estratégica para la cooperativa de transporte en taxis en automóviles tipo sedán y/o camionetas doble cabina San Juan de los Dos Ríos de tena, en la provincia de Napo, cantón Tena, periodo 2017, la misma que está compuesta del diagnóstico general, la matriz de procesos y la planificación estratégica.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según, Lozada (2014), en la actualidad el transporte es un problema en la mayoría de capitales del mundo, especialmente en los países en vías de desarrollo, pero en una coyuntura de globalización y competitividad empresarial la mayor parte de la problemática recae en las empresas. Las leyes, autoridades, mecanismos y otros elementos del servicio pueden ser positivos o negativos; sin embargo, la actividad empresarial debe sobreponerse a todo esto y presentar una oferta competitiva.

La inexistencia de una planificación estratégica en las cooperativas de transporte de taxis en nuestro país, no permite la existencia de una administración eficiente que tenga un direccionamiento y una visión económica adecuada, teniendo en cuenta que esto repercute en la situación contable-financiera de las mismas.

Las cooperativas de taxis de nuestro país tienen una escasa información de los procesos correctos tanto administrativos, contables y financieros que deben de llevar las organizaciones, lo que constituye un limitante para planificar y evaluar la realidad del comportamiento y la situación de estas entidades.

Actualmente las cooperativas de transporte deben planear sus actividades, organizar los recursos disponibles, dirigir técnicamente la operatividad de la entidad, coordinar y controlar las funciones y actividades, dentro de esto se observa que no todas cuentan con una organización acorde a las necesidades de la misma.

De acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas de transporte del país se encuentran reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en el Sector No Financiero, por lo que compromete más aún a las mismas en tener una planificación tanto administrativa como económica para que no observaciones emitidas por este organismo de control.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Sr. Gerente de la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los dos Ríos de Tena, Diego Alejandro Arrobo León manifiesta que por lo general las cooperativas de transporte en la localidad se manejan de forma empírica

debido a que la cooperativa se ha venido desarrollando de acuerdo a lo que los gerentes de cada periodo han creído, que es lo mejor para la misma y si han tenido resultados exitosos los mismos procesos se han trasladado de gerente a gerente y de esta forma no se cuenta con un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Luego de haber mantenido una conversación con el Sr. Jairo Daniel Sánchez Jiménez, Presidente Consejo De Administración / Junta Directiva de la Cooperativa de transporte de taxis San Juan de los dos Ríos de Tena, manifiesta que de acuerdo a su experiencia y a su larga trayectoria como directivo de varias cooperativas, en la localidad las cooperativas de transporte de taxis de la localidad no cuentan con una dirección general en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, estrategias de marketing que permita el desarrollo eficiente de la misma.

1.1.1. Formulación del problema

La elaboración de un plan estratégico permitirá mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, en la provincia de Napo, cantón Tena

1.1.2. Delimitación del problema

La presente investigación se enmarca en la siguiente delimitación.

Objetivo del estudio: Proceso administrativo.

Campo de acción: Gestión administrativa.

Factor Espacial: Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena.

Factor Temporal: Periodo 2017

Delimitación geográfica: Provincia de Napo, Cantón Tena.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es de gran importancia, en la medida que se quiere dar solución a un problema muy conciso, dentro de las actividades diarias de la entidad, debido a la

importancia que tiene en la actualidad el tener una planificación estratégica adecuada para el desarrollo eficiente de las organizaciones.

La planificación estratégica de la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena es de vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resumirá el rumbo, la directriz que debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico

Además, con el desarrollo adecuado de la presente investigación se podrá identificar y planear la eliminación de las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos.

La organización sistémica de los procedimientos no debe ser más que un medio para unir a cada uno de los individuos y sus esfuerzos, para que puedan logra se metas y objetivos; lo cual implica que el objetivo de estos no es otra cosa que proveer un soporte a la administración de la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, de la ciudad de Tena, para la racionalización y normalización de estructuras y procedimientos operativos.

El correcto desarrollo de una planificación estratégica permitirá tomar decisiones inteligentes al Gerente y al Consejo de Administración, mismas que estarán encaminadas directamente a promover la eficiencia operativa de la entidad, siendo este un pilar fundamental para la cooperativa, lo cual permitirá garantizar el cumplimiento de metas

.Actualmente la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, constituye una organización de gran importancia en el desarrollo de las actividades de movilización de los múltiples usuarios de estas unidades de transporte, además ofrece a sus usuarios puntualidad, y eficiencia en sus servicios, de ahí la importancia de poner en consideración la presente propuesta para esta entidad, y de esta manera contribuir a encaminarla de acuerdo a las exigencias actuales y el cumplimiento de sus perspectivas de crecimiento local.

Es así que la investigación, se considera factible, porque existe colaboración y la apertura suficiente por parte de los directivos de la cooperativa para desarrollar esta investigación que será un gran aporte para mejorar la situación actual de la cooperativa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar una planificación estratégica para la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, en la provincia de Napo, cantón Tena.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Investigar los referentes teóricos que sustenten una adecuada planificación estratégica para la cooperativa.
- Diagnosticar la gestión actual de la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, de la provincia Napo, cantón Tena, teniendo así un conocimiento claro del manejo de las actividades que desarrolla la misma.
- Elaborar procesos eficaces que permitan al gerente cambiar los puntos conflictivos que conlleven a fortalecer las actividades de la cooperativa.
- Elaborar un plan estratégico asignando parámetros que permitan la implementación de los diferentes ejes administrativos determinados en la planificación estratégica propuesta

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

“Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” (Arias, 2004).

Para realizar esta investigación, se ha tomado como referencia la información proporcionada por la Gerencia y socios de la Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”

Se ha revisado y analizado el material bibliográfico que existe en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que tiene que ver con este tema de estudio, y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico, que determina los objetivos en el contenido del texto, que guardan relación con esta investigación, y que constituyen un aporte de los antecedentes investigativos detallados a continuación:

“Planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S. Ltda., sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015 – 2019” (Cazco, 2017)

“Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2012 - 2016” (Gómez, 2012)

2.1.1. Antecedentes históricos

La Cooperativa de Transporte en Taxis en Automóviles Tipo Sedán y/o Camionetas Doble Cabina “San Juan de los Dos Ríos de Tena”, fue aprobada el 22 de abril de 1997; constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 0370.

Actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su estatuto social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

El domicilio principal de la Cooperativa es en la ciudad y Cantón Tena, entre calles AV. 15 de noviembre y Ciudadela el Chofer, Provincia de Napo y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La Cooperativa tiene como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de TAXI, con eficiencia y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales, en vehículos TIPO SEDAN Y CAMIONETAS 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 de su desarrollo social y económico.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este tópico se presenta las definiciones, conceptos básicos que se aplicarán en la elaboración de la planificación estratégica, con la finalidad de enmarcarlos en el ámbito de análisis de la presente investigación.

2.2.1. Planificación estratégica

Según, el autor (Goodstein, L., 1998) define:

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la toma de decisiones y en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización; y la formulación puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo en función de la misión, visión, objetivos, políticas del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. (p. 85)

El autor (Munch, L., 2008) define:

Las ventajas de la planeación estratégica son múltiples; algunas de las más importantes se originan en el hecho de que al establecer métodos de utilización

racional de los recursos se reducen los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a las contingencias.

El ámbito de la planeación estratégica no se restringe a las empresas del sector privado; su importancia es tal que se ha vuelto indispensable para las organizaciones del sector público. De hecho, muchos países han adoptado a esta como un elemento rector para la gestión de los gobiernos. (p. 102)

El autor, (Thompson, A., 2012), define:

La estrategia de una compañía radica en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores contienden de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacer progresar el negocio. (p. 92)

2.2.1.1. Importancia de la planificación estratégica.

Según el autor, (Cuéllar, J., 1999); expresa que:

La planificación estratégica es de suma importancia, ya que la mayoría de organizaciones la utilizan como una herramienta de gestión para el logro de sus objetivos.

La planificación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analiza las experiencias pasadas y se emboza planes y programas; y tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

La implantación de la planificación estratégica es efectiva, tomando en consideración la utilización de estrategias que por lo general requieren de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos de la organización.

La Planificación Estratégica, cumple su importancia porque está determinada por el poder relativo de consumidores y proveedores, por las amenazas de productos y servicios sustitutivos, por el ingreso de nuevas industrias y mercados rivales. (p. 46)

2.2.1.2. Importancia de planificar para el futuro.

Según el autor, (Thompson, A., 2012) lo define:

La planificación dentro de la administración estratégica es de vital importancia debido a que:

- La organización cuenta con una dirección y desarrolla medios, para el cumplimiento de la misión.
- Permite mejorar la organización, gracias a la planificación orientada hacia el logro de buenos resultados.
- Estimula los objetivos personales y organizacionales.
- Desarrolla controles eficaces los cuales permiten medir resultados y emprender acciones correctivas.
- Busca soluciones rápidas y plantea salidas a los problemas. (p. 95)

2.2.2. Requisitos para la planificación estratégica

Entre los requisitos para llevar adelante una planificación estratégica se puede señalar los siguientes:

2.2.2.1. Liderazgo

Los autores, (Robbins, S. & Judge, T., 1999) expresan:

Para una buena planificación se requiere que los gerentes sean aquellas personas que encabezan un grupo y ejecutan un proceso de influencia, donde los individuos caminen en equipo hacia una meta común.

Un buen líder debe estar al tanto de todas las circunstancias del entorno al que debe responder, el mismo que debe dar soluciones, escuchar a sus subordinados, tener una excelente retroalimentación de la información, así como también junta la información externa la cual se comparte con los miembros de su equipo. “Cuando los líderes motivan a sus empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal más efectivo de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, que se encuentran dirigiendo.

Es importante saber que en el grupo siempre existe dificultades, las que el líder debe apoyar, dando soluciones, las cuales serán rápidas y oportunas ante los problemas.

Es bueno saber que bajo la dirección de un buen líder existirán seguidores que no sólo por el dinero trabajarán satisfactoriamente, sino porque existe un excelente ambiente de trabajo, lo que permite ver que el empleado cuenta no sólo con un jefe, sino con un amigo que le respaldará en todas las circunstancias que se necesiten. (p. 268)

2.2.2.2. Trabajo en equipo

Según el autor (Cuéllar, J., 1999). Define qué; el trabajo en equipo permite que los individuos se unan para poder compartir criterios, temas, etc., donde cada uno debe demostrar interés, respeto ante sus compañeros y mantener los respectivos niveles de comunicación y coordinación para obtener un excelente trabajo en equipo.

2.2.2.3. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso indispensable, el mismo que permite identificar y elegir el mejor curso de acción para atacar un problema o poder aprovechar la oportunidad que podríamos haber estado esperando. “Todas las decisiones se toman en consideraciones de cierto grado de incertidumbre, sin embargo, la toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos,

Al existir las alternativas, los líderes deben basarse en los resultados pasados, presentes y con sus expectativas futuras para cuando vayan a realizar la toma de decisión, en las decisiones programadas se puede manejar por medio de la política, los procedimientos y reglas escritas o no para realizar las cuestiones rutinarias.

En cuanto a las decisiones no programadas tiene mucho que ver los problemas que no se presentan de forma frecuente. Los líderes para realizar la toma de decisiones tienen que hacer uso de toda su capacidad mental, creativa y aplicada con la innovación para poder obtener la meta propuesta. (p.58-88)

2.2.3. Principios de la planeación estratégica.

El autor (Munch, L., 2008) lo define:

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración efectiva. Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.

Para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

2.2.3.1. Factibilidad

Los planes deben ser realizables; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los resultados deben ser posibles de obtener

2.2.3.2. Objetividad y cuantificación

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos, como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y los errores.

La Planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, es decir, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La cuantificación facilita la ejecución y la evaluación del progreso de los planes, es decir, el control.

2.2.3.3. Flexibilidad

Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas. El no definir “Colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.

2.2.3.4. Unidad

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que deben existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización. Este principio promueve la comunicación entre todas las áreas con la finalidad de que todas encaminen esfuerzos y recursos al logro de la misión de la organización.

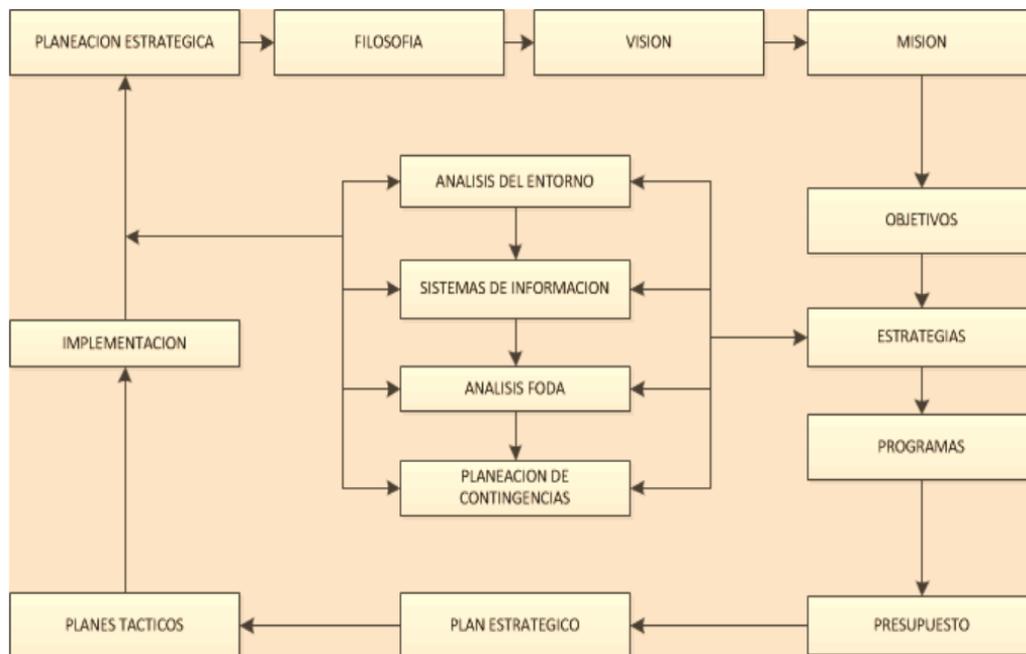
2.2.4. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de manejar a la organización. En la siguiente figura, se muestra un modelo de planeación estratégica, donde es necesario que el equipo directivo defina cada uno de los elementos en el orden establecido.

Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizado, ya que a través de estos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y las amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos.

La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización. (p. 121-125)

Ilustración 1: Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito. (2008)

2.2.5. Importancia de una estrategia

Según el autor (Thompson, A., 2012);

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia.

Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar.

Solo pocas empresas pueden presumir de estrategias demoledoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. (p. 101)

2.2.6. Las estrategias de áreas funcionales

Según el autor, (Porter, M., 2016); lo define:

Se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como I y D, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio.

La estrategia de desarrollo de producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía.

La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio por lo general se delega a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocios.

Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí para que tengan un impacto benéfico, el administrador general en ocasiones puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales.

2.2.7. Cadena de Valor

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.

Según esta herramienta también, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte. (p. 93)

2.2.7.1. Actividades primarias o de línea

Según los autores (Kaplan, R. & Norton, D., 1997), expresan; son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

2.2.7.2. Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovechamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

El análisis de una cadena de valor implica asignarle un valor a cada una de estas actividades, así como un costo asociado (tanto en términos de dinero como de tiempo), y luego, buscar en estos valores y costos fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

En resumen, la cadena de valor nos permite identificar mejor fortalezas y debilidades en una empresa (sobre todo cuando la comparamos con las cadenas de valor de empresas competidoras), detectar mejores fuentes potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos.

Y en última instancia, potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades, especialmente al minimizar costos; buscando así generar el mayor margen posible, entendiéndose éste como la diferencia entre el valor y el costo de cada actividad.

2.2.8. Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
- **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los

indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
- **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo, las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos. Así mismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando. (p. 248)

2.2.9. Mapa estratégico

Los autores (Kaplan, R.& Norton, D., 2004), expresan:

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan & David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos

en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).

De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un paper publicado en *Harvard Business Review*. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue No se puede controlar lo que no se puede medir.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban el CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

2.2.9.1. Perspectivas

Definen explícitamente lo que significa una perspectiva (aunque podría decirse que agrupan y describen los objetivos de una empresa), pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

- **Perspectiva financiera o de resultado:** En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que, en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- **Perspectiva del cliente o mercado**
 - **Perspectiva del proceso (de negocio) interno:** Implica lo siguiente:
 - El proceso de gestión de las operaciones

- El proceso de gestión de clientes
- El proceso de innovación
- El proceso social y regulatorio
- **Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica:** Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.
 - Algunos datos importantes sobre las perspectivas y su orden:
 - Las perspectivas se ordenan de forma descendente por su:
 - **Conmensurabilidad:** capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva. En la medida que la perspectiva no pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva, y por este motivo se desplaza hacia abajo en la lista.
 - **Urgencia**
 - **Tangencia:** cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con el rumbo que se quiere dar a la organización
 - **Visibilidad**
 - La misión, visión, valores centrales y metas principales de la organización, se expresan en términos de perspectivas más altas.
 - Las estrategias de detalle están en términos de perspectivas más bajas.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders y stakeholders). Por ejemplo, las “perspectivas financieras” involucran a los accionistas (entre otros), la “perspectiva del cliente” involucra obviamente a los clientes.

(Los stakeholders en una corporación son los individuos y entidades que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.)

Las perspectivas más bajas no involucran a nadie explícitamente.

La mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio dramático y duradero en el funcionamiento de la organización. por Kaplan y Norton llaman activos intangibles a los capitales humano, de la información y organizacional mencionados en la perspectiva más baja.

▪ **Misión y visión**

La visión de una organización es una declaración orientada al largo plazo. La visión está relacionada con el ver, es decir con el "mirar" las tendencias sociales y su evolución, y como cambiarán los mercados, esto en lo que respecta a una perspectiva externa; en lo que respecta a una perspectiva interna, imagina como se adaptará la empresa a estas tendencias y cambios sociales y también cómo influirá la empresa en estos o directamente como los creará.

La misión de una organización hace foco en lo "interno", de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente.

Las principales diferencias entre misión y visión son:

- La misión detalla en forma más concreta lo que se pretende hacer y se concatena con los objetivos y metas perseguidos, y las estrategias para lograrlos; la visión antecede a la misión, sin visión no existe una misión, siendo la visión un enunciado más global y abarcativo y menos detallado.
- La visión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la visión se orienta al mediano y largo plazo, en el sentido de rescatar el cómo se quiere ser identificado en el futuro.

Una 'estrategia' implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida. El 'mapa estratégico'

está relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

2.2.9.2. Perspectiva del cliente

Kaplan & Norton discuten una noción importante, la propuesta de valor. El concepto se basa en un trabajo anterior de Michael Porter, economista influyente y teórico de negocios. La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de mercado, o segmento objetivo). Kaplan y Norton hablan de cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- **Mejor compra o Menor costo total:** Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- **Liderazgo de producto e innovación:** Los últimos productos de los líderes de la industria.
- **Llave en mano:** Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- **Cautiverio:** El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Porter. La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores. La estrategia de cliente cautivo aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización. El cautiverio está relacionado al concepto de monopolio coactivo.

Conforme la evolución de las técnicas comerciales y el desarrollo de institutos que aseguren una sana competencia económica han tenido efecto, el desarrollo de propuestas de valor ha evolucionado en reconocer el ejercicio de la libertad de opción del grupo meta, tanto para elegir entre productos competitivos, como para decidir si decide entrar a comprar a una categoría o no. Por ello en diálogo y desarrollo estratégico transitan de la coacción a la convicción y del cautiverio a la lealtad.

2.2.9.3. Perspectiva del proceso interno

Un hecho crucial señalado por Kaplan & Norton es que la naturaleza de la propuesta de valor determina el tipo de proceso interno en el que hay que enfocarse.

La correspondencia aproximada entre la propuesta de valor primaria y la perspectiva primaria del proceso interno es la siguiente:

- La mejor compra corresponde a la perspectiva de gestión de las operaciones.
- Las soluciones llave en mano corresponden a la perspectiva de gestión del cliente
- Liderazgo de producto e innovación corresponde a la perspectiva de innovación.

a. Proceso de gestión de las operaciones

Hay cuatro clases principales de procesos:

- Desarrollar y sostener las relaciones con los proveedores
- Producir los productos y los servicios
- Distribuir y entregar los productos y los servicios a los clientes
- Administrar los riesgos

El esfuerzo que se debe hacer para reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega en su puerta, y no solamente reducir el tiempo de fabricación.

b. Proceso de gestión de clientes

Como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión de clientes tiene los siguientes cuatro componentes:

- Selección del cliente: Determinación del segmento de clientes
- Adquisición del cliente
- Retención del cliente
- Desarrollo del cliente

Idealmente, una compañía querría clasificar a clientes basados en la naturaleza de las relaciones que buscan con la compañía.

La clasificación se puede basar en los siguientes parámetros:

- Intensidad del uso
- Ventajas buscadas
- Lealtad
- Actitud

En la práctica, cuando los clientes están dispersos en un gran mercado de consumidores, se emplean los siguientes indicadores:

- Factores demográficos
- Factores geográficos
- Factores de forma de vida

Basados en esta clasificación, la compañía puede decidir sobre los segmentos objetivos y sobre segmentos que no desea cultivar.

La retención del cliente es importante porque la retención de un cliente tiene un retorno de inversión mayor que adquirir un cliente nuevo.

El desarrollo del cliente implica la participación del cliente, ayudando a crear un sentimiento de pertenencia.

c. Proceso de Innovación

Hay cuatro procesos importantes:

- Identificar las oportunidades para nuevos productos y servicios
- Manejar un portafolio de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios
- Colocar los nuevos productos y servicios en el mercado

El diseño y desarrollo de nuevos proyectos consta de las etapas siguientes:

- Desarrollo conceptual
- Planeamiento del producto

- Producto detallado e ingeniería de proceso

El proceso del desarrollo de producto ha sido comparado por muchos autores a un embudo. En las etapas iniciales, el proyecto tiene la máxima flexibilidad. Mientras se desarrolla, se vuelve más y más estrecho a medida que se descartan alternativas.

d. Proceso social y regulatorio

En la era de la conciencia del medio ambiente, las compañías intentan entender las externalidades de sus actividades. Esto es importante en dos sentidos:

- Las compañías necesitan cumplir leyes y regulaciones
- Las compañías prefieren una buena reputación de amigo del medio ambiente y amigo de la gente que capta el favor de los clientes.

Hay cuatro dimensiones en los procesos sociales y regulatorios:

- **Medio ambiente:** Temas tales como consumo de energía y recursos, y emisiones al aire, agua y suelo
- **Seguridad y salud:** Peligros de seguridad a los empleados
- **Prácticas de empleo:** Diversidad de empleados
- **Inversión en la comunidad:** Esto se discute más adelante

Muchas grandes corporaciones han establecido sus cimientos por los cuales el dinero es dirigido sistemáticamente hacia organizaciones establecidas en la comunidad.

Porter & Kramer han propuesto la teoría que las compañías deben invertir de forma de mejorar su contexto competitivo. Ambos identifican cuatro elementos de un contexto competitivo que las compañías puedan influenciar con actividades filantrópicas:

- Factor de condiciones de entrada: Mejora la fuente de trabajadores entrenados, instituciones científicas y tecnológicas, y buena infraestructura física.
- Condiciones de demanda: Entrenamiento de gente para convertirlos en posibles segmentos objetivos de los bienes y servicios de la organización.

- Reglas de competencia y rivalidad: Las compañías del alto rendimiento pueden hacer donativos a organizaciones que ayudan a mantener la regla de la ley y a prevenir hurto de sus propiedades intelectuales por parte de rivales sin escrúpulos.
- Industrias relacionadas o de apoyo: Las compañías pueden invertir en proveedores e infraestructura que apoyan la industria en la cual compiten.

2.2.9.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes en la organización, la idea de los mapas estratégicos es planear de manera descendente comenzar con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización.

a) Capital Humano.

Artículo principal: Capital humano

Kaplan & Norton perfilan la siguiente estrategia “multipaso” para mejorar el capital humano:

- Identificar las familias de trabajo estratégico
- Desarrollar el perfil de competencia
- Determinar la preparación del capital humano
- Formular un plan para mejorar el capital humano
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

b) Capital de la información

Artículo principal: Capital de la información

Hay tres áreas:

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: Esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: Esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.

- Aplicaciones de transformación: Esto implica el cambio en la naturaleza de.

c) Capital organizacional

Artículo principal: Capital organizacional

Tiene los cuatro elementos siguientes:

- Cultura: Esto describe la percepción a través de la compañía de sus metas, misión y políticas.
- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento: Vinculando recompensas al desempeño (performance)
- Trabajo en equipo: Un sistema global de gestión del conocimiento (p. 127)

2.3. IDEA A DEFENDER

La planificación estratégica para la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, en la provincia de Napo, cantón Tena, mejorará la gestión administrativa de la misma.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Planificación estratégica

2.4.2. Variable Dependiente

Cooperativa de Transporte de Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

3.1.1. Investigación documental:

Esta investigación es documental, debido a que se realizará a través de consultas documentales (libros y biblioteca virtual). Para realizar la investigación se acudirá a una información para aplicar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros e internet.

3.1.2. Investigación de campo:

Es una investigación de campo, porque se realizará la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio, también porque se realizará una entrevista y una encuesta a todas las personas que forman parte de la cooperativa.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación exploratoria:

La Investigación Exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados. (Dr. J.E La Calle, Estudios correlacionales. Módulo de Introducción a la Psicología)

3.1.2. Investigación descriptiva:

La Investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis en este caso en particular puntualiza los hechos que se da en la

cooperativa, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, que inicia desde la base legal, principios y normas, organización.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Debido a que la presente planificación estratégica se enfocará en el desarrollo de la Cooperativa, la investigación se realizará a la gerencia, socios y clientes de la cooperativa para lo cual se utilizará dos cuestionarios de encuesta y una entrevista.

Tabla 1: Población de la cooperativa objeto de estudio

GERENTE	ARROBO LEON DIEGO ALEJANDRO
PRESIDENTE	SANCHEZ JIMENEZ JAIRO DANIEL
VICEPRESIDENTE	DONOSO BASANTES JHONNY FERNANDO
SECRETARIO	MARTINEZ RIVADENEIRA FREDY FERNANDO
PRESIDENTE CONSEJO VIGILANCIA	MESTANZA MANZANO ENRRY OLIVO
46 SOCIOS	

Fuente: Cooperativa de Transporte de Taxis San Juan de los dos Ríos de Tena

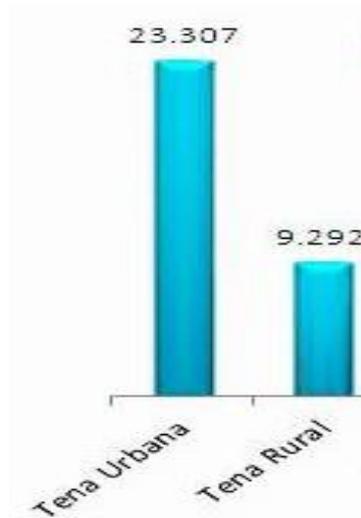
Elaborado por: Mónica Gallegos

Por lo cual no hay la necesidad de determinar una muestra porque se trabajará con la totalidad de la población de la cooperativa es decir con los 46 socios.

Determinación de la muestra de los clientes:

Para determinar la muestra de los clientes se ha tomado en cuenta la población urbana y rural del Cantón Tena la misma que se ha podido encontrar en la página web del Gobierno Descentralizado Municipal de Tena, los datos están basados en el INEC 2010.

Ilustración 2: Población Urbana y Rural Tena



Fuente: Gobierno Descentralizado Municipal de Tena, INEC 2010. Obtenido de: <http://www.tena.gob.ec/index.php/tena/datos-estadisticos>

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

En donde:

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad = (95%)

P = Probabilidad de ocurrencia = 0.50

Q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.50 = 0.50$

N = Población Urbana + Rural = 32599 habitantes

E = 0.05

En donde:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (32599)}{(32599 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{31308.08}{80.53}$$

n = 388 Encuestas

3.4. MÉTODOS.

3.4.1. Método inductivo- deductivo:

Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Este método va de lo particular a lo general. Es decir, parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización.

3.4.2. Método analítico- sistemático:

Consiste en la separación de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

3.4.3. Técnicas

Para la recolección de la información se aplicará encuestas y entrevistas que contemplen estrategias metodológicas requeridas por los objetivos y la idea a defender que conduzca al diseño de un plan estratégico que permitirá mejorar las actividades en la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, en la provincia de Napo, cantón Tena de acuerdo al enfoque positivista, para el proceso de recolección de la información, se aplicará las siguientes técnicas:

3.4.3.1. Encuestas

Con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de todas las personas que conforman la cooperativa.

3.4.3.2. Entrevista

Se aplicará la técnica de la entrevista, principalmente a la gerencia, debido a que el gerente tiene el conocimiento global de la funcionalidad de la cooperativa que está bajo su responsabilidad con el único objetivo de obtener información útil, que permita

posteriormente aplicar estrategias requeridas por los objetivos y la idea a defender que conduzca a realizar la planificación estratégica.

3.4.3.3. Observación

Se aplicará esta técnica de observación puesto que, a través de esta, se logrará captar la realidad de la cooperativa, mediante la observación directa de los procedimientos que el personal lleva a cabo dentro de la misma.

3.4.4. Instrumentos

En esta investigación se aplicó los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de entrevista
- Cuestionario de encuesta
- Tecnología
- Internet

3.5. RESULTADOS

3.5.1. Encuesta dirigida a los clientes de la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena.

1. ¿Qué tipo de transporte utiliza usted para movilizarse prioritariamente en la ciudad de Tena?

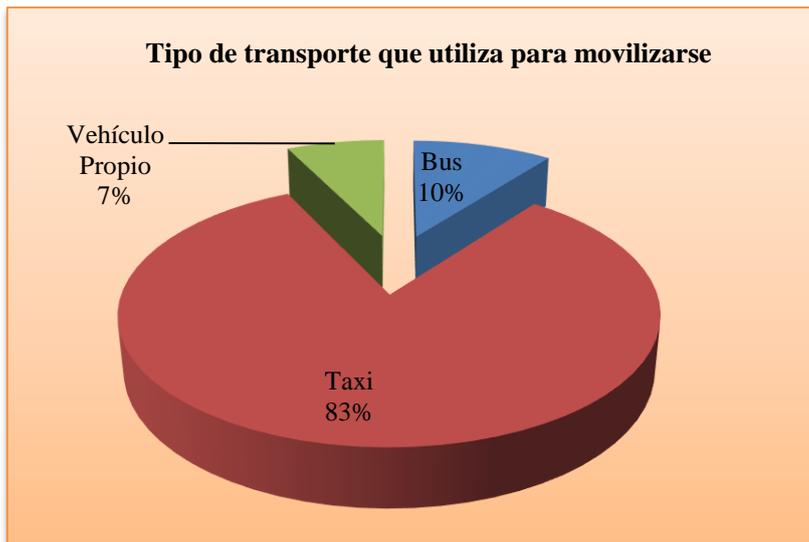
Tabla 2: Tipo de transporte que utiliza para movilizarse

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bus	40	10%
Taxi	320	82%
Vehículo Propio	28	7%
TOTAL	388	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 1: Tipo de transporte que utiliza para movilizarse



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada se pudo determinar que el 82% de las personas encuestadas se transportan en taxis, el 10% se transporta en bus, mientras que un 7% de personas se trasladan en su vehículo propio.

2. ¿Qué medio utiliza usted para movilizarse?

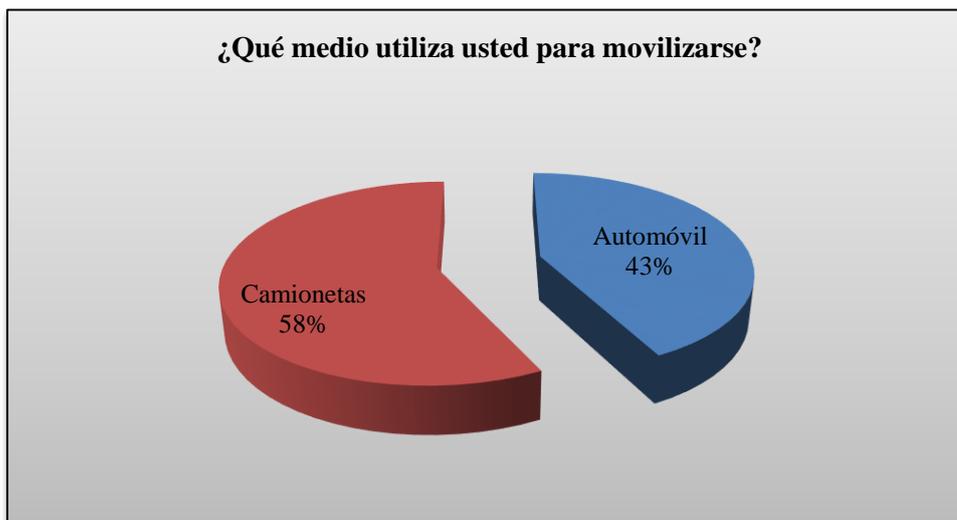
Tabla 3: ¿Qué medio utiliza usted para movilizarse?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Automóvil	136	43%
Camionetas	184	58%
TOTAL	320	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017)

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 2: ¿Qué medio utiliza usted para movilizarse?



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada se pudo determinar que el 43% de las personas encuestadas utilizan el servicio de taxis en tipo automóvil y el 58% de las personas encuestadas utilizan el servicio de taxis en tipo camioneta, lo que permite concluir que el medio que utiliza más la ciudadanía de Tena es el servicio de taxi en tipo camioneta.

3. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena?

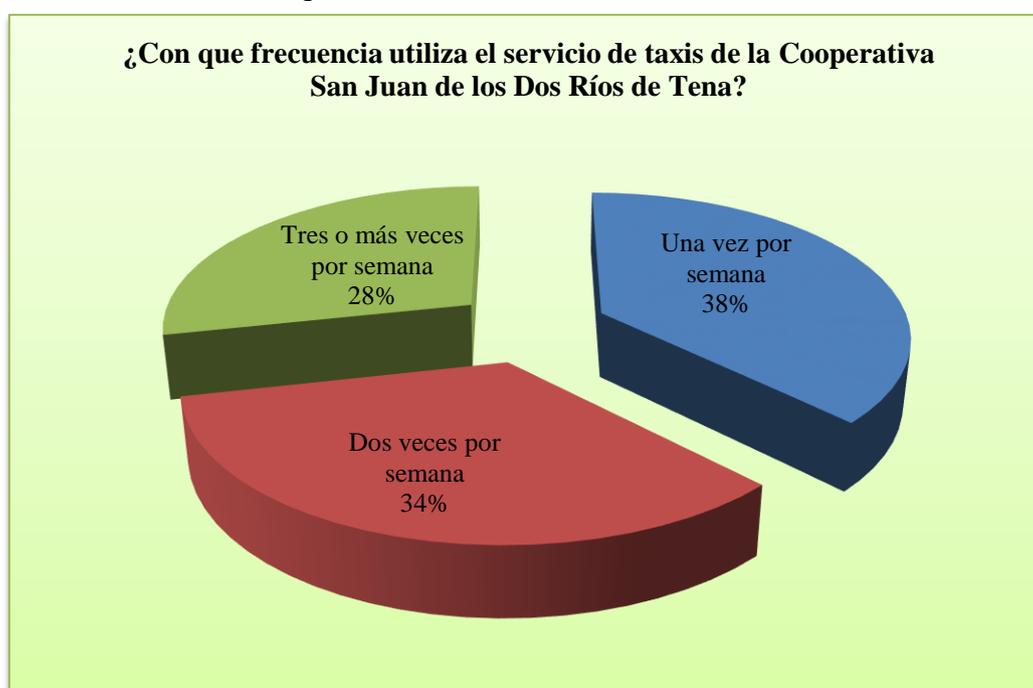
Tabla 4: Frecuencia que utiliza el servicio de taxis

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez por semana	120	38%
Dos veces por semana	109	34%
Tres o más veces por semana	91	28%
TOTAL	320	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 3: Frecuencia que utiliza el servicio de taxis



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación.

Según la encuesta aplicada el 38% de las personas encuestadas respondieron que utilizan el servicio de taxi una vez por semana, seguido por el 34% que manifiesta que solo utiliza este servicio dos veces por semana, mientras que el 28% menciona que el servicio de taxis lo utilizan tres o más veces por semana, por lo cual se puede concluir que existe un mercado potencial para el servicio que ofrece la Cooperativa.

4. ¿La utilización del servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena es para trasladarse a?

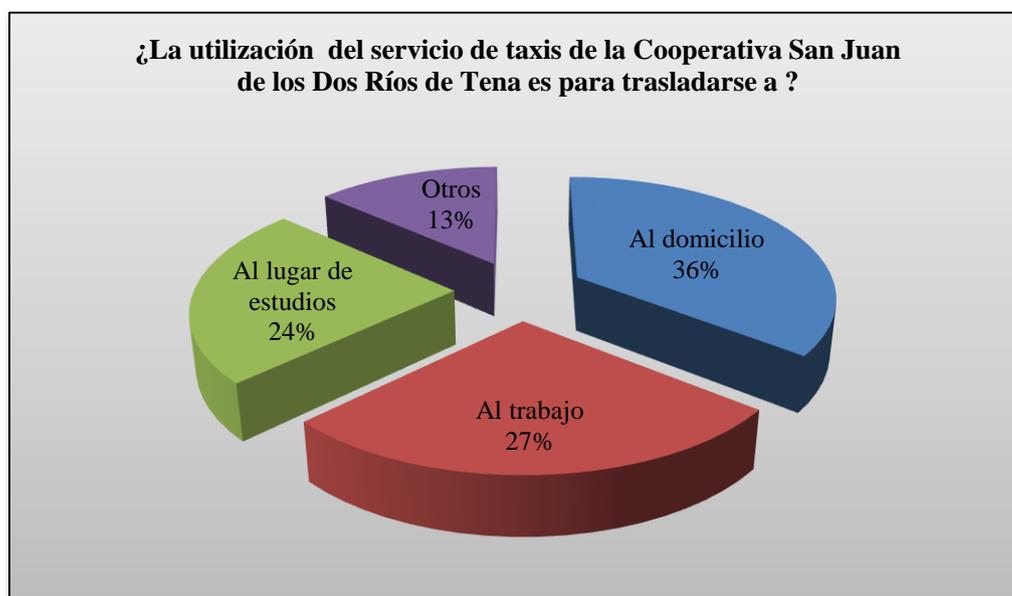
Tabla 5: Servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al domicilio	114	36%
Al trabajo	87	27%
Al lugar de estudios	76	24%
Otros	43	13%
TOTAL	320	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 4: Servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena.



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación

En los resultados de la encuesta realizada se puede observar que el 36% de los clientes utilizan este medio de transporte para dirigirse a su domicilio, seguido del 27% que indica que utiliza este medio de transporte para dirigirse a su trabajo, mientras que el 24% manifiesta que utiliza este servicio para ir a su lugar de estudios, y el 13% manifiesta que utiliza este medio de transporte para acudir a otros lugares.

5. ¿Cuál es el horario en el que usted utiliza el servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena con más frecuencia?

Tabla 6: Horario en el que usted utiliza el servicio de taxis.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
06:00 am- 12:00am	121	38%
13:00 pm-18:00pm	73	23%
19:00pm-23:00pm	126	39%
TOTAL	320	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 5: Horario en el que usted utiliza el servicio de taxis.



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada el 39% de las personas encuestadas respondieron que utilizan el servicio de taxis con más frecuencia en la noche en el horario establecido, seguido por el 38% que manifiesta que utiliza este servicio en la mañana, mientras que el 23% menciona que el servicio de taxis lo utilizan con más frecuencia en la tarde.

6. ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad del servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena?

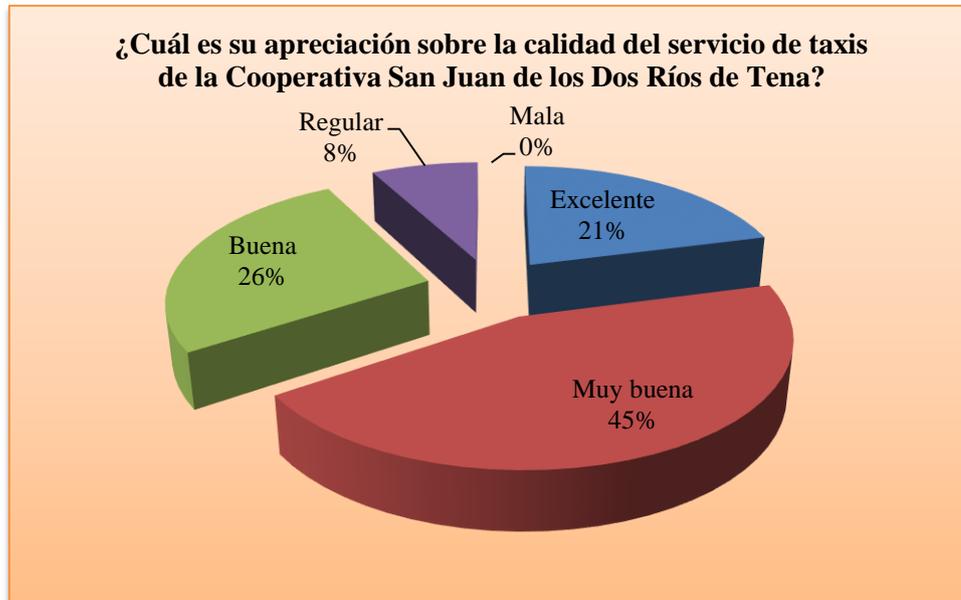
Tabla 7: Calidad del servicio de taxis.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	67	21%
Muy buena	143	45%
Buena	85	26%
Regular	25	8%
Mala	0	0%
TOTAL	320	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos.

Gráfico 6: Calidad del servicio de taxis.



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación

En los resultados de la encuesta realizada se puede observar que el 45% de los clientes manifiestan que la calidad del servicio de taxis es muy buena, seguido del 26% que indica que es buena, mientras que el 21% señala que el servicio es excelente y tan solo el 8% manifiesta que es regular, lo que ha permitido conocer con mayor precisión la apreciación de los clientes respecto al servicio que presta la cooperativa.

7. ¿Qué opina de los servicios que ofrece la Cooperativa de taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena?

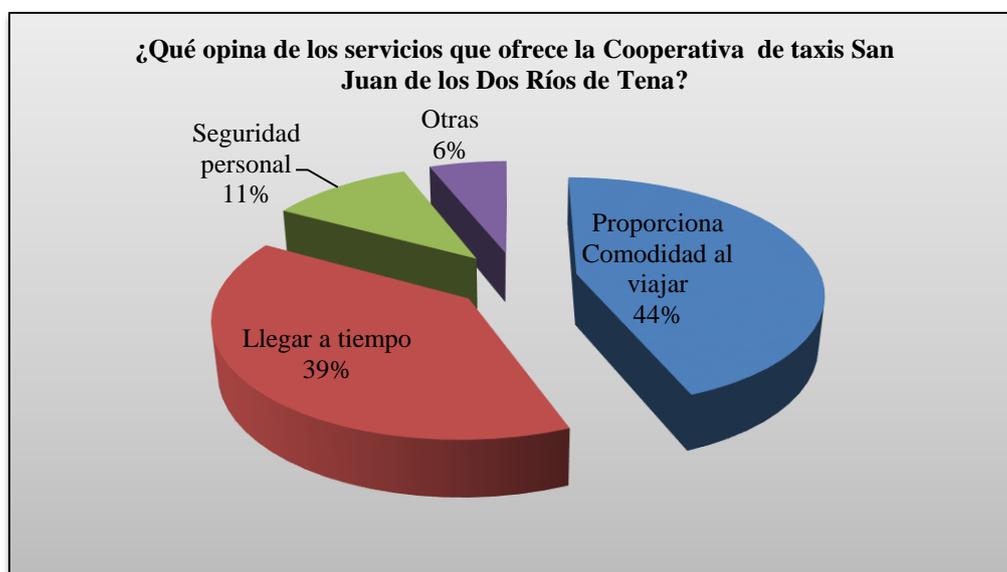
Tabla 8: Opinión sobre el Servicios que ofrece la Cooperativa.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proporciona Comodidad al viajar	141	44%
Llegar a tiempo	125	39%
Seguridad personal	35	11%
Otras	19	6%
TOTAL	320	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 7: Opinión sobre el Servicios que ofrece la Cooperativa.



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación

En los resultados de la encuesta realizada se puede observar que el 44% de los clientes manifiestan que el servicio de taxis proporciona comodidad al viajar, seguido del 39% que indica el servicio de taxis mejora su vida por llegar a tiempo, mientras que el 11% manifiesta que el servicio de taxis mejora su vida por la seguridad personal, y el 6% manifiesta es por otros aspectos, lo que ha permitido conocer las razones por las cuales los clientes nos prefieren.

8. ¿Considera Ud. que existe relación entre el recorrido y el precio que cobra el conductor por el servicio?

Tabla 9: Recorrido y el precio que cobra el conductor por el servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	237	74%
No	83	26%
TOTAL	320	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 8: Recorrido y el precio que cobra el conductor por el servicio



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 74% de los clientes manifiesta que existe una relación justa entre el recorrido y el precio que cobra el conductor, mientras que el 26% menciona que no lo es, concluyendo así que la mejor decisión de los socios fue incorporar taxímetros en las unidades a fin de evitar posibles mal entendidos con los clientes.

9. ¿Cree usted que las unidades que prestan el servicio de transporte de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena son adecuadas y modernas?

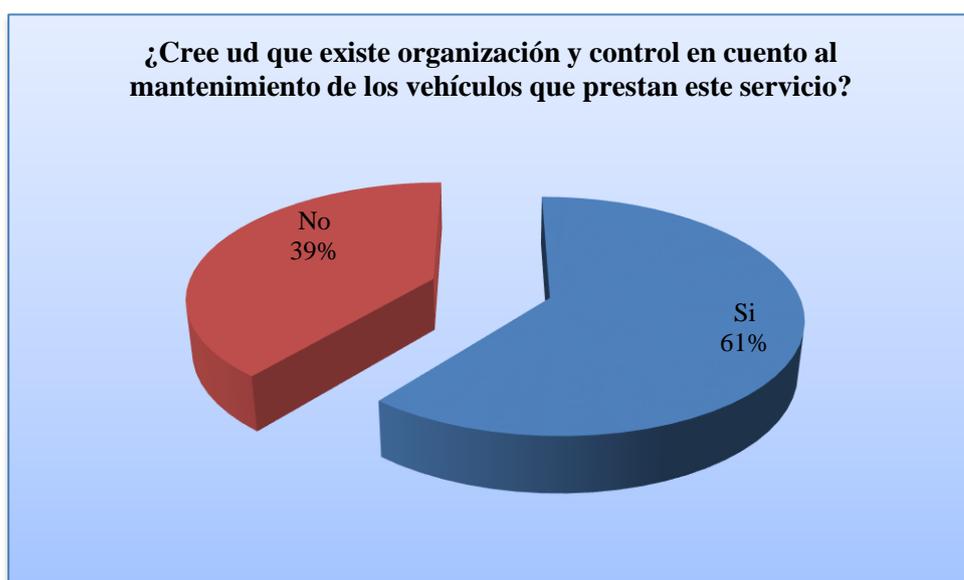
Tabla 10: Son adecuadas y modernas el servicio de Taxis.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	195	61%
No	125	39%
TOTAL	320	100%

Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 9: Son adecuadas y modernas el servicio de Taxis.



Fuente: Encuesta Clientes; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 61% de los clientes manifiesta que el si existe organización y control en cuanto al mantenimiento de los vehículos, mientras que el 39% menciona que no existen estos aspectos, concluyendo así que los socios deben periódicamente dar mantenimiento a sus vehículos a fin de brindar un excelente servicio.

3.5.2. Interpretación de datos de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa.

Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Transporte de Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena.

1. ¿Conoce la gestión administrativa que se lleva a cabo en la cooperativa?

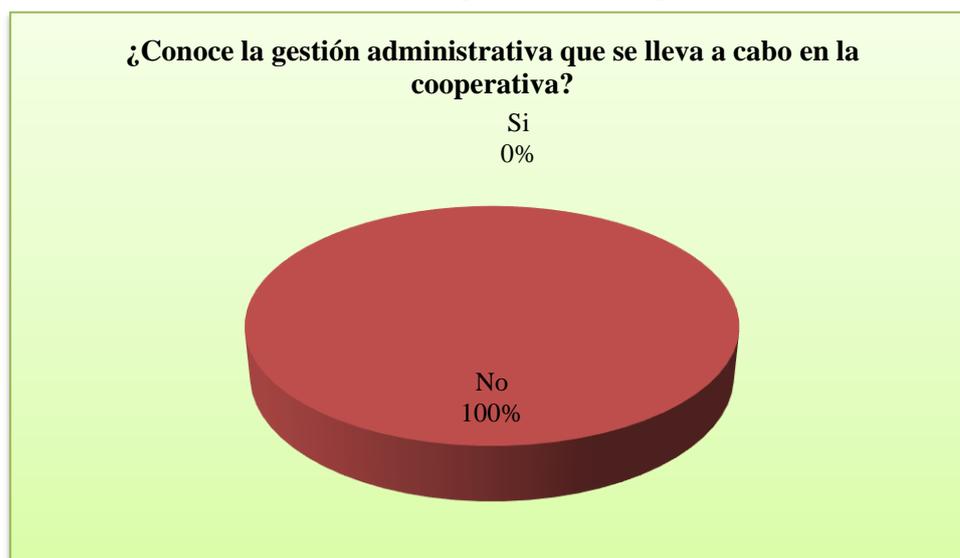
Tabla 11: Gestión administrativa que lleva la cooperativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	46	100%
TOTAL	46	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 10: Gestión administrativa que lleva la cooperativa



Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e Interpretación

Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada se pudo determinar que el 100% de los socios manifiesta que no se ha dado a conocer la gestión administrativa que se lleva a cabo en la cooperativa, por lo que la administración debe tomar en cuenta rendir un informe semestral o anual a fin que los socios sepan la gestión administrativa.

2. ¿Cree usted que los socios conocen la misión, visión y objetivos de la cooperativa?

Tabla 12: Trabajan en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	30%
No	32	70%
TOTAL	46	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 11: Trabajan en función de la misión, visión y objetivos de la cooperativa.



Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017)

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 70% de los socios manifiesta que la gerencia no trabaja en función a la misión, visión y objetivos de la cooperativa, mientras que el 30% menciona que, si lo hace, para lo cual es primordial que los socios conozcan la misión, visión y objetivos de la organización.

3. ¿Hace cuánto tiempo Usted forma parte de la de la Cooperativa de Transporte de Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena?

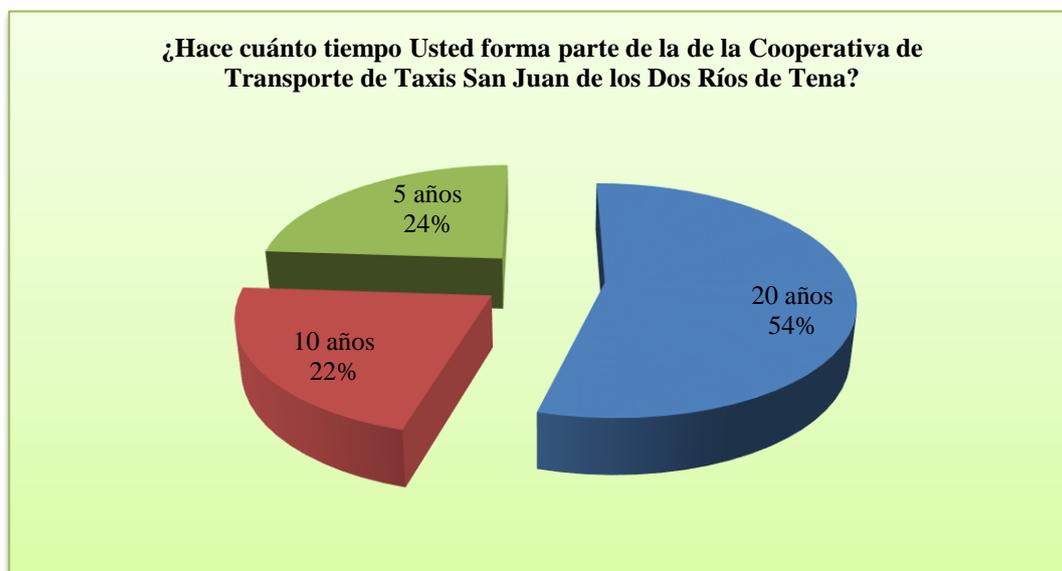
Tabla 13: El tiempo que forma parte de la de la Cooperativa.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 años	25	54%
10 años	10	22%
5 años	11	24%
TOTAL	46	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 12: El tiempo que forma parte de la de la Cooperativa.



Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada se pudo determinar que el 54% de los socios forman parte de la Cooperativa hace 20 años, el 22% pertenece a la misma hace 10 años y el 24% está formando parte de la cooperativa hace 5 años.

4. ¿Por qué decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?

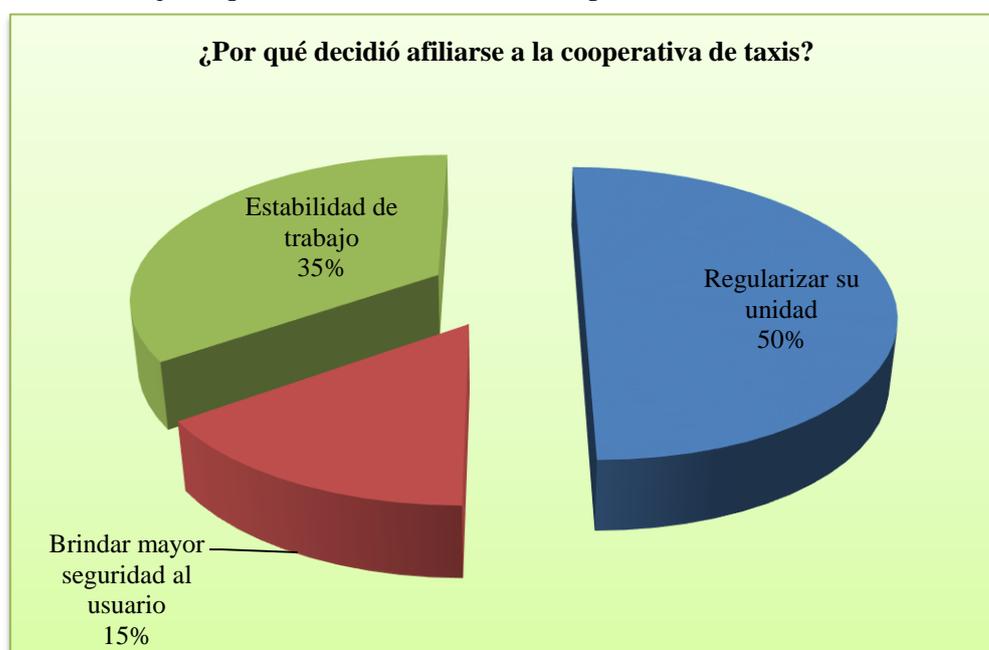
Tabla 14: ¿Por qué decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regularizar su unidad	23	50%
Brindar mayor seguridad al usuario	7	15%
Estabilidad de trabajo	16	35%
TOTAL	46	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 13: ¿Por qué decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?



Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e interpretación

Según la encuesta aplicada el 50% de los socios encuestados manifiestan que decidieron afiliarse a la cooperativa por regularizar su unidad, seguido por el 35% que manifiesta que decidieron afiliarse por la estabilidad laboral, mientras que el 15% menciona que decidieron afiliarse por brindar mayor seguridad al usuario, por lo cual se puede concluir que los socios de la cooperativa se sienten respaldados al formar parte de la cooperativa.

5. ¿Considera Usted que una planificación estratégica contribuirá a la orientación de objetivos que permitan una mayor gestión administrativa para alcanzar el éxito de la organización?

Tabla 15: Planificación estratégica.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	46	100%
TOTAL	46	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 14: Planificación estratégica.



Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 100% de los socios manifiesta que desconocían que una planificación estratégica contribuirá a la orientación de objetivos que permitan una mayor gestión administrativa para alcanzar el éxito de la organización.

6. ¿Cree Usted que es necesario implementar una planificación estratégica en la cooperativa?

Tabla 16: Implementación de una planificación estratégica en la cooperativa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	100%
No	0	0%
TOTAL	46	100%

Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Gráfico 15: Implementación de una planificación estratégica en la cooperativa.



Fuente: Socios de la Cooperativa; Agosto (2017).

Elaborado por: Mónica Gallegos

Análisis e Interpretación

Según la encuesta aplicada se pudo conocer que el 100% de los socios manifiesta que es necesario implementar una planificación estratégica en la cooperativa para mejorar la gestión administrativa de la misma y llegar a cumplir sus objetivos estratégicos.

3.5.3. Interpretación de datos de la entrevista.

Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena.

1. ¿El tiempo que lleva operando la cooperativa, usted qué cambios ha visto?

En la cooperativa han existido muchos cambios como implementación de la tecnología, sistema computarizado para el manejo contable de la cooperativa, mejoramiento de las unidades para brindar un mejor servicio y el equipamiento de las oficinas.

2. ¿Mencione cuáles son las fortalezas de la cooperativa de taxis?

Las fortalezas de la cooperativa son: unión cooperativa, mayor responsabilidad en las funciones de los socios, brindar y servir a la comunidad y usuarios por medio de las unidades de taxis a los diferentes sitios de la ciudad, servir al cliente en forma cómoda segura y rápida.

3. ¿Cree usted que la cooperativa se ve amenazada por la competencia? ¿Por qué?

La cooperativa se ve amenazada por: incremento de desempleo, incremento de taxis ejecutivos, no cumplir o estar actualizados en la Ley de Economía Popular y Solidaria, existen vehículos que no se encuentra afiliados a ninguna cooperativa y realizan las carreras a conveniencia de ellos.

4. ¿Cuáles son las deficiencias en la cooperativa y por qué?

Una de las deficiencias más importante es: que los socios no desean tomar el liderazgo de la cooperativa, no acoger las observaciones, decisiones y resoluciones que se toman en la cooperativa.

5. ¿Dentro de la cooperativa de taxis se ha realizado capacitaciones de atención al cliente con estrategias y políticas que potencialice las oportunidades de mejorar de la misma?

Las capacitaciones se las realizaba para los choferes y socios en años anteriores hoy ya no se las realiza.

6. ¿Qué beneficios se les ha brindado a los socios de la cooperativa?

Los beneficios que los socios poseen son: estabilidad laboral, ambiente laboral, y oportunidad de trabajo.

7. ¿Qué cambios o alternativas sugeriría para el avance de la cooperativa?

Los cambios que se han suscitado últimamente son: limitación con la ley de economía popular y solidaria, contratar choferes con experiencia para no tener ningún reclamo o inconveniente en el trabajo.

8. ¿Se ha realizado una planificación estratégica anteriormente en la cooperativa?

En la cooperativa no se ha realizado una planificación estratégica hasta el momento.

Análisis:

De acuerdo a lo antes mencionado respecto a la entrevista realizada al Gerente, se logró determinar que en la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena no se ha realizado una planificación estratégica que proporcione a los directivos y a los socios una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la cooperativa, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados en la misma, también se pudo establecer las fortalezas actuales con las que cuenta la cooperativa, los beneficios que poseen las socios, así también se pudo determinar cómo se ve afectada la cooperativa por la competencia y la falta de capacitación continua para los socios.

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

En consideración a las pregunta 8 de la entrevista realizada al gerente y las preguntas 1, 2, 5 y 6 de la encuesta realizada a los socios y de la encuesta realizada a los clientes de la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena se puede afirmar que realizar una planificación estratégica para la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, en la provincia de Napo, cantón Tena, mejorará la gestión administrativa de la misma, pues contar con una planificación estratégica le permitirá articular mejor sus actividades, las cuales serán guiadas por estrategias, con la finalidad de convertir a la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena en una cooperativa moderna, dispuesta aceptar los cambios que frecuentemente impone la sociedad y de esta forma tener una visión clara, ayudar a la cooperativa a desarrollarse y organizarse a fin de que sus directivos puedan tomar decisiones acertadas para seguir operando en el ambiente del transporte en taxis, su diseño generará cambios importantes y esenciales para la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena, ya que permite el uso adecuado de todos los recursos que dispone, constituyendo de esta manera alcanzar una ventaja competitiva en el ámbito del servicio que ofrece y facilitando alcanzar las metas y objetivos, en busca del desarrollo constante, de este modo se puede decir que la idea inicial sobre el supuesto del trabajo de investigación se ha cumplido.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. ASPECTOS GENERALES

4.1.1. Introducción

La planificación estratégica en la actualidad se la considera de gran importancia pues la misma se ha convertido en una herramienta útil para todas las empresas sean estas públicas o privadas las mismas que aspiran tener una correcta visión hacia el futuro, y a la vez ver reflejada una buena administración en los diferentes recursos que posee la empresa ya sean económicos, materiales o de talento humano, con el objetivo de cumplir planes y objetivos de manera oportuna con eficiencia y eficacia al momento de realizar las actividades.

La Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena tiene como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de taxi, con eficiencia y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo sedán y camionetas 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 de su desarrollo social y económico.

Se considera fundamental la siguiente propuesta, para la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena pues contar con una planificación estratégica le permitirá articular mejor las actividades que se realizan en la misma, las cuales serán guiadas por estrategias previamente establecidas, con la finalidad de convertir a la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena en una cooperativa moderna, dispuesta aceptar los cambios que frecuentemente impone la sociedad y de esta forma tener una visión clara, ayudar a la cooperativa a desarrollarse y organizarse a fin de que sus directivos puedan tomar decisiones acertadas para seguir operando en el ambiente del transporte en taxis.

4.2. SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “SAN JUAN DE LOS DOS RÍOS DE TENA”

4.2.1. Objeto social

La Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de taxi, con eficiencia y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo sedán y camionetas 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 de su desarrollo social y económico.

4.2.2. Referencias legales

La Cooperativa de Transporte en Taxis en Automóviles Tipo Sedán y/o Camionetas Doble Cabina “San Juan de los Dos Ríos de Tena”, aprobada el 22 de abril de 1997; constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 0370.

Actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su estatuto social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

4.2.3. Ubicación

Provincia: Napo

Ciudad: Tena

Calles: Av. 15 de Noviembre y Ciudadela el Chofer

4.2.4. Misión de la cooperativa

A través del direccionamiento estratégico se logra determinar los lineamientos y parámetros necesarios para orientar a una organización al cumplimiento de su misión y

objetivos generales, de esta forma se llega a la conformación organizacional de elementos que al estar interrelacionados guían a la Cooperativa alcanzar su visión.

Es así que el direccionamiento estratégico constituirá un eje principal para la Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”, a través del mismo se pretende unificar criterios y aplicar conceptos básicos como misión, visión, valores, objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La misión de la Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena” es la de brindar el servicio de transporte en taxis a los usuarios, de forma eficiente, responsable y de calidad.

De igual forma asegurar a nuestros socios y sus familiares el desarrollo social y económico.

La misión se encuentra en:

- a) **Tendencias Correctas.** - Cumpliendo para ello con actividades de mejoramiento, para el beneficio de los socios.
- b) **Metas.** - Velar por el desarrollo armónico de la organización y sus asociados:
 - Designar las Comisiones necesarias para el buen funcionamiento y operatividad de la Cooperativa.
 - Reformar y elaborar los Reglamentos que regirán la Organización de cada Comisión.
 - Elaborar anualmente el presupuesto.
 - Planificar anualmente las actividades a realizar durante un periodo determinado.
 - Realizar las festividades de aniversario y más eventos sociales y deportivos en los que participe la Cooperativa conjuntamente con las comisiones.
 - Organizar el agasajo navideño para todos los socios y personal que labora en la Institución en conjunto con las comisiones.
- c) **Objetivos Específicos.** - Buscar el mejoramiento académico de los socios a través de cursos que sirvan para dar un mejor servicio al cliente y mejoren las relaciones internas entre socios y directivos.

- d) Reglas.** - Cumpliendo por parte de los Organismos Internos y socios de la Cooperativa enmarcados en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidaria, el Estatuto Social y el Reglamento Interno de la Operadora.
- e) Verificación y Resultados.** - Comprobar que todos los movimientos económicos de la Operadora sean manejados debidamente para el progreso y beneficio de todos los asociados, que sus efectos y consecuencias estén correctos, encaminados en lo que establece la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidaria, el Estatuto Social y el Reglamento Interno de la Operadora.

4.2.5. MISIÓN PROPUESTA

Al ser la misión la razón de ser de cualquier organización es importante antes de formularla responder las siguientes preguntas para tener una idea más clara del negocio:

¿Cuáles son sus valores?

Los valores de la institución son ética, honestidad, respeto, solidaridad, justicia, compañerismo, responsabilidad, compromiso, lealtad, equidad.

¿Quiénes son sus clientes?

Los clientes de la Cooperativa son los usuarios que pueden ser personas nacionales o extranjeras.

¿Cuál es su prioridad?

Ofrecer un servicio de calidad basado en los principios y valores institucionales.

¿Cuáles son los deberes y derechos de los socios?

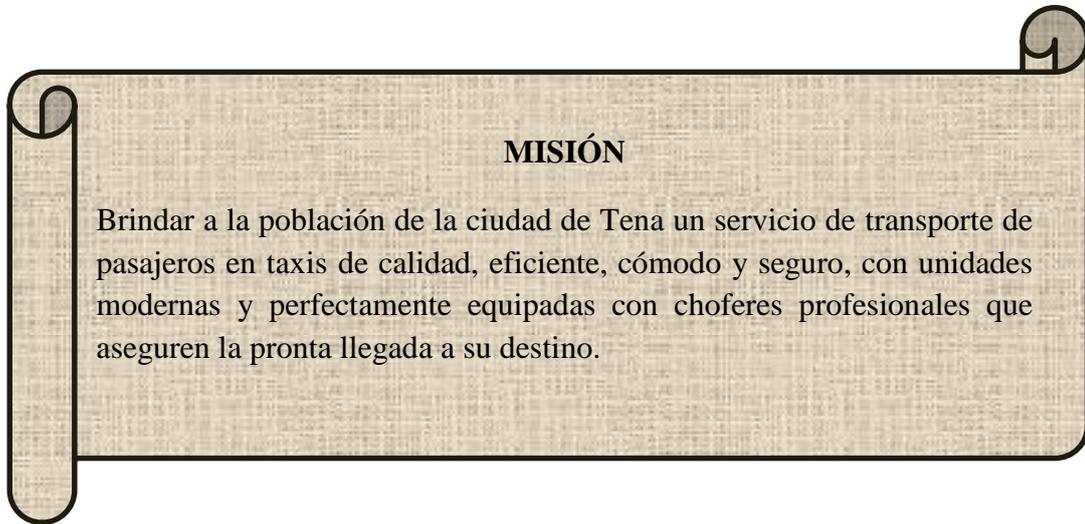
Los deberes de los socios de la Cooperativa es realizar un trabajo eficientemente cubriendo las expectativas de los clientes y sus derechos es recibir un pago justo.

¿Cuál son sus productos y mercado?

Su producto es ofrecer un servicio de taxis de calidad y su mercado son todas las personas nacionales y extranjeras de la ciudad de Tena.

¿Para que existe la empresa?

LA COOPERATIVA EN TAXIS “SAN JUAN DE LOS DOS RÍOS DE TENA” EXISTE PARA SATISFACER LA NECESIDAD DE MOVILIZACIÓN QUE TIENE LAS PERSONAS.



4.2.6. Visión de la cooperativa

Aspiramos ser una Cooperativa que brinde un servicio de calidad y calidez priorizando:

- a. **La Atención al Cliente;** Buscar el mejoramiento académico de los socios a través de cursos que sirvan para dar un mejor servicio al cliente y mejoren las relaciones internas entre socios, en concordancia con la directiva y demás comisiones de la Cooperativa.
- b. **Garantizar los Derechos de los Socios;** En nuestra Organización se debe asegurar que no existan barreras para el ingreso o salida de sus asociados, porque nadie puede estar forzadamente obligado a permanecer en una Cooperativa en contra de sus intereses y voluntad.
- c. **Cuidar el medio ambiente;** Los socios deben aprender y cuando sea necesario enseñar a los demás a preservar nuestra naturaleza cuidando nuestras herramientas de trabajo aplicando el aseo que debemos tener todos por cultura general, demostrando educación no arrojando basura por la ventana de las unidades.

- d. **Lograr la excelencia en el servicio;** Para poder lograr un excelente servicio de taxi nuestros asociados deben brindar primeramente al cliente cero riesgos, cero peligros, cero dudas en el servicio y demostrar la cultura y la educación de cada uno, y sobre todo siempre cuidando nuestra imagen personal la misma que ayudara a dejar en alto el buen nombre de nuestra Institución.

4.2.7. VISIÓN PROPUESTA

La visión se constituye como un conjunto de ideas que determinan a dónde quiere llegar la cooperativa, es decir es la guía hacia el futuro, la visión posee elementos que permiten definirla mejor para lo cual es importante responder algunas preguntas:

¿Qué quiero hacer?

Incrementar el número de clientes ofreciendo un servicio diferente al de la competencia.

¿A dónde quiero llegar?

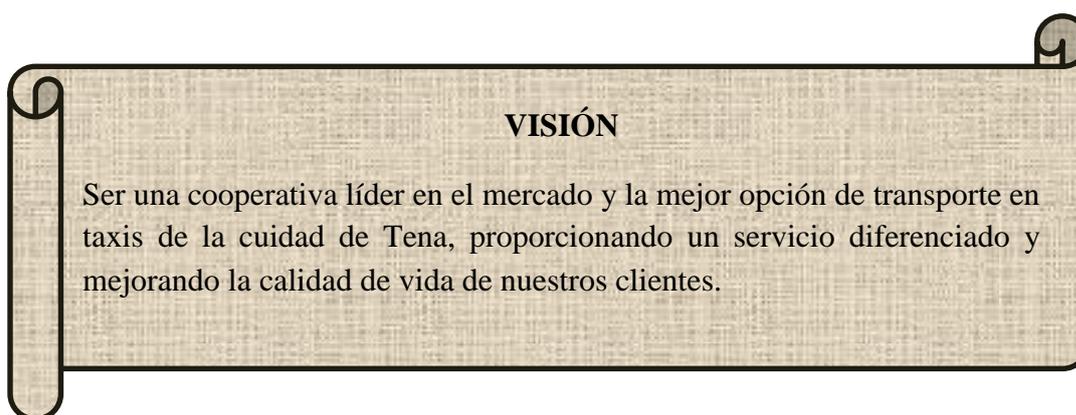
Llegar a ser una cooperativa de taxis líder en el mercado

Ámbito de mercado

Ciudad de Tena.

Productos o servicios

Servicio de transporte de pasajeros en taxis.



4.2.8. Valores y principios de la cooperativa

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y

Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios:

- Membrecía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;
- Participación económica de los miembros;
- Autonomía e independencia;
- Educación, formación e información;
- Cooperación entre cooperativas;
- Compromiso con la comunidad;

La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

4.2.9. MATRIZ DE VALORES PROPUESTA Y SU CAMPO DE ACCIÓN.

Tabla 17: Valores corporativos

VALORES	SIGNIFICADO	CAMPO DE ACCIÓN
▪ Ética	Normas que valoran el comportamiento y actitudes de las personas.	La cooperativa de taxis es una organización en donde no existe corrupción ni falta de respeto por parte de ningún socio.
▪ Responsabilidad	Cumplir con todas las obligaciones.	Cada socio es responsable de cumplir sus actividades con eficiencia a fin de proporcionar un servicio de calidad.
▪ Solidaridad	Apoyo a causas y circunstancias ajenas.	La cooperativa apoya a sus socios en circunstancias adversas.
▪ Justicia	Principio de obrar y juzgar en base a la verdad.	La cooperativa aplica este principio cumpliendo las leyes y reglamentos impuestos por organismos de control.
▪ Compromiso	Obligación contraída con una organización o persona.	Dar el mejor servicio a la comunidad de Tena.
▪ Respeto	Consideración hacia las personas.	Comportamiento de los socios hacia sus clientes.

▪ Lealtad	Fidelidad a los principios morales propios de cada individuo	Compromiso por parte de sus socios hacia la cooperativa.
▪ Honestidad	Principio de moralidad ligada a transparencia y verdad.	En todas las actividades que realiza la cooperativa proyecta seguridad y confianza.
▪ Equidad	Promover la igualdad en base a sus méritos.	Todos los socios tienen los mismos derechos y obligaciones.

Fuente: Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”.

Elaborado por: Mónica Gallegos

4.2.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

A continuación, se detalla en una lista de los Factores Externos de la Cooperativa de Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”, es decir las oportunidades y amenazas:

Tabla 18:1 Factores externos

OPORTUNIDADES
1. Turismo en constante crecimiento en la ciudad.
2. Leyes y normas que permiten un adecuado funcionamiento
3. Entrada de nuevos socios.
4. Crecimiento poblacional
5. Existen varios proveedores de bienes y servicios.
AMENAZAS
1. Inestabilidad económica y política en el país.
2. Incremento de la competencia.
3. Alto índice de delincuencia.
4. Competencia Desleal. (Taxis piratas)
5. Falta de oportunidades laborales.

Fuente: Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”.

Elaborado por: Mónica Gallegos

Tabla 19: Evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Turismo en constante crecimiento en la ciudad.	0.09	4	0,36
2. Leyes y normas que permiten un adecuado funcionamiento	0.05	3	0,15
3. Entrada de nuevos socios.	0.07	4	0,28
4. Crecimiento poblacional	0.08	3	0,24
5. Existen varios proveedores de bienes y servicios.	0.05	3	0,15
AMENAZAS			
1. Inestabilidad económica y política en el país.	0.15	2	0,30
2. Incremento de la competencia.	0.15	2	0,30
3. Alto índice de delincuencia.	0.15	2	0,30
4. Competencia Desleal. (Taxis piratas)	0.12	1	0,12
5. Falta de oportunidades laborales.	0.09	2	0,18
TOTAL	100		2,38

Fuente: Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”.

Elaborado por: Mónica Gallegos

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Amenaza importante

2= Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

Análisis:

El resultado obtenido de la suma total de la matriz de evaluación de factores externo es de 2,38 encontrándose por debajo de la media aritmética, de acuerdo al esfuerzo que hace la cooperativa en tratar de potencializar sus oportunidades y neutralizar sus amenazas, dicho esfuerzo es deficiente, pues al evaluar la matriz externa de la cooperativa se puede ver claramente que el peso ponderado de las oportunidades es de 1,18 frente al peso ponderado de las amenazas que es de 1,20 , por lo cual se determina que el medio ambiente externo es desfavorable.

4.2.11. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 20: Factores internos

FORTALEZAS
1. Posee un parque automotor moderno y en buen estado.
2. Posee infraestructura propia.
3. Presenta un grupo sólido y con un alto índice de compañerismo entre los socios
4. Talento humano responsable, eficiente y eficaz al momento de prestar en servicio.
5. Es una cooperativa legalmente constituida y que cumple con todas las normas y leyes impuestas.
DEBILIDADES
1. Inexistencia de un sistema de vigilancia y seguridad
2. Falta de una campaña publicitaria.
3. No existe un plan de capacitación constante para los socios.
4. Inexistencia de una Planificación estratégica que guíe y oriente sus actividades.
5. No cuenta con una base de datos sobre sus clientes más frecuentes.

Fuente: Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”.

Elaborado por: Mónica Gallegos

Tabla 21: Evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	VALOR	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Posee un parque automotor moderno y en buen estado.	0.15	4	0,6
2. Posee infraestructura propia.	0.09	4	0,36
3. Presenta un grupo sólido y con un alto índice de compañerismo entre los socios	0.08	4	0,32
4. Talento humano responsable, eficiente y eficaz al momento de prestar en servicio.	0.1	3	0,30
5. Es una cooperativa legalmente constituida y que cumple con todas las normas y leyes impuestas.	0.09	3	0,27
DEBILIDADES			
1. Inexistencia de un sistema de vigilancia y seguridad	0.06	2	0,12
2. Falta de una campaña publicitaria.	0.03	2	0,06
3. No existe un plan de capacitación constante para los socios.	0.1	1	0,10
4. Inexistencia de una Planificación estratégica que guíe y oriente sus actividades.	0.15	1	0,15
5. No cuenta con una base de datos sobre sus clientes más frecuentes.	0.14	1	0,14
TOTAL	1		2,42

Fuente: Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”.

Elaborado por: Mónica Gallegos

Ponderación:

Sin Importancia 0.01

Muy Importante 1.0

Calificación:

1=Debilidad importante

2= debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

Análisis:

El resultado obtenido de la suma total de la matriz de evaluación de factores internos es de 2,42 encontrándose por debajo de la media aritmética, la cooperativa pone su mayor esfuerzo en capitalizar sus fortalezas y de esta manera contrarrestar sus debilidades, lo relevante de esta matriz es comparar el peso ponderado de la suma de las fortalezas versus sus debilidades determinando de esta forma si el ambiente interno de la cooperativa en si es favorable o no, en este caso las fuerzas internas de la cooperativa son favorables con un peso ponderado de 1,85 contra un 0,57 de las debilidades.

4.2.12. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DAFO

Tabla 22: Determinación de estrategias DAFO

<p>F.O.D.A.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un parque automotor moderno y en buen estado. 2. Posee infraestructura propia. 3. Presenta un grupo sólido y con un alto índice de compañerismo entre los socios 4. Talento humano responsable, eficiente y eficaz al momento de prestar en servicio. 5. Es una cooperativa legalmente constituida y que cumple con todas las normas y leyes impuestas. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de un sistema de vigilancia y seguridad 2. Falta de una campaña publicitaria. 3. No existe un plan de capacitación constante para los socios. 4. Inexistencia de una Planificación estratégica que guíe y oriente sus actividades. 5. No cuenta con una base de datos sobre sus clientes más frecuentes.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Turismo en constante crecimiento en la ciudad. 2. Leyes y normas que permiten un adecuado funcionamiento 3. Entrada de nuevos socios. 4. Crecimiento poblacional 5. Existen varios proveedores de bienes y servicios. 	<p>ESTRATEGIAS F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar alianzas con agencias turísticas y otros establecimientos como hoteles, restaurantes. ➤ Aprovechar la experiencia y conocimiento que poseen los socios a fin de buscar nuevos clientes y expandirse a nuevos mercados. 	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar tarjetas y afiches publicitarios con el fin de incrementar su cartera de clientes. ➤ Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos de vehículos, así como también con talleres mecánicos.

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal que permita mejorar el servicio al cliente y enfrentar a la competencia.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad económica y política en el país. 2. Incremento de la competencia. 3. Alto índice de delincuencia. 4. Competencia Desleal. (Taxis piratas) 5. Falta de oportunidades laborales. 	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar un servicio de calidad a través de vehículos en óptimas condiciones tanto mecánicas como en seguridad integral para el cliente. ➤ Implementar un sistema de seguridad a fin de contrarrestar la delincuencia y velar por el bienestar de los socios de la cooperativa. 	<p>ESTRATEGIA D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un estudio sobre alguna nueva tecnología que se puedan implantar en los vehículos a fin de proporcionar un mejor servicio. ➤ Determinar mecanismos de diferenciación de la competencia con la finalidad de posicionarnos en la mente del cliente.

Fuente: Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”.

Elaborado por: Mónica Gallegos

4.3. FUNCIÓN Y PROCESOS

Una de las partes fundamentales con las que cuenta la planificación estratégica es el análisis de funciones y procesos dentro de los cuales se puede implementar un organigrama, un manual de funciones, políticas y estrategias.

4.3.1. Organigrama

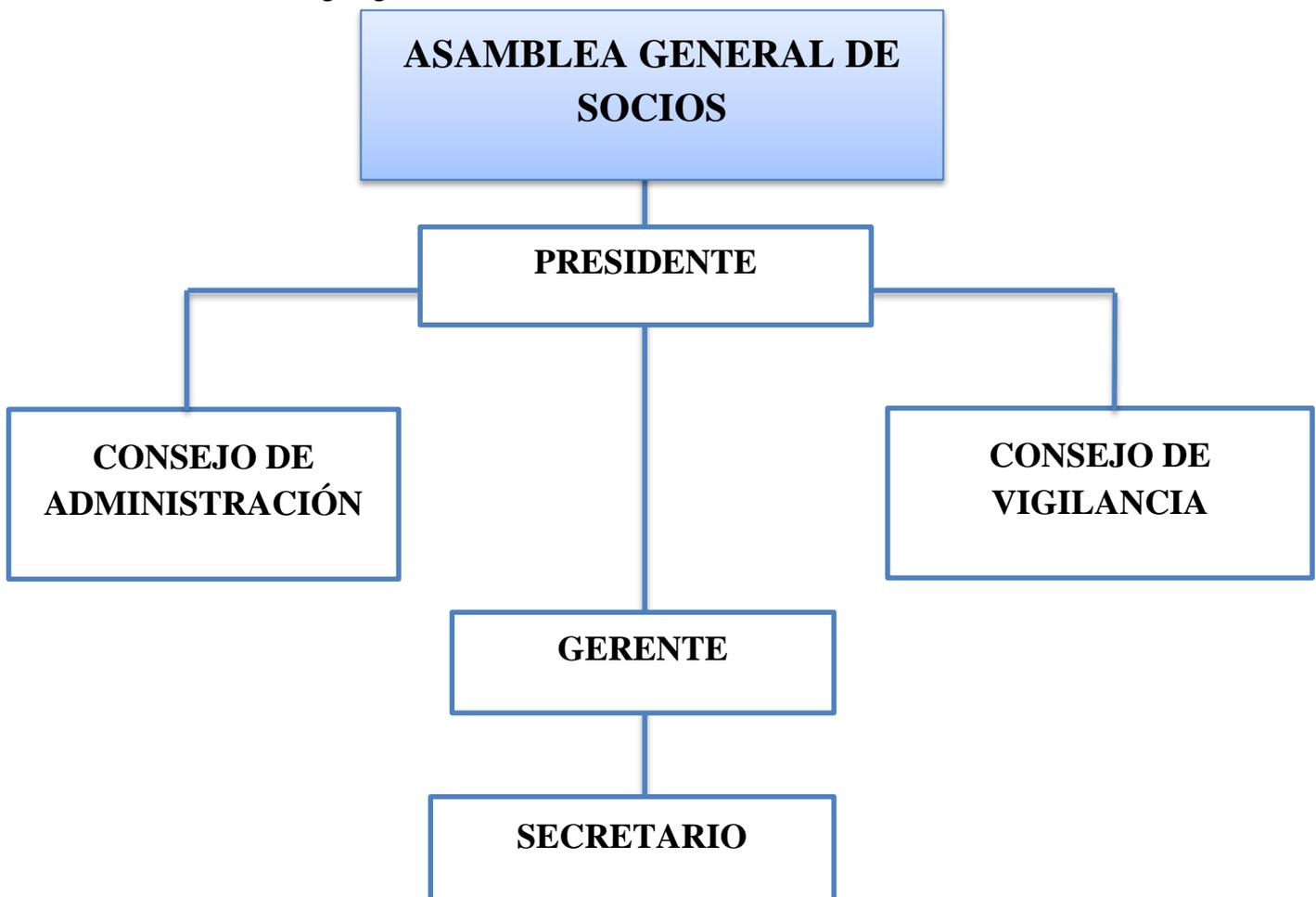
El organigrama dentro de una organización constituye la representación gráfica de la misma, su jerarquía, su estructura formal, su importancia radica en que el mismo permite analizar la asignación de funciones y de esta forma se evita caer en duplicidad, así como

también la relación que existe entre los diferentes niveles jerárquicos, el organigrama es la guía de las personas que pertenecen a la organización pues permite conocer sus responsabilidades y derechos, las principales ventajas que tiene la implementación de un organigrama son:

- Permite establecer orden y disciplina dentro de la institución.
- Cada área dentro de la organización queda perfectamente definida, conociendo de esta forma quien es el responsable de cada tarea.
- Permite gestionar el crecimiento de la empresa en forma ordenada.

La Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena” no cuenta con un organigrama claramente definido por lo que se propone incorporar el organigrama planteado a continuación:

Ilustración 3: Organigrama



Fuente: Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”.
Elaborado por: Mónica Gallegos

4.3.2. Obligaciones y derechos de los socios.

Son socios de la Cooperativa de Transportes en Taxis en Automóviles Tipo Sedán y/o Camionetas Doble Cabina “San Juan de los Dos Ríos de Tena”, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de choferes profesionales, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en su Reglamento Interno.

El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente estatuto y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, sus Reglamentos Generales y el Reglamento Interno de la Cooperativa, los siguientes:

- Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente estatuto, los reglamentos internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
- Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
- Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
- Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
- Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
- Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
- Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
- Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;

- Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
- Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios;
- No incurrir en competencia desleal con la cooperativa, en los términos dispuestos por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
- Abstenerse de utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros;
- Pagar la cuota de ingreso y los certificados de aportación que señale el Consejo de Administración al momento de su ingreso; y,
- Formular denuncias por incumplimiento de las leyes, sus reglamentos; el Estatuto y los reglamentos internos, inicialmente al Consejo de Vigilancia, de no ser atendidos por éste, a la Asamblea General; a la Unión Provincial; a Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador, FEDOTAXIS; y, en última instancia al Organismo máximo que tenga las competencias para resolver, cumpliendo con los requisitos exigidos en el Art. 169 del Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de solución de los conflictos en que fueren parte al interior de la cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos.

4.3.3. Atribuciones y deberes de la asamblea general

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto el mismo que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación por escrito a otro socio 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.

Se considera legalmente reunida con más del cincuenta por ciento de los socios, quienes acreditarán su asistencia en secretaría al correr lista. Si transcurrida una hora después de

la señalada en la convocatoria, no hubiese el citado quórum, la asamblea se reunirá con el número de asistentes, cuyas resoluciones serán obligatorias para todos los socios.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

Atribuciones y deberes de la asamblea general: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

- Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
- Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
- Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
- Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, en este último caso, cuando los montos superen el 10 % del presupuesto anual;
- Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
- Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;
- Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
- Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;

- Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
- Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;
- Fijar los límites de las remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización; y,
- Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención.

4.3.4. Atribuciones del consejo de administración

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por **5** Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones **2** años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

Atribuciones: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y los valores y principios del cooperativismo;
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;

- Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social y en el reglamento interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
- Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
- Nombrar al Gerente y fijar su retribución económica;
- Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en una cuantía que no sobrepasen el equivalente al 10 % del monto del presupuesto anual.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
- Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
- Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
- Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento General;
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;
- Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa; y,
- Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General.

4.3.5. Atribuciones consejo de vigilancia

El 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 **3** Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el Art. 25 del presente estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el nivel en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones **2** años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

Atribuciones: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

- Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
- Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
- Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;

- Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;
- Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;
- Organizar y dirigir el proceso de selección de auditores, previo a la designación de la terna para resolución de la Asamblea General;
- Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o Gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General;
- Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el reglamento Interno; y,
- Recibir denuncias, debidamente fundamentadas, de los socios sobre violaciones a sus derechos por parte de directivos o administradores de la cooperativa y, luego del trámite correspondiente, formular las observaciones que fueren procedentes.

Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante, lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.

4.3.6. Atribuciones del presidente

El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, durará **2** años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa; tendrá las siguientes:

- Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
- Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
- Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;

- Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando el Reglamento Interno así lo determine; y,
- Representar a la cooperativa ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales.

El Vicepresidente cumplirá las funciones que le sean encargadas por el Presidente y las delegaciones dispuestas por el Consejo de Administración. En caso de renuncia, ausencia, inhabilidad del Presidente o encargo de la Presidencia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente.

4.3.7. Atribuciones y responsabilidades del Gerente.

Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa, acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

El Gerente deberá rendir caución previa al registro de su nombramiento.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado por prestación de servicios, es decir por honorarios profesionales, por cual tiene q emitir una factura y su pago se lo realizara mediante cheque, a más de los deberes y atribuciones determinados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Estatuto.

Atribuciones y responsabilidades: Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
- Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
- Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;

- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Vigilancia;
- Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
- Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
- Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Vigilancia;
- Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social y el reglamento interno. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
- Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa; Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y,
- Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa a sus socios, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.

4.3.8. Funciones y responsabilidades de los secretarios

Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.

Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
- Tener la correspondencia al día;
- Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;
- Custodiar y conservar ordenadamente el archivo; y,
- Notificar las resoluciones.

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración, tendrá las siguientes:

- Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
- Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno.

4.3.9. Políticas

La Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”, a través de la aplicación de disposiciones legales aplicadas al sector cooperativo se ha propuesto brindar el servicio de transporte de taxi desarrollando esta actividad como principal fuente de ingresos de sus socios. La Cooperativa regulará esta actividad basándose en las siguientes políticas:

- Son Socias y Socios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en automóviles tipo sedán y/o Camionetas doble cabina “San Juan de los Dos Ríos de Tena”, todas y todos quienes hayan suscrito el Acta de Constitución de la entidad; y, las personas naturales legalmente capaces que posteriormente hubieren sido aceptados como socios por el Consejo de Administración; y, registrados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

- La cooperativa realizará de forma permanente el servicio de transporte de pasajeros en taxis de propiedad de cada socio.
- La cooperativa funcionará en conformidad y en base de la participación democrática.
- La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.
- Se garantizará el cumplimiento de todos los derechos y obligaciones de sus asociados promoviendo siempre la igualdad.
- Fomentará el desarrollo cultural, social y moral de sus socios organizando eventos educativos, sociales, culturales y deportivos, y gestionando becas para su capacitación.
- Promoverá las relaciones con organismos cooperativos y gremiales de la transportación nacional e internacional, tendiente a fortalecer el movimiento cooperativo.
- Brindará asesoramiento y asistencia técnica a sus socios, procurando la unificación de la marca de los vehículos de sus socios.
- Creará la unidad de capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional para beneficio de los socios y sus familias, en temas como el mejoramiento en la prestación del servicio de transportes, la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, sus reglamentos, ordenanzas municipales y resoluciones de los Organismos nacionales y locales de planificación, regulación y control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, régimen de seguros y reclamaciones; solidaridad y ayuda mutua, promoción turística, mercadeo y otros que propendan a la realización personal de cada uno de sus miembros.

4.3.10. Estrategias

Las estrategias que se han definidas para mejorar la situación actual de la Cooperativa se lo ha hecho a través de conversaciones con los directivos y tomando como base el análisis FODA previamente realizado en el diagnóstico general de la misma, con la finalidad de potencializar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la cooperativa y minimizar sus debilidades y amenazas.

Estas son:

- Ejecutar la planificación estratégica propuesta para la Cooperativa de Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”.
- Formar alianzas con agencias turísticas y otros establecimientos como hoteles, restaurantes.
- Aprovechar la experiencia y conocimiento que poseen los socios a fin de buscar nuevos clientes y expandirse a nuevos mercados.
- Elaborar tarjetas y afiches publicitarios con el fin de incrementar su cartera de clientes.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos de vehículos, así como también con talleres mecánicos.
- Capacitar al personal que permita mejorar el servicio al cliente y enfrentar a la competencia.
- Brindar un servicio de calidad a través de vehículos en óptimas condiciones tanto mecánicas como en seguridad integral para el cliente.
- Realizar un estudio sobre alguna nueva tecnología que se puedan implantar en los vehículos a fin de proporcionar un mejor servicio.
- Implementar un sistema de seguridad a fin de contrarrestar la delincuencia y velar por el bienestar de los socios de la cooperativa.
- Fortalecer la estructura tecnológica de comunicación para la Cooperativa.
- Determinar mecanismos de diferenciación de la competencia con la finalidad de posicionarnos en la mente del cliente.

4.4. SISTEMA ESTRATÉGICO

La Cooperativa de Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena” se encuentra en un entorno de constante crecimiento y complejidad tanto económico, tecnológico como social, por lo que se ve necesario aplicar elementos de mejora continua en eficiencia, eficacia y gestión del servicio, lo que ha permitido proponer un sistema estratégico para el desarrollo planificado de la organización el mismo que se encuentra conformado de la siguiente manera:

Ilustración 4: Sistema estratégico



Elaborado por: Mónica Gallegos

4.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La realización de la planificación estratégica para la Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena” es el punto más importante de la propuesta pues se ha podido llegar al mismo a través de realizar el diagnóstico y el direccionamiento estratégico para la organización, lo que permite una correcta y adecuada toma de decisiones que permite una correcta gestión institucional.

Se realizó la planificación estratégica a través de planes, tácticas, objetivos a corto, mediano y largo plazo, para lo cual se debe considerar actividades, tiempo, recursos, responsables y un presupuesto.

Las matrices que se presenta a continuación contienen los proyectos que se deberán realizar para conseguir los objetivos estratégicos, así como también las personas responsables de la ejecución de los mismos.

Las matrices contienen los siguientes aspectos:

- **Objetivo estratégico:** Objetivo planeado que se pretende alcanzar en un determinado tiempo.
- **Estrategias:** Conjunto de acciones encaminadas a conseguir el objetivo estratégico.
- **Proyectos estratégicos:** Son proyectos que se requieren realizar a fin conseguir y cumplir los objetivos estratégicos.
- **Actividades:** Acciones que se llevan a cabo para ejecutar los proyectos estratégicos.
- **Metas:** Resultados esperados en un cierto lapso de tiempo.
- **Responsables directos:** Personas que se encargarán de la ejecución y cumplimiento de los proyectos estratégicos establecidos.
- **Presupuesto estimado:** Instrumento que permite establecer un valor estimado del valor de los proyectos a realizar.
- **Tiempo:** Lapso de tiempo en el cual se van a realizar las actividades establecidas para alcanzar los objetivos estratégicos.

4.5.1. Matriz de planificación estratégica

A continuación, se encuentra la matriz donde se establece la planificación estratégica que permitirá a la Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena” encaminar sus acciones y su direccionamiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al mejoramiento continuo.

Tabla 23: Objetivo estratégico 01

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Alcanzar una efectiva gestión institucional en la prestación del servicio.										
PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPON-SABLES	PRESU-PUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
LARGO PLAZO										
Disponer y controlar recursos materiales, financieros y también el talento humano de la Cooperativa, para optimizar la administración del servicio de taxis que ofrece la cooperativa en beneficio de sus clientes.	1.1. Realizar un sistema de planificación estratégica táctica y operativa.	1.1.1. Diseño e implementación del sistema de planificación estratégica en la Cooperativa de taxis. 1.1.2. Diseño e implementación del proceso de seguimiento y control de los proyectos requeridos para realizar la planificación estratégica. 1.1.3. Promover la terminación oportuna de los proyectos y el alcance de los mismos conjuntamente con los niveles de calidad predeterminados en los proyectos.	Mejorar la gestión de la cooperativa, de esta forma brindar un servicio de taxis de calidad a la ciudadanía con ética, compromiso y transparencia	Presidente y gerente de la cooperativa	\$3,000.00					
Establecer un sistema de comunicación institucional tanto interno como externo.	1.2. Implementar un programa que permita automatizar el requerimiento de una unidad de taxi.	1.2.1. Crear un programa que permita pedir una unidad de taxis de forma automatizada. 1.2.2. Ejecutar la estrategia de comunicación efectiva. 1.2.3. Difundir a la ciudadanía a través de	Ofrecer un servicio automatizado al cliente, el cual fortalezca la imagen institucional de la cooperativa.	Gerente de la cooperativa	\$1,000.00					

PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
MEDIANO PLAZO										
Objetivo Táctico										
1.1. Conseguir la consecución de la gestión estratégica										
	1.1. Desarrollar un sistema de evaluación de gestión estratégica y operativa.	1.1.1. Conformar un equipo responsable de la gestión estratégica. 1.1.2. Implementar un sistema de control de la gestión estratégica basado en indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad. 1.1.3. Aplicar estos indicadores y medir el desempeño de la cooperativa en las siguientes áreas: administrativa, operativa y financiera.	Rediseñar los sistemas de control de la gestión institucional con la finalidad que se adapten y se enfoquen en evaluar las estrategias y estructura de la institución desde un enfoque cualitativo y cuantitativo que permita obtener información y por ende se Lleguen a la consecución de los objetivos.	Presidente y gerente de la cooperativa	\$1,500.00					
Promover la evaluación del desempeño de los socios e identificar los principales problemas.	1.2. Diseñar un sistema de evaluación.	1.2.1. Mejorar el proceso de recepción de quejas. 1.2.2. Promover capacitaciones sobre control social a la ciudadanía.	Garantizar una relación fluida y una comunicación rápida entre agentes internos y externos, lo que ayudará a la cooperativa a convertirse en una institución socialmente responsable.	Gerente de la cooperativa	\$1,000.00					

PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPON-SABLES	PRESU-PUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
CORTO PLAZO										
Objetivos operativos										
1.1. Socializar la planeación estratégica										
Coordinar y establecer fechas para la socialización del plan estratégico.	1.1.1. Difundir el plan estratégico	1.1.1.1. Realizar y presentar un resumen que contenga el plan estratégico que se implementará en un taller que se llevará a cabo con la participación de todas las personas que conforman la cooperativa. 1.1.1.2. Elaborar un díptico con los planes, proyectos y actividades que se realizarán en el plan estratégico para que sea compartido entre sus socios. 1.1.1.3. Se socializará la misión, visión, valores y objetivos en pequeños carteles colocados en las oficinas de la cooperativa a fin que se vuelvan más visibles para sus socios.	Las personas que participen en la socialización del plan estratégico se comprometerán en realizar actividades para socializar los elementos claves del plan estratégico el mismo que esta direccionado a mejorar la gestión institucional.	Presidente y gerente de la cooperativa	\$500.00	Del 01 de diciembre de 2017 al 30 de mayo del 2018				

1.2. Transmitir con transparencia la gestión institucional.										
Implantar en la mente del cliente, la imagen de la cooperativa como una institución con valores, proactiva, trasmitiendo los principales pilares corporativos a sus directivos, socios y clientes.	1.2.1. Estructurar una oficina de relaciones publicas	1.2.1.1. Delegar a un empleado la difusión de las actividades de la cooperativa, así como también la atención a socios y clientes. 1.2.1.2. Presentar un informe mensual	Fortalecer la confianza con la ciudadanía a través de las acciones planteadas y a través de una óptima comunicación	Presidente y gerente de la cooperativa	\$1,600.00	Del 01 de abril al 31 de agosto del 2018				

Elaborado por: Mónica Gallegos.

Tabla 24: Objetivo estratégico 02.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:										
Capacitar a los socios como una medida de aseguramiento de la calidad, en cuanto al servicio que ofrece la cooperativa a la ciudadanía del cantón Tena.										
PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
LARGO PLAZO										
Alcanzar una gestión del talento humano efectiva, competente y de calidad para la entrega de un servicio oportuno, seguro, eficiente y eficaz para los clientes.	2.1. Elaborar un plan de capacitación.	<p>2.1.1. Realizar seminarios referentes atención al cliente.</p> <p>2.1.2. Efectuar capacitaciones sobre las TICS (Tecnologías de información y comunicación)</p> <p>2.1.3. Establecer capacitaciones en base a las principales necesidades de los socios con el objetivo de fortalecer sus competencias.</p> <p>2.1.4. Efectuar capacitaciones con la temática de cooperativismo a fin de concientizar esta filosofía en los socios.</p> <p>2.1.4. Establecer seminarios de motivación y empowerment hacia la cooperativa.</p>	Fortalecer y desarrollar las diferentes capacidades que poseen los socios para la ejecución de diferentes actividades que pueda realizarse en la cooperativa y en la comunidad.	Presidente, gerente y socios de la cooperativa	\$2,000.00					
Establecer grupos de trabajo, en donde los constituyan diferentes socios.	2.2. Organizar grupos de trabajo	2.2.1. Efectuar prácticas de trabajo que ayuden a la formación de quipos de trabajo multidisciplinarios, bajo un liderazgo fuerte, con reglas y objetivos definidos.	El aporte de cada uno de los socios con ideas diferentes para que las decisiones a	Gerente de la cooperativa.	\$500.00					

				tomarse sean las mejores.						
PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
MEDIANO PLAZO										
Objetivo táctico										
2.1. Mejorar la cultura cooperativista.										
Implantar una cultura en la cooperativa fundamentada en valores éticos, morales y corporativos para que todos los socios que integren la cooperativa desarrollen una identificación con los objetivos estratégicos, planes y proyectos.	2.1.1 Practicar los valores mediante la formación ética y moral de los socios.	2.1.1.1 Establecer y fomentar las normas éticas y morales que rige la cooperativa 2.1.1.2. Capacitar a los socios sobre las reglas y principios que debe regir su desempeño 2.1.1.3. Establecer actividades de integración 2.1.1.4. Adaptar espacios para el trabajo y espacios motivacionales para efectuar mejor las actividades.	La cultura organizacional estará inmersa en los socios la misma que regirá su desempeño y comportamiento .	Presidente y gerente de la cooperativa	\$500.00					
PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
CORTO PLAZO										
Objetivo operativo										
2.1. Implementar capacitaciones y seminarios para los socios de la cooperativa.										
Proveer a la cooperativa talento humano altamente calificado en	2.1.1. Realizar seminarios y capacitaciones en atención al cliente,	2.1.1.1. Cursos de capacitación de informática para los directivos.	Desarrollar al talento humano de la cooperativa para	Presidente, gerente y socios de la cooperativa	\$1,800.00	Del 01 de diciembre del 2017 al 31 de				

<p>términos de habilidades, actitudes y aptitudes para un mejor desempeño de su trabajo e imagen de la institución así como en la entrega del servicio a la ciudadanía.</p>	<p>manejo de tecnología, equipos de comunicación, conocimiento de la cultura de la ciudad de Tena.</p>	<p>2.1.1.2. Cursos de capacitación sobre tecnologías de información 2.1.1.3. Cursos de capacitación sobre la cultura de la ciudad de tena.</p>	<p>mejorar el proceso productivo de la misma, mediante la adquisición de nuevas habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño de actividades y exigencias del mundo actual</p>			<p>mayo del 2018</p>				
---	--	---	---	--	--	----------------------	--	--	--	--

Elaborado por: Mónica Gallegos

Tabla 25: Objetivo estratégico 03

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:										
Implementar un sistema de control interno y externo para garantizar el servicio que ofrece la cooperativa a sus clientes.										
PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESU-PUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
LARGO PLAZO										
Encaminar la gestión institucional a los objetivos que persigue la cooperativa	3.1 Diseñar un sistema de control interno y externo 3.2. Elaborar un reglamento de control interno y externo	3.1.1. Fomentar acciones de mejora de los sistemas para la asignación de servicios en radio taxis. 3.1.2. Promover la instalación de una base para la asignación de un canal para la comunicación y transmisión por radio. 3.2.1. Investigar sobre la base jurídica 3.2.2. Realizar un debate interno 3.2.3. Elaborar y aprobar un reglamento.	Mejorar estándares de calidad así como modernizar procesos de control.	Presidente, gerente y socios de la cooperativa	\$1 500.00					
PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESU-PUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
MEDIANO PLAZO										
Objetivo táctico										
3.1. Fortalecer el proceso de mejora continua de la cooperativa a través de los procesos de control interno y externo										
Evaluar y verificar la gestión administrativa y operativa de la	3.1.1. Elaborar un sistema de gestión por procesos como un pilar fundamental para la	3.1.1.1. Reunir información de procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la cooperativa.	Asegurar el cumplimiento de objetivos y establecer periódicamente	Presidente, y gerente de la cooperativa.	\$1,000.00					

cooperativa a fin de alcanzar los objetivos trazados	mejora continua de la institución.	<p>3.1.1.2. Elaborar indicadores que puedan medir el funcionamiento de los procesos.</p> <p>3.1.1.3. controlar y medir el cumplimiento de los procesos</p> <p>3.1.1.4. Simplificar trámites tanto administrativos como operativos.</p>	el grado de cumplimiento de los mismos.							
PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESU-PUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
CORTO PLAZO										
Objetivo Operativo										
3.1. Organizar y formar una comisión de gestión de desarrollo cooperativo y renovación de procesos administrativos y operativos.										
Elaborar un plan que se ejecute materializando los diferentes enfoques correspondientes a la estructura de la cooperativa y a sus procesos.	<p>3.1.1. Formar una comisión de gestión de desarrollo cooperativo y renovación de procesos administrativos y operativos</p>	<p>3.1.1.1. Estructurar la comisión la cual estará integrada por las siguientes personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El presidente -El gerente -Dos representantes del consejo de administración -Dos representantes del consejo de vigilancia -Dos representantes que delegue la asamblea general. <p>3.1.1.2. Realizar una sesión para organizar y operativizar las actividades de la comisión.</p> <p>3.1.1.3. Comprometer a la comisión el cumplimiento del plan estratégico en cuanto se refiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Socializar e implementar la planificación estratégica propuesta. 	Organizar, controlar y evaluar la ejecución de las normas, políticas referentes al desarrollo de la cooperativa y a la renovación de procesos administrativos y operativos, con la finalidad de integrar al talento humano para que forme parte de este cambio en la cooperativa.	Presidente, gerente, socios de la cooperativa.	\$500.00					

		<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer la elaboración de planes de capacitación en distintas áreas en beneficio de los socios y de toda la cooperativa. -Determinar controles a fin de prevenir acciones disciplinarias. -Evaluar el desempeño de la gestión institucional a través de indicadores y del rendimiento del trabajo efectuado en la cooperativa. 								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Mónica Gallegos

Tabla 26: Objetivo estratégico 04

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:										
Lograr una eficaz gestión tecnológica de comunicación a fin de brindar un servicio excelente a los clientes.										
ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
LARGO PLAZO										
Implementar una plataforma tecnológica que colabore al crecimiento sostenido de la cooperativa y a la mejora continua de sus procesos.	4.1 Restablecer una plataforma tecnológica que permita mejorar el servicio de taxis de la cooperativa a través de un sistema automático para la asignación de taxis.	4.1.1. Proveer a los socios recursos tecnológicos para que desarrollen sus actividades 4.1.2. Realizar planes de contingencia con respecto al mantenimiento de los equipos tecnológicos y a las unidades de transporte. 4.1.3. Implementar servidores en respaldo del sistema informático	Fortalecer la gestión institucional de la cooperativa optimizando el tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes.	Presidente, gerente y socios de la cooperativa	\$500.00					
Incorporar valor agregado a través de la organización, control, seguimiento y mejora del servicio de taxis	4.2 Diseñar y desarrollar un sistema tecnológico que optimice los procesos de control.	4.2.1. Integrar a la cooperativa las aplicaciones existentes. 4.2.2. Analizar el sistema software a implementarse. 4.2.3. Capacitar a los socios y personal administrativo. 4.2.4. Implementar el software	Facilitar a los directivos de la cooperativa administrar eficientemente procesos operativos y gerenciales.	Presidente, gerente y socios de la cooperativa	\$1,500.000					

PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
MEDIANO PLAZO										
Objetivo táctico										
4.1. Perfeccionar la calidad del servicio a través de tecnología de punta.										
Mejorar la atención a los clientes satisfaciendo las necesidades de los mismos con rapidez.	<p>4.1.1. Diseñar sistemas que optimicen los procesos de atención al cliente.</p> <p>4.1.2. Implementar móviles con software que permita a los socios recibir mensajes y llamadas desde cualquier sitio de la ciudad además e permanecer en contacto con las instalaciones de la cooperativa.</p>	<p>4.1.1.1. Implementar un sistema integral de información</p> <p>4.1.1.2. Diseñar guías y manuales de uso del sistema de información.</p> <p>4.1.2.1. Incorporar una herramienta basada en la tecnología.</p> <p>4.1.2.2. Contar con un producto de fácil uso e innovador.</p>	Permite a los socios contar con una plataforma tecnológica y adecuada para recibir información y contactar a los clientes y brindar un servicio rápido y eficiente.	Presidente, gerente, socios de la cooperativa y un asesor informático.	\$2,000.00					

PROCESOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO (AÑOS)				
						1	3	3	4	5
CORTO PLAZO										
Objetivo Operativo										
4.1. Mejorar la infraestructura tecnológica de la cooperativa										
Incorporar sistemas de comunicación internos y externos que permitan optimizar la gestión administrativa y operativa, que agilicen el acceso seguro, oportuno y rápido a la información de la cooperativa.	4.1.1. Dar mantenimiento o renovar equipos informáticos y de comunicación.	4.1.1.1. Desarrollo de redes de comunicación 4.1.1.2. Adquisición de sistemas automáticos de control 4.1.1.3. Mantenimiento de equipos informáticos	Crear una ventaja competitiva a través de la incorporación de medios suficientes y adecuados, para garantizar un servicio altamente efectivo que responda a las exigencias de los clientes y de la sociedad	Presidente, gerente, socios de la cooperativa y un asesor informático.	\$2,000.00	Del 01 de diciembre del 2017 al 31 de mayo del 2018				

Elaborado por: Mónica Gallegos

4.5.2. Matriz de priorización de proyectos

La matriz de priorización de proyectos es una herramienta que nos ayudará a determinar los proyectos, planes y programas que son indispensables implementar en la cooperativa, tomando en cuenta que los recursos son escasos y que a través de la elaboración de esta matriz se podrá realizar un presupuesto para dicha inversión.

Cabe recalcar que la matriz tiene como finalidad priorizar los proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Se han considerado los siguientes aspectos para la elaboración de la matriz: los proyectos a ejecutarse, el impacto que tendrá cada proyecto en la cooperativa, la factibilidad económica que es limitada, la factibilidad técnica que es un pilar fundamental al momento de ejecutar cada proyecto, el tiempo que se requiere para poner en marcha los distintos proyectos, la participación de los socios que es un punto indispensable y finalmente la relación con la misión y visión de la cooperativa así como también la sostenibilidad de cada proyecto.

Con fundamento en lo anteriormente expresado se plantea los siguientes criterios para valorar la matriz de priorización de proyectos:

La valoración será del 1 al 10, siendo 10 lo más importante y 1 lo menos importante.

A continuación, se presenta la matriz de priorización de proyectos:

Tabla 27: Matriz de priorización de proyectos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS							
PROYECTOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD TÉCNICA	PARTICIPACIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN Y VISIÓN	SOTENIBILIDAD	TOTAL
1. Realizar un sistema de planificación estratégica táctica y operativa.	9	9	7	8	9	6	48
2. Restablecer una plataforma tecnológica que permita mejorar el servicio de taxis de la cooperativa a través de un sistema automático para la asignación de taxis.	8	9	7	8	9	6	47
3. Realizar un plan de capacitaciones institucional	8	9	7	8	9	5	46
4. Diseñar un sistema de control interno y externo	7	8	7	7	9	7	45
5. Diseñar y desarrollar un sistema tecnológico que optimice los procesos de control.	7	9	7	6	9	5	43
6. Elaborar un reglamento de control interno y externo	7	6	6	7	9	5	40
PROYECTOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD TÉCNICA	PARTICIPACIÓN	RELACIÓN CON LA MISIÓN Y VISIÓN	SOTENIBILIDAD	TOTAL
7. Dar mantenimiento o renovar equipos informáticos y de comunicación.	6	8	6	8	7	4	39

8. Desarrollar un sistema de evaluación de gestión estratégica y operativa.	6	7	5	7	8	5	38
9. Elaborar un sistema de gestión por procesos como un pilar fundamental para la mejora continua de la institución.	6	8	7	7	4	4	36
10. Formar una comisión de gestión de desarrollo cooperativo y renovación de procesos administrativos y operativos	7	6	7	6	4	5	35

Elaborado por: Mónica Gallegos

VALORACIÓN (del 1al 10) siendo:	
10	Proyectos más importantes
1	Proyectos menos importantes

4.5.3. Presupuesto para la planificación estratégica.

El presupuesto que se presenta a continuación es un estimado de la inversión para poner en marcha la planificación estratégica propuesta para la Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena”:

Tabla 28: Presupuesto

COOPERATIVA EN TAXIS “SAN JUAN DE LOS DOS RÍOS DE TENA”		
PRESUPUESTO		
DESCRIPCIÓN	\$	
Planificación estratégica	3,000.00	
Programa de automatización de requerimiento de unidades	1,000.00	
Sistema de evaluación	2,500.00	
Socialización de la planificación estratégica	500.00	
Oficina de Relaciones Públicas	1,600.00	
Plan de capacitaciones	2,500.00	
Fomentar la cultura organizacional	500.00	
Capacitaciones sobre tecnología	1,800.00	
Sistemas de control	1,500.00	
Sistema de gestión por procesos	1,000.00	
Comisión de desarrollo institucional	500.00	
Plataforma tecnológica	500.00	
Software	1,500.00	
Sistema integral de información	2,000.00	
Renovación de equipo informático y de comunicación	2,000.00	
TOTAL DE LA INVERSIÓN		\$ 22,400.00

Elaborado por: Mónica Gallegos

La inversión que se necesita para implementar la planificación estratégica para la Cooperativa en Taxis “San Juan de los Dos Ríos de Tena” y lograr su re direccionamiento estratégico es de \$ 22,400.00

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de titulación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Las principales fortalezas de la cooperativa es poseer un parque automotor moderno y en buen estado, así como un grupo de socios responsable, eficiente y eficaz al momento de prestar en servicio.
- Una de las principales falencias que se detectó en la cooperativa es la falta de una base de datos de sus clientes más frecuentes, por lo que en la actualidad no existe indicadores que pueda determinar el crecimiento o disminución en la cartera de clientes de la cooperativa.
- La falta de una planificación estratégica no ha permitido que la cooperativa desarrolle un plan de capacitación y motivación para sus socios atendiendo a sus primeras necesidades en áreas fundamentales como de atención al cliente que permitiría ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.
- La Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena no cuenta con una planificación estratégica que le permita establecer proyectos, planes, actividades que permitan la consecución de los objetivos estratégicos, así como un adecuado desarrollo de la gestión financiera, administrativa y la mejora continua de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos implemente la planificación estratégica propuesta en este trabajo de titulación, esta fortalecerá a la institución y permitirá contrarrestar sus debilidades, así como guiará a la cooperativa hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Es necesario que la Cooperativa en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena ponga en marcha el plan de capacitación y motivación para sus socios y personal que se ha propuesto en la matriz de planificación estratégica.
- Es indispensable que los directivos de la cooperativa tomen acciones para contrarrestar el crecimiento del taxismo informal, pues la cooperativa debe utilizar herramientas que le permita desarrollar su potencial y distinguirse de las demás a fin de minimizar el impacto de la competencia.
- Se recomienda levantar una base de datos que permita a los socios saber con certeza los gustos y preferencias de los clientes al momento de solicitar el servicio que oferta la cooperativa; además adquirir equipo tecnológico a fin de que se pueda poner en marcha los proyectos propuestos en la planificación estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a Gobiernos Locales*. Quito: Abya Yala.
- Goodstein, L. (1998). *Planificación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Munch, L. (2008). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2016). *Estrategía competitiva a los competidores*. México: Cecsá.
- Ron, F. (2012). *Metodología de la Investigación*. Quito: Abya Yala.
- Robbins, S. & Judge, T. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a los clientes



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO



CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información acerca de los clientes y de las necesidades existentes para las cuales se requiere realizar una planificación estratégica en la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena.

Instrucciones: Marque con una x según su criterio, por favor elija una sola respuesta.

1. ¿Qué tipo de transporte utiliza usted para movilizarse prioritariamente en la ciudad de Tena?

Bus (.....)

Taxi (.....)

Vehículo propio (.....)

Nota: Si su respuesta fue diferente a la de “Taxi”, su encuesta ha terminado, muchas gracias por su colaboración.

2. ¿Qué medio utiliza usted para movilizarse?

Vehículo (.....)

Camionetas (.....)

3. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena?

Una vez por semana (.....)

Dos veces por semana (.....)

Tres o más veces por semana (.....)

4. ¿La utilización del servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena es para trasladarse a?

Al domicilio (.....)

Al trabajo (.....)

Al lugar de estudios (.....)

Otros (.....)

5. ¿Cuál es el horario en el que usted utiliza el servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena con más frecuencia?

06:00 am- 12:00am (.....)

13:00 pm-18:00pm (.....)

19:00pm-23:00pm (.....)

6. ¿Cuál es su apreciación sobre la calidad del servicio de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena?

Excelente (.....)

Muy buena (.....)

Buena (.....)

Regular (.....)

Mala (.....)

7. ¿Qué opina de los servicios que ofrece la Cooperativa de taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena?

Proporciona comodidad al viajar (.....)

Llegar a tiempo (.....)

Seguridad personal (.....)

Otras (.....)

8. ¿Considera Ud. que existe relación entre el recorrido y el precio que cobra el conductor por el socio?

Si (.....)

No (.....)

9. ¿Cree usted que las unidades que prestan el servicio de transporte de taxis de la Cooperativa San Juan de los Dos Ríos de Tena son adecuadas y modernas?

Si (.....)

No (.....)

Anexo 2: Encuesta aplicada a los socios



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
CUESTIONARIO DE ENCUESTA



Objetivo: Recopilar información acerca de los socios para lo cual se requiere realizar una planificación estratégica para la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena.

Instrucciones: Marque con una x según su criterio, por favor elija una sola respuesta.

1. ¿Se ha dado a conocer la gestión administrativa que se lleva a cabo en la cooperativa?

Si (.....)

No (.....)

2. ¿Cree usted que los socios trabajan en función a la misión, visión y objetivos de la cooperativa?

Si (.....)

No (.....)

3. ¿Hace cuánto tiempo Usted forma parte de la de la Cooperativa de Transporte de Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena?

20 años (.....)

10 años (.....)

5 años (.....)

4. ¿Por qué decidió afiliarse a la cooperativa de taxis?

Regularizar su unidad (.....)

Brindar mayor seguridad al usuario (.....)

Estabilidad de trabajo (.....)

5. ¿Considera Usted que una planificación estratégica contribuye a la orientación de objetivos que permitan una mayor gestión administrativa para alcanzar el éxito de la organización?

Si (.....)

No (.....)

Nota: Si su respuesta fue “No” su encuesta ha terminado, muchas gracias por su colaboración.

6. ¿Cree Usted que es necesario implementar una planificación estratégica en la cooperativa?

Si (.....)

No (.....)

Anexo 3: Entrevista aplicada al Gerente de la cooperativa.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**



ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información proporcionada por la Gerencia y de las necesidades existentes para las cuales se requiere realizar una planificación estratégica en la Cooperativa de Transporte en Taxis San Juan de los Dos Ríos de Tena.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

1. ¿El tiempo que lleva operando la cooperativa, usted qué cambios ha visto?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Mencione cuáles son las fortalezas de la cooperativa de taxis?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cree usted que la cooperativa se ve amenazada por la competencia? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Cuáles son las deficiencias en la cooperativa y por qué?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Dentro de la cooperativa de taxis se ha realizado capacitaciones de atención al cliente con estrategias y políticas que potencialice las oportunidades de mejorar de la misma?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Qué beneficios se les ha brindado a los socios de la cooperativa?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Qué cambios o alternativas sugeriría para el avance de la cooperativa?

.....
.....
.....
.....

8. ¿Se ha realizado una planificación estratégica anteriormente en la cooperativa?

.....
.....
.....
.....