



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TRANSPORTE PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIO EN TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA REY DE LOS ANDES, “COPREYANDES” DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:
LICENCIADA EN GESTIÓN DEL TRANSPORTE

AUTORA: GÉNESIS BELÉN CRIOLLO ASHQUI

DIRECTOR: Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Génesis Belén Criollo Ashqui

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Génesis Belén Criollo Ashqui declaro que el presente trabajo es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

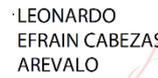
Riobamba, 13 de septiembre del 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Génesis Criollo". The signature is stylized with loops and flourishes, particularly around the 'G' and 'C'.

Génesis Belén Criollo Ashqui
060508803-8

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, “**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TRANSPORTE PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIO EN TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA REY DE LOS ANDES, “COPREYANDES” DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**”, realizado por la señorita: Génesis Belén Criollo Ashqui, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud, el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Lic. María Fernanda Herrera Chico PRESIDENTA DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: MARÍA FERNANDA HERRERA CHICO	2021-10-13
Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado electrónicamente por: MARCELO ANTONIO VILLALBA GUANGA	2021-10-13
Lic. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo MIEMBRO DE TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por: LEONARDO EFRAIN CABEZAS AREVALO	2021-10-13

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado en primer lugar a Dios, por haberme dado las fuerzas, conocimientos, energía y por haber guiado mis pasos y permitido culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis padres Ángel Criollo y Gloria Ashqui, a mis hermanos, y a toda mi familia por haber sido el apoyo, fuerza y el pilar fundamental, que, a través de sus motivaciones, consejos y enseñanzas ayudaron a no rendirme y más bien inspirarme y luchar por ellos.

Génesis

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que guió mis pasos y me concedió fuerzas en todo momento.

A mis padres, por el apoyo incondicional que me han brindado aún en los peores momentos, logrando hacer de mí, una persona con valores y constante en luchar por conseguir lo que desea.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Gestión de Transporte por haberme abierto las puertas de su templo y formado profesionalmente brindándome los conocimientos suficientes para desempeñarme en el futuro.

Al Ingeniero Marcelo Villalba y al Licenciado Leonardo Cabezas por haber compartido sus bastos conocimientos y por tanto haber sido la guía durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Al personal administrativo y socios de la Coop. de carga liviana “Rey de los Andes”, del cantón Chambo, por haber colaborado en el levantamiento de información y haber concedido el acceso a la información que sobre ella reposa.

Génesis

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xv
SUMMARY/ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1 Antecedentes Investigativos.....	5
1.2 Fundamentación Teórica.....	6
<i>1.2.1 Administración:</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2 Funciones de la Administración Científica</i>	<i>6</i>
<i>1.2.3 Proceso Administrativo como Sistema Abierto</i>	<i>7</i>
<i>1.2.4 Elementos de la administración</i>	<i>7</i>
<i>1.2.5 Empresa:</i>	<i>8</i>
<i>1.2.6 Clasificación de las empresas</i>	<i>8</i>
<i>1.2.7 Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.8 Cooperativas de Servicios:</i>	<i>10</i>
<i>1.2.9 Prestación del servicio</i>	<i>11</i>
<i>1.2.10 Calidad de Servicio</i>	<i>11</i>
<i>1.2.11 Triángulo del Servicio</i>	<i>11</i>
<i>1.2.12 Mejora</i>	<i>12</i>
<i>1.2.13 Modelo de Gestión.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.14 Herramientas de gestión organizacional</i>	<i>13</i>
<i>1.2.15 Gestión de Talento Humano</i>	<i>13</i>
<i>1.2.16 Aspecto Financiero</i>	<i>14</i>
<i>1.2.17 Transporte</i>	<i>14</i>
<i>1.2.18 Transporte por Carretera:.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.19 Clases de Servicio De Transporte Terrestre</i>	<i>14</i>
<i>1.2.20 Transporte de Carga</i>	<i>15</i>
<i>1.2.21 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.....</i>	<i>16</i>

1.2.22	<i>Reglamento Específico Para El Transporte Comercial De Carga Liviana</i>	16
1.2.23	<i>Vehículos Destinados Al Servicio De Carga Liviana</i>	17
1.2.24	<i>Tipos de Vehículos</i>	17
1.2.25	<i>Disposiciones Generales</i>	19
1.3	Marco Conceptual	19
1.3.1	<i>Proceso</i>	19
1.3.2	<i>Socios:</i>	19
1.3.3	<i>Gestión</i>	19
1.3.4	<i>Gestión de transporte</i>	19
1.3.5	<i>Flota vehicular</i>	19
1.3.6	<i>Permiso de operación</i>	20
1.3.7	<i>Carga:</i>	20
1.3.8	<i>Calidad de servicio</i>	20
1.3.9	<i>Plan de mejora</i>	20
1.3.10	<i>Diagrama de Gantt</i>	20
1.4	Variables	20
1.4.1	<i>Variable independiente:</i>	20
1.4.2	<i>Variable dependiente:</i>	20
1.5	Idea a Defender	20

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	24
2.1	Enfoque Metodológico	21
2.1.1	<i>Enfoque Mixto</i>	21
2.2	Tipos de Investigación	21
2.2.1	<i>Investigación Exploratoria:</i>	21
2.2.2	<i>Investigación Descriptiva</i>	21
2.2.3	<i>Investigación Bibliográfica</i>	21
2.3	Diseño de la Investigación	21
2.4	Métodos, Técnicas e Instrumentos	28
2.4.1	<i>Métodos de investigación</i>	28
2.4.1.1	<i>Método Deductivo</i>	28
2.4.2	<i>Técnicas:</i>	28
2.4.2.1	<i>Observación:</i>	28
2.4.2.2	<i>Encuestas</i>	28
2.4.2.3	<i>Entrevistas:</i>	28

2.4.3	<i>Instrumentos</i>	29
2.4.3.1	<i>Ficha de observación</i>	29
2.4.3.2	<i>Cuestionario:</i>	29
2.4.3.3	<i>Entrevista</i>	29
2.5	Población y Muestra:	29

CAPÍTULO III

3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
3.1	Encuestas a los Usuarios	31
3.2	Encuestas a los Socios	42
3.3	Entrevista al consejo de Administración	54
3.4	Ficha de Observación	59
3.5	Análisis de Documentos	62
3.6	Discusión de Resultados	63
3.7	Análisis Diagnóstico-Situación Actual	65
3.8	Marco propositivo	75
3.5	Modelo de Gestión para la Cooperativa de Transporte “Rey De Los Andes”	75
3.5.1	<i>Aspecto administrativo</i>	76
3.5.2	<i>Gestión del talento humano</i>	88
3.5.3	<i>Aspecto financiero</i>	110
3.5.4	<i>Aspecto legal</i>	112
2.3.5	<i>Aspecto técnico</i>	112
3.5.6	<i>Prestación del servicio:</i>	114
	CONCLUSIONES	136
	RECOMENDACIONES	137

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Clasificación de los Vehículos a ser Utilizados dentro de esta Modalidad	18
Tabla 2-2:	Administración	23
Tabla 3-2:	Gestión Del Talento Humano	24
Tabla 4-2:	Aspecto Financiero	25
Tabla 5-2:	Aspecto Técnico	25
Tabla 6- 2:	Prestación De Servicio.....	26
Tabla 7-2:	Modelo de Gestión	27
Tabla 8-2:	Socios De La Cooperativa “COOPREYANDES ”	29
Tabla 9-3:	Frecuencia de uso de este medio de transporte	31
Tabla 10-3:	Transporte de carga a los diferentes mercados mayoristas de la provincia o país 32	
Tabla 11-3:	Avería o mermas en los productos cuando transporta	33
Tabla 12-3:	Seguridad al usar este medio de transporte	34
Tabla 13-3:	Tiempos de retraso al hacer uso de esta operadora	35
Tabla 14-3:	Personal capacitado para brindar este servicio	36
Tabla 15-3:	Calidad de servicio que presta la operadora	37
Tabla 16-3:	Motivos por los que preferirían otro servicio.....	38
Tabla 17-3:	Deseo de mejora de la calidad de servicio	39
Tabla 18-3:	Uso de equipos de bioseguridad en tiempos de pandemia	40
Tabla 19-3:	Flota vehicular acorde a las necesidades y requerimientos de la mercancía.	41
Tabla 20-3:	Conocimiento de la misión, visión, valores corporativos de la organización.....	42
Tabla 21-3:	Existencia de organigrama estructural-funcional dentro de la organización.	43
Tabla 22-3:	Estilo de dirección que maneja la cooperativa.....	44
Tabla 23-3:	Conocimiento de las actividades como miembro de organización.....	45
Tabla 24-3:	Conocimiento de los indicadores de gestión que posee la organización	46
Tabla 25-3:	Existencia de reglamento interno.....	47
Tabla 26-3:	Riesgos a los que se expone la cooperativa	48
Tabla 27-3:	Estado actual de las unidades que prestan el servicio	49
Tabla 28-3:	Estado actual de las instalaciones	50
Tabla 29-3:	Estado actual de las vías por donde generalmente circula.....	51
Tabla 30-3:	Calidad de servicio que brinda la operadora.....	52
Tabla 31-3:	Importancia de implementación de un modelo de gestión	53
Tabla 32-3:	Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 1	54

Tabla 33-3:	Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 2	55
Tabla 34-3:	Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 3	56
Tabla 35-3:	Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 4	57
Tabla 36-3:	Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 5	58
Tabla 37-3:	Ficha de observación, Infraestructura civil	59
Tabla 38-3:	Ficha de observación, equipos tecnológicos	59
Tabla 39-3:	Ficha de observación, mobiliario.....	60
Tabla 40-3:	Ficha de observación, equipamiento tecnológico	60
Tabla 41-3:	Ficha de observación, flota vehicular	61
Tabla 42-3:	Aspecto legal-Análisis de Documentos	62
Tabla 43-3:	Aspecto Administrativo.....	65
Tabla 44-3:	Gestión del Talento Humano	66
Tabla 45-3:	Aspecto Técnico.....	66
Tabla 46-3:	Aspecto Financiero	67
Tabla 47-3:	Prestación del Servicio	67
Tabla 48-3:	Modelo de Gestión	68
Tabla 49-3:	Análisis del Aspecto Legal.....	69
Tabla 50-3:	Cuadro Resumen del Análisis de la Situación Actual de la Cooperativa	73
Tabla 51-3:	Plan de trabajo.....	77
Tabla 52-3:	Matriz de la misión.....	79
Tabla 53-3:	Matriz de la visión.....	80
Tabla 54-3:	Análisis Interno y Externo.....	82
Tabla 55-3:	Estilo de dirección	85
Tabla 56-3:	Control de cumplimiento del plan de trabajo	87
Tabla 57-3:	Evaluación por objetivos del desempeño del colaborador.	94
Tabla 58-3:	Programa de capacitación a los socios y conductores.....	106
Tabla 59-3:	Cronograma del programa de capacitación.....	108
Tabla 60-3:	Evaluación de Conocimientos	109
Tabla 61-3:	Plan de inversión	110
Tabla 62-3:	Contexto de la organización	115
Tabla 63-3:	Roles, Responsabilidades y Autoridad en la Cooperativa.....	124
Tabla 64-3:	Plan de Mejora del Servicio de Transporte	125
Tabla 65-3:	Ejecución del Plan de Mejora	127
Tabla 66-3:	Evaluación al Plan de Mejora de la Prestación del Servicio.....	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Frecuencia de uso de este medio de transporte.....	31
Gráfico 2-3:	Distribución de la carga a los distintos mercados del país.	32
Gráfico 3-3:	Frecuencia de uso de este medio de transporte	33
Gráfico 4-3:	Seguridad al usar este medio de transporte	34
Gráfico 5-3:	Retrasos al hacer uso de esta operadora	35
Gráfico 6-3:	Personal capacitado para la prestación del servicio.....	36
Gráfico 7-3:	Calidad de servicio que presta la operadora	37
Gráfico 8-3:	Motivos de preferencia de otro servicio	38
Gráfico 9-3:	Deseo de mejora de la calidad de servicio	39
Gráfico 10-3:	Uso de equipos de bioseguridad en tiempos de pandemia.....	40
Gráfico 11-3:	Flota vehicular acorde a necesidades y requerimientos.....	41
Gráfico 12-3:	Conocimiento de misión, visión y valores corporativos	42
Gráfico 13-3:	Existencia de organigrama estructural funcional.....	43
Gráfico 14-3:	Estilo de dirección	44
Gráfico 15-3:	Conocimiento de actividades de los socios	45
Gráfico 16-3:	Conocimiento de indicadores de gestión.....	46
Gráfico 17-3:	Existencia de reglamento interno.	47
Gráfico 18-3:	Riesgos.....	48
Gráfico 19-3:	Estado actual de las unidades.....	49
Gráfico 20-3:	Estado actual de las instalaciones.....	50
Gráfico 21-3:	Estado actual de las vías.....	51
Gráfico 22-3:	Calidad de servicio.....	52
Gráfico 23-3:	Importancia de implementación de un modelo de gestión.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Elementos del proceso administrativo	7
Figura 2-1:	Triángulo del servicio	12
Figura 3-3:	Aspectos del modelo de gestion propuesto.	76
Figura 4-3:	Organigrama propuesto de la Coop. Rey de los Andes.....	83
Figura 5-3:	Organigrama funcional propuesto de la Coop. Rey de los Andes	84
Figura 6-3:	Diagrama del proceso de organización.	89
Figura 7-3:	Diagrama del proceso de provision.....	96
Figura 8-3:	Diagrama del proceso de retención.....	102
Figura 9-3:	Modelo de libro diario contable	111
Figura 10-3:	Diagrama de flujo de la prestacion de servicio.	120

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA.

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA.

ANEXO C: CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO CON JORNADA PARCIAL
PERMANENTE.

ANEXO D: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN EN CAMPO.

RESUMEN

La “Propuesta de un Modelo de Gestión de Transporte para la Cooperativa de Servicio en Transporte de Carga Liviana Rey De Los Andes, “COPREYANDES” del Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo”, se desarrolló con el objetivo de proporcionar a la cooperativa una herramienta administrativa que permita mejorar la forma de administración de la misma. La investigación se desarrolló en base a la información levantada en campo y la información que reposa en los archivos, proporcionados por el consejo administrativo de la cooperativa. Una vez concluida la fase de investigación se determinó que la administración de la cooperativa se lo realiza de forma empírica, al igual que los procesos del Talento Humano, aspecto contable, aspecto técnico y la prestación de servicio, ya que no cuentan con ninguna herramienta que permitan desarrollar las actividades de manera eficiente y desconocen totalmente de su importancia, por lo que es necesario establecer los marcos teóricos y metodológicos para cada uno de los aspectos citados. Por lo antes mencionado se desarrolló la propuesta de un modelo de gestión de transporte en la que se detallan los procesos y procedimientos a realizarse para los casos de: administración, gestión del talento humano, aspecto contable, aspecto técnico, la prestación del servicio y el aspecto legal; y se recomendó la aplicación del modelo para lograr mejores resultados.

Palabras clave: <ADMINISTRACIÓN>, <PROCESOS>, <MODELO DE GESTIÓN>, <TRANSPORTE> < CARGA LIVIANA>, <MEJORA CONTINUA.>



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**



29-01-2022

0154-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The primary purpose of the "Proposal of a Transport Management Model for the Rey De Los Andes Light Cargo Transport Service Cooperative, "COPREYANDES" of the Chambo Canton, Chimborazo Province" was to provide the cooperative with an administrative tool to improve its management process. The information collected in the field and the information of the files provided by the executive council of the cooperative were the basis for this research. After the research stage, the findings reported that the administration of the cooperative and the processes of Human Talent, accounting and technical aspects, and the provision of service are empirical. For this reason, the company lacks a tool facilitating activities efficiently, and it is unaware of their importance. Hence, it is necessary to establish the theoretical and methodological frameworks for each aspect above. Due to these reasons, a transport management model proposal is essential. This model details processes and procedures in administration, human talent management, accounting aspect, technical aspect, service provision, and legal aspect. Finally, implementing this model will contribute to the company achieving better results.

Keywords: <ADMINISTRATION>, <PROCEDURES>, <MANAGEMENT MODEL>, <TRANSPORTATION> <LIGHT LOAD>, <PERMANENT IMPROVEMENT>

MONICA Firmado digitalmente por
ALEJANDRA MONICA
LOGROÑO
BECERRA

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Vivimos en un mundo donde existe gran desigualdad social, por lo que las personas buscan oportunidades de mejorar su calidad de vida y la de sus familias. El sector estratégico del transporte promete el desarrollo y progreso de una sociedad. El crecimiento poblacional y con ello la necesidad de desplazarse, así como la búsqueda de medios y actividades que permitan la subsistencia de las personas a dado paso a que el transporte juegue un papel muy importante, el transporte tanto de personas como de carga ha hecho posible la conexión y la comunicación con otras personas así como a dinamizado el comercio en el mundo entero y, como consecuencia de un mundo mayormente globalizado el transporte de carga ha asumido una nueva dimensión e importancia, a su vez de que la logística por su parte también juega un papel imprescindible dentro de la cadena de suministros convirtiéndose en una clave para una eficiente movilización, garantía del servicio y permitiendo una ventaja competitiva en la economía.

El transporte de carga se ha forjado y ha tomado su posición como una prestación de atención a las necesidades de la población, basado en el tipo de servicio que puede ofrecer con respecto a otros modos de transporte, como por ejemplo la entrega de puerta a puerta, la versatilidad a la hora de llegada con la entrega de los pedidos, tiene alta frecuencia y facilidad para llevar un control tanto de la flota vehicular como de la carga que se traslada.

En el Ecuador el transporte de carga liviana considerado dentro del reglamento a la ley de Transporte Terrestre, tránsito y Seguridad Vial que rigen los permisos de operación emitidos por la ANT, que lo define como “Consiste en el traslado de bienes en vehículos de hasta 3.5 toneladas de capacidad de carga, desde un lugar a otro de acuerdo a una contraprestación económica. Deberán estar provistos de una protección adecuada a la carga que transporten” (Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre, 2016), dentro de los cuales se consideran vehículos tipo camionetas de cabina sencilla y pequeños camiones que cumplan con lo dispuesto en la ley mencionada y que a cambio de su uso el propietario de los bienes a trasladarse o quien alquile los vehículos pague un valor económico. Cabe indicar que estas compañías o cooperativas deben estar legalmente constituidas y cumplir con las disposiciones que se vayan otorgando.

Chambo es un cantón eminentemente productivo que vive de actividades principales como la producción del ladrillo y la agricultura, y el transporte es la alternativa más eficiente para conectar a los productores con los consumidores, e incluso ser utilizados como intermediarios, potenciando la actividad agrícola. Las cooperativas de transporte son creadas con el fin de cubrir la demanda

de un servicio que permita trasladar los productos a los principales mercados mayoristas de la provincia y del país, así como también de la necesidad de sus socios de poder tener una alternativa para mejorar sus ingresos y con ello mejorar la calidad de vida de su familia. En el sector transporte, el cantón Chambo, posee una amplia gama de modalidades como son dos cooperativas de taxis, dos compañías de buses, una compañía de camionetas de cabina doble y dos cooperativas de transporte de carga liviana.

La Cooperativa de carga liviana “COPREYANDES”, al servicio del cantón Chambo, se dedica al transporte de carga liviana y de pasajeros desde y hacia los diferentes puntos del cantón, así como también a las zonas comerciales y agrícolas de la ciudad de Riobamba.

Actualmente, la Cooperativa “COPREYANDES”, presenta ciertos inconvenientes de carácter administrativo ya que no se identifican adecuadamente las funciones que debería desempeñar cada puesto en la organización, además de un ambiente poco innovador que no permite desarrollar los procesos administrativos de manera eficaz, y la falta de análisis de las causas de estos inconvenientes dificultan el procedimiento de mejora continua; y problemas internos, como una comunicación reducida entre los colaboradores no ha permitido que todos sean partícipes del proceso de planificación, la toma de decisiones y la solución de problemas, además de la falta de estrategias de mejora de atención al usuario.

Hasta el momento la cooperativa no ha aplicado herramientas en las que puedan apoyarse para la gestión de sus actividades y para la prestación del servicio, por lo que es necesario realizar un modelo de gestión de transporte para la cooperativa antes mencionada, puesto, que permitirá eliminar de gran forma los problemas citados con anterioridad, analizando la parte administrativa, Gestión del Talento Humano, aspecto financiero, aspecto técnico y prestación del servicio.

Formulación del Problema

El modelo de gestión que se propone para la coop. “Rey de los Andes” brinda a la organización las herramientas necesarias para la administración eficaz y asegura el cumplimiento de los objetivos.

Delimitación del Problema

El presente trabajo de investigación se realizará en la cooperativa de servicio en transporte de carga liviana REY DE LOS ANDES, COPREYANDES, perteneciente al cantón Chambo, provincia de Chimborazo, para el año 2021.

Justificación

Justificación Teórica

El uso de modelos de gestión permite a las organizaciones mejorar su forma de administración a través de la implementación y la mejora continua de sus procesos y el desarrollo integral de sus colaboradores, ya que contiene los marcos teóricos, lineamientos o directrices que orientan el desempeño del talento humano y como se lleva a cabo la gestión.

Los modelos de gestión constituyen una guía de procesos que incluyen a los actores principales de una organización, entre ellos la administración, el talento humano, y demás que son claves, describiendo cada uno de los procedimientos, incluyendo las herramientas y apoyándose principalmente en indicadores que en conjunto permiten medir el desempeño global de la organización, enfocados a una gestión eficiente, con miras a la excelencia de la prestación de servicio y satisfacción al usuario.

Justificación Práctica

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación harán posible la mejora de los procesos y procedimientos administrativos, beneficiando principalmente a los socios de la cooperativa y a los usuarios que reciben este servicio garantizando que el transporte de personas y de mercancías llegará a su destino en las mejores condiciones posibles.

Del mismo modo esta investigación permitirá dar seguimiento de cómo se están ejecutando las tareas y por tanto corregir las falencias que se presenten, a través de un diagnóstico de situación actual.

Justificación Metodológica

En el desarrollo del presente trabajo se utilizará el método inductivo, mediante el cual se llevara a cabo primero un diagnóstico y posteriormente se diseñará el modelo de gestión del transporte, sumado se tendrá el método analítico ya que es necesario realizar un análisis de cómo se llevara a cabo la implementación y cuál será el desempeño de ese modelo ya en la práctica, referente al levantamiento de información se realizará a través del trabajo en campo, apoyado en encuestas, entrevistas y fichas de observación aplicadas a la población total del objeto de estudio.

Finalmente se hará uso de recursos tanto materiales, como tecnológicos, suministros de oficina, papelería, uso de dispositivos tecnológicos y cualquier otro recurso necesario en su momento y la predisposición del investigador, por su parte también se hará uso de la bibliografía, ya que servirá como base para corroborar algunos datos y sustentar de manera científica la investigación que se pretende llevar a cabo para solución de esta problemática detectada dentro de la cooperativa de transporte de carga liviana “COPREYANDES”.

Objetivos

- ***Objetivo General***

Diseñar un modelo de Gestión del Transporte para la Cooperativa de servicio en transporte de carga liviana Rey de los Andes, “COPREYANDES”, a través de una investigación, para mejorar la calidad de su servicio y su competitividad.

- ***Objetivos Específicos:***

Analizar teóricamente los aspectos que conforman un modelo de gestión de una empresa o cooperativa de servicio de transporte, para observar las fallas existentes en la misma.

Determinar las características que debe tener el modelo de Gestión del Transporte para la Cooperativa de servicio en transporte de carga liviana Rey de los Andes, “COPREYANDES” comparando su realidad actual con las mejoras futuras, para conseguir un modelo acorde a las necesidades de la misma.

Elaborar el modelo de Gestión del Transporte para la Cooperativa de servicio en transporte de carga liviana Rey de los Andes, “COPREYANDES” en base a sus aspectos claves para llevar a cabo un modelo de gestión eficaz reuniendo las características requeridas, para brindar una gestión del transporte eficiente en la cooperativa.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico referencial

1.1 Antecedentes Investigativos

Referente al presente tema de investigación, son muy pocos los trabajos investigativos que se han realizado sobre todo referente al transporte de carga liviana, no obstante, mediante la indagación bibliográfica se han encontrado los siguientes resultados:

En Latinoamérica, en Valparaíso, Chile, Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento Ingeniería De Mecánica, en un trabajo de investigación, denominado “DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA” menciona: “En Chile el transporte de carga por carretera corresponde al principal medio utilizado por empresas que externalizan esta parte de sus procesos, sin embargo existe en el sector una baja profesionalización en su área administrativa, así como en los propios conductores, lo cual dificulta un mayor compromiso por parte de las propias empresas de mejorar sus servicios, el uso de procesos óptimos con implementación de sistemas de monitoreo, junto a un equipo capacitado, son comunes en algunas de las grandes empresas, lo cual les permite tener una mejor oferta de contratos y estar siempre por sobre sus competidores.” (Zamorano Riquelme, 2017, pág. 4), de acuerdo a este caso de estudio se analiza que la falta de calidad en la prestación del servicio, así como la mala administración y la falta de gestión dificulta el crecimiento de la organización y por lo tanto afecta su competitividad en el mercado.

En el ámbito nacional, en un trabajo de investigación denominado “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS PAMPLONA DE LA CIUDAD DE OTAVALO” realizado en la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes” menciona que “El principal problema es que existe complicaciones con el funcionamiento administrativo, conflictos entre socios debido a la desorganización que existe en la realización de las actividades, en ocasiones toman decisiones rápidas que al final resultan poco acertadas, no existe delegación de responsabilidades y sanciones para los socios ocasionando que cada socio trabaje por su cuenta y a su vez no exista cooperativismo, el recurso humano no cuenta con un manual de funciones que permita mejorar la ejecución de sus labores dificultando así la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos”, (Acurio Sáenz, 2017), los problemas que existen dentro de una organización hace que presente deficiencias y traiga consecuencias como la pérdida de credibilidad y confianza tanto al colaborador como al usuario al momento de la prestación del servicio.

En el ámbito local, en un trabajo de titulación denominado “PROPUESTA DE UN MODELO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL TRANSPORTE PÚBLICO Y COMERCIAL DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO” realizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, menciona que: “La insatisfacción en la calidad de servicio que recibe el usuario es por la falta de capacitación y coordinación entre la parte administrativa, gestión de Talento Humano y la importancia de tener como objetivo principal al usuario, sumado a las deficiencias en la parte técnica, provocando quejas por parte del usuario. ” (Vique, 2019, pág. 3)

1.2 Fundamentación Teórica

1.2.1 Administración:

Según Salgado Benítez y Salgado Hernández en su libro fundamentos de administración, tomando las palabras de Henry Fayol define a la administración como “un conjunto universal de funciones donde se planea, organiza, manda u ordena, coordina y controla.” (Salgado Benitez, Guerrero Lopez, & Salgado Hernandez, 2016, pág. 16)

1.2.2 Funciones de la Administración Científica

De acuerdo a la teoría propuesta por (Fayol Henri, 1987) manifiesta que toda organización para tener una administración eficiente debe tener una perspectiva clara de las siguientes funciones:

- **Función Técnica:** Dentro de una empresa se refiere a la producción directa de bienes o servicios, entre ellas se puede mencionar las funciones de manufacturas, operación y en si las funciones productivas.
- **Función Comercial:** Esta función dentro de una empresa está relacionada a la compra y venta de productos o la prestación de servicios a cambio de un pago, es decir de un intercambio, de modo que el producto o servicio llegue hasta el consumidor de forma eficaz.
- **Función Financiera:** Se basa principalmente en la administración de los recursos financieros de la empresa, en donde el encargado de ello es el que planea, organiza, integra, dirige y controla la actividad económica de la organización, evitando perdida y disponiendo de manera correcta y óptima.
- **Función de Seguridad:** En una organización hace referencia a la función que se encarga de velar por la seguridad tanto de los colaboradores como de la parte física de la empresa, así como de los bienes tangibles e intangibles, entre ellas se puede mencionar la seguridad personal, seguridad e higiene, y la seguridad industrial.
- **Función de contabilidad:** Está direccionada a los movimientos contables que realiza la organización en el ejercicio de sus actividades, llevando un registro de las mismas

generalmente en los inventarios y que se refleja en los balances, estadísticas empresariales, etc., esta función se enfoca principalmente en dos propósitos, la de llevar un control, de la entidad e informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas y la estabilidad económica de la organización.

- **Función Administrativa:** Se encarga principalmente en la verificación del cumplimiento de las cinco funciones anteriores, a través de la previsión, la organización, la coordinación y el control de las actividades.

1.2.3 Proceso Administrativo como Sistema Abierto

Para llevarse a efecto una acción empresarial, se debe tomar en cuenta el proceso propuesto por Chiavenato, el cual se enfoca en planear, organizar, dirigir y controlar, cuyos elementos constituyen el proceso administrativo, no obstante, si se consideran estos elementos como individuales se hará referencia a funciones administrativas, por lo tanto, se sabe que estos elementos no deben ser considerados como entidades individuales sino más bien como interacciones entre ellos.

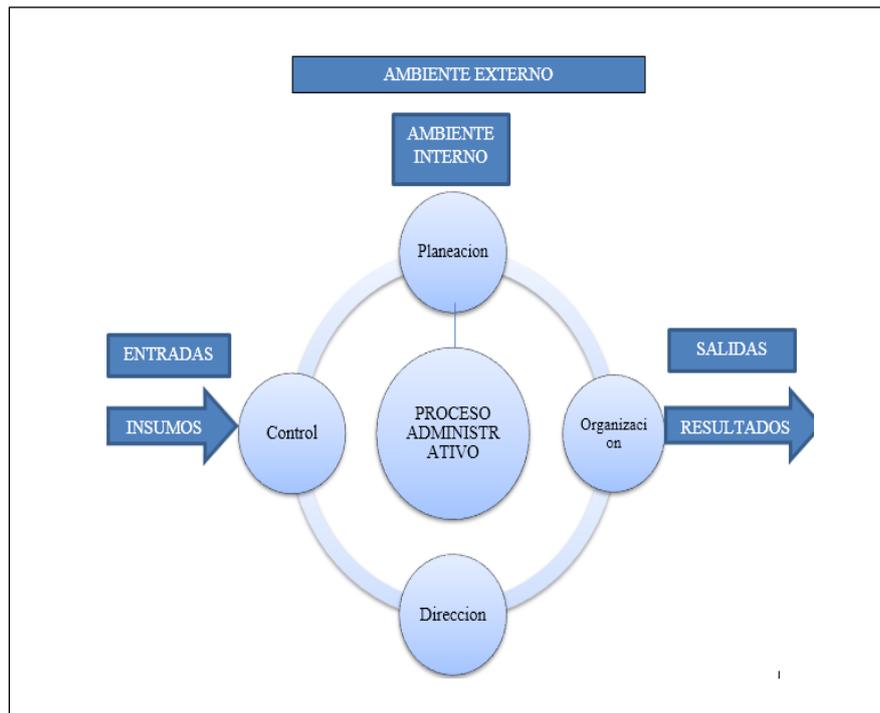


Figura 1-1:Elementos del proceso administrativo

Realizado por: Criollo,G. 2021

1.2.4 Elementos de la administración

- **Planeación:** Es la primera etapa del proceso administrativo que consiste en definir lo que se va a hacer para la empresa, cual es la orientación que la organización va a tomar y qué

resultados se pretende alcanzar, a través del cumplimiento de los objetivos que se establecen en esta fase inicial.

- **Organización:** Consiste en establecer las actividades que se debe realizar para cumplir con lo propuesto, se establece una relación entre el trabajo y los colaboradores de la organización, así como el buen uso de los recursos tanto materiales como económicos de la organización.
- **Dirección:** Busca que todos los involucrados contribuyan con las actividades para que se cumpla con los objetivos, esta dirección se realiza a través del liderazgo, la motivación y la comunicación, tanto individual como en grupo.
- **Control:** Es la medición del cumplimiento de los objetivos definidos en la planeación, debe ser realizada de forma transparente y con profesionalismo, que permita identificar fallas para mejorarlas, generalmente a través del proceso de la mejora continua.

1.2.5 Empresa:

Para Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

1.2.6 Clasificación de las empresas

- **Según el sector de actividad**

Empresas del sector primario: están enfocadas a la extracción de los recursos provenientes del medio natural, incluyen actividades de pesca, agrícolas, ganadería, silvicultura, caza, pesca.

Empresas del sector secundario o industrial: Referidas a empresas dedicadas a la transformación de materia prima en productos terminados, incluyen actividades como calzado, muebles, productos de aseo, etc.

Empresas del sector terciario: Engloba a organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, incluyen transporte, salud, comunicación, educación, etc.

- **Según el tamaño**

Grandes empresas: Poseen grandes capitales y financiamientos, poseen miles de empleados, generan grandes movimientos económicos y generalmente disponen de instalaciones propias.

Medianas empresas: Poseen miles de trabajadores, sus capitales alcanzan miles de dólares, poseen sistemas y procedimientos automatizados.

Pequeñas empresas: Son organizaciones económicamente estables pero que no sobresalen en el sector al que pertenecen, se definen por sus movimientos económicos rentables y su número de colaboradores alcanzan un límite.

Microempresas: Son empresas de un solo dueño, el número de equipos que poseen son reducidos y generalmente son atendidos por sus propietarios, como en el caso de tienda de viveres.

- **Según la propiedad del capital**

Empresa privada: El capital de la empresa se encuentra en manos privadas.

Empresa pública: El capital de la empresa le pertenece al estado.

Empresa mixta: El capital de la empresa se encuentra tanto en poder del estado como del sector privado (particulares).

- **Según el ámbito de actividad:**

Empresas locales: Son todas las empresas que desarrollan su actividad en un pueblo, cantón o ciudad definida.

Empresas provinciales: Son aquellas empresas que se desempeñan dentro de los límites geográficos de una provincia.

Empresas regionales: Son aquellas empresas que se desempeñan dentro de los límites geográficos de una región.

Empresas nacionales: Se desempeñan en todo el territorio nacional, es decir sus ventas fluyen en todo el país.

Empresas multinacionales: Son empresas cuyo producto o servicio llega a un país distinto al de su origen.

- **Según la forma jurídica:**

Unipersonal: El propietario es el encargado de responder por las actividades y consecuencias del funcionamiento de la empresa.

Sociedad colectiva: Están formadas por más de una persona y existe participación en la dirección de la misma.

Cooperativas: Se constituyen como organizaciones sin ánimos de lucro, y generalmente están destinadas a la prestación de servicios.

Sociedad de responsabilidad limitada: Se caracterizan porque los socios tienen responsabilidad limitada, respondiendo únicamente por el capital o patrimonio que aportan a la empresa.

Sociedad anónima: Los socios tienen responsabilidad limitada, pero, a su vez están abiertas para las personas que requieran adquirir acciones de la empresa. (Thompson, s.f.)

1.2.7 Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

La constitución del Ecuador a través de su art 283, respalda la conformación del sector de la economía popular y solidaria, la misma que se conforma por dos sub sectores el financiero y no financiero. Dentro de los cuales se mencionan las siguientes formas de organización. “Éstas son entidades de gestión democrática, con personería jurídica de derecho privado e interés social.” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019)

- **Las cooperativas**

Es la forma de organización que está conformada por personas que se unen de manera voluntaria con el objetivo de producir bienes o servicios y con ello poder satisfacer sus necesidades económicas, sociales, etc., dentro de esta forma de organización generalmente los socios son propietarios y además beneficiarios de todos los derechos. Dentro de esta clasificación se encuentran las cooperativas de servicio, en la que puede mencionarse al sector transporte.

- **Asociaciones:**

Esta forma de organización está conformada por individuos que se dedican a la producción y comercialización de bienes y servicios, es decir la producción de actividades económicas, productivas o complementarias a través de las cuales se sustentan.

- **Organizaciones comunitarias**

La presente forma de organización está conformada por personas que se vinculan entre sí a través de relaciones de territorio, cultura, etnias, sectores rurales o urbanos, de modo que se asocian para producir cualquier tipo de bien o servicio con el objetivo de satisfacer sus necesidades y posteriormente distribuir y generar réditos económicos.

- **Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la vivienda**

Dentro de este tipo de organización se encuentran aquellas que se dedican a la captación de los recursos públicos mediante los cuales son capaces de financiar créditos de vivienda, construcciones de otros tipos y por ende buscar el bienestar y vida plena de los ciudadanos.

1.2.8 Cooperativas de Servicios:

De acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en su artículo 28, menciona que las cooperativas de servicio “Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas

necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud”.

1.2.9 Prestación del servicio

“Es la relación entre dos involucrados, en la cual la una persona involucrada conocida como prestador realiza una prestación (cualquier actividad) a favor de otra a cambio de una contraprestación económica o de forma gratuita”. (Murillo,Victor, 2019)

“El prestador debe mostrar un interés real en la persona, debe conectarse empáticamente con el cliente. Su trato debe ser cortés, evitando la familiaridad o el trato grosero”. (Camacho Catellanos, 2008, pág. 60)

1.2.10 Calidad de Servicio

En un mundo globalizado como el que se presenta en la actualidad, la calidad de servicio dentro de la competitividad de una empresa juega un papel fundamental y más aún en la prestación de servicios, ésta se ve reflejada en la satisfacción del cliente “esperamos servicios que se encuentren orientados a la satisfacción de nuestras necesidades, en donde nos entreguen una buena atención en términos de amabilidad, información, por mencionar algunas.” (Moya Victoria, 2016) y en la fidelidad de los mismos. De este modo se puede apreciar que cumplir con estándares de calidad son aspectos claves para obtener clientela y mejorar aún más la calidad con la que se está trabajando.

1.2.11 Triángulo del Servicio

El triángulo del servicio muestra esquemáticamente los elementos que forman parte y que deben considerarse al momento de producir bienes o a su vez llevar a cabo la prestación de un servicio.

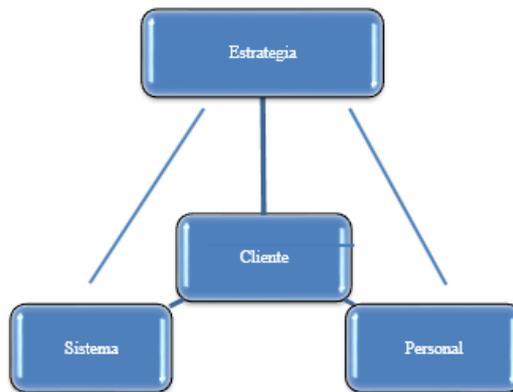


Figura 2-1: Triángulo del servicio
Realizado por: Criollo, G. 2021

Como se aprecia en el esquema se tiene como eje principal al cliente, puesto que es el núcleo de toda prestación de servicio.

1.2.12 Mejora

Círculo PDCA de Deming (Mejora Continua)

- **Planear:** Se define el problema que se encontró y se analiza porque es importante, a su vez que se definen variables y se detectan las causas y efectos del problema definido, con el fin de proponer soluciones. Algunas herramientas para planear son: lluvia de ideas, registros, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, diagrama de causa y efecto, gráfico de barras. (Carro Paz, Roberto; Gonzales Gomez, Daniel)
- **Hacer:** Se busca implementar soluciones al problema definido en la etapa de planear, llevando a cabo los cambios planificados. Algunas herramientas son lluvia de ideas, gráficos circulares, gráficos de barras. (Carro Paz, Roberto; Gonzales Gomez, Daniel)
- **Verificar:** Se debe efectuar los cambios, capacitar y entrenar al personal, definir nuevas responsabilidades y operaciones. Algunas herramientas son diagrama de Pareto, gráfico de líneas, histogramas, gráficos de línea. (Carro Paz, Roberto; Gonzales Gomez, Daniel)
- **Actuar:** En este paso se resume la implementación y el llevar a cabo todo lo propuesto anteriormente. Se utilizan procedimientos específicos, procedimientos generales registros e instructivos de trabajo. (Carro Paz, Roberto; Gonzales Gomez, Daniel)

1.2.13 Modelo de Gestión

Los modelos de gestión son los marcos teóricos que deben tener de referencia las organizaciones como una guía de pautas o lineamientos a emplearse. Generalmente son utilizados por aquellas

empresas que se están iniciando en el mercado ya que permite apreciar las fortalezas o debilidades de la gestión administrativa; en estos modelos se incluyen todos los aspectos de mayor relevancia para la organización, entre ellos recursos humanos, estados financieros, logística, marketing y la prestación del servicio. (Definición Y Que.es, s.f.)

1.2.14 Herramientas de gestión organizacional

Para implementar estos modelos de gestión organizacional, existen algunas herramientas que pueden optimizar las rutinas de trabajo. Son ellas:

Análisis DAFO;

Ciclo PDCA;

BPM;

Cuadro de mando integral;

Kanban;

Indicadores clave de rendimiento;

Objetivos clave y resultados;

Diagrama de flujo;

Mapa de proceso;

Six Sigma

1.2.15 Gestión de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano, se entiende como el conjunto de procesos y procedimientos sobre los cuales se desempeñan los colaboradores promoviéndoles a involucrarse en el ámbito laboral, cuyos procesos, están diseñados para atraer, reclutar, motivar y retener a los colaboradores. Según (Chiavenato, 2009), define 6 procesos de la Administración del Talento Humano.

- **Organizar:** Es el conjunto de procesos diseñados para mencionar y describir las actividades que el colaborador realizará en su lugar de trabajo, incluyen el análisis de puesto, diseño del puesto, descriptor de puesto, evaluación del desempeño.
- **Integrar:** Son los procesos desarrollados para incorporar a los colaboradores a la organización. Incluyen el reclutamiento, selección del personal, contratación e inducción (orientación) al puesto.
- **Recompensar:** Se lleva a cabo los distintos reconocimientos para incentivar al Talento Humano (colaboradores) y satisfacer sus necesidades personales y mejorar el desempeño del puesto. Incluye salarios, planes de prestaciones e incentivos.

- **Desarrollar:** Son los procesos diseñados para capacitar a los colaboradores y aumentar su profesionalismo. Incluye el plan de capacitación.
- **Retener:** Son los procesos para crear las condiciones psicológicas y ambientales satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen los conflictos laborales y la seguridad laboral.

1.2.16 Aspecto Financiero

Estados financieros: Tienen como objetivo proporcionar información útil a los usuarios para la toma de decisiones, procurándose que dicha información sea de tipo general y multipropósito. (Somoza, 2016)

Plan de inversión: Es un análisis económico en el que se detalla un listado de todos los valores económicos o costos que se realizan en la fase inicial de un proyecto y que es parte de una planificación financiera, por lo tanto, debe figurar en un plan económico-financiero.

1.2.17 Transporte

Transporte: Es la acción de trasladar a una persona o mercancía desde un origen a un destino, garantizando la eficiencia y seguridad de las mismas.

1.2.18 Transporte por Carretera:

“La principal ventaja del transporte por carretera se deriva de la utilización de una infraestructura universal donde se puede acceder a cualquier punto desde el origen de la carga sin necesidad de efectuar trasbordos, por otra parte, su utilización permite una gran versatilidad pudiéndole emplear como medio de transporte desde un simple ciclomotor hasta camiones de gran tonelaje.” (Moral, 2014)

1.2.19 Clases de Servicio De Transporte Terrestre

Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

- a) Público;
- b) Comercial;
- c) Por cuenta propia; y,
- d) Particular.

La Prestación del Servicio de Transporte Atenderá los Sigüientes Aspectos

(ANT, 2014):

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, hombres, adultos mayores, adolescentes, niñas y niños;
- b) La eficiencia en la prestación del servicio;
- c) La protección ambiental; y,
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular.

Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Requerimientos del usuario

Servicio puntual y confiable: “El usuario espera que el tiempo de demora entre origen destino, sea el adecuado, no obstante, el usuario aceptará tiempos más tardíos dependiendo de la distancia que el vehículo deba recorrer, considerando la presencia de obstaculización por otras modalidades de transporte” (Molinero & Sánchez, 2005)

Comodidad: “Incluye la comodidad misma del asiento, comodidad para ingresar al vehículo, volumen de ruido dentro de la unidad y como se vea la unidad tanto interna como externamente”. (Molinero & Sánchez, 2005)

Seguridad: “Referido a la mínima posibilidad de sufrir accidentes de tránsito” (Molinero & Sánchez, 2005)

1.2.20 Transporte de Carga

Para, Luis Anibal Moral, “La función del transporte se ocupa de todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unos condicionantes de seguridad, servicio y coste” (Moral, 2014, pág. 23).

El transporte como tal, desempeña un papel importante al momento de movilizarse de un lugar hacia otro, así como de llevar productos de modo que se caracteriza también como un intermediario entre productores y consumidores, dinamizando también la economía de un sector o de una persona quien solicite este servicio.

Según, (Cal y Mayor R, 2007) “transportar carga es la función de llevar determinadas mercaderías de un lugar a otro en forma organizada, mediante una red logística de actividades, encargada de colocar uno o varios productos en tiempos y lugares indicados” (Bernal Tapia & Chimbo Jerez, 2018, pág. 25)

Según estos autores entonces el transporte de carga es el encargado de movilizar la mercancía desde un origen a un destino previamente establecido y que se ayuda en el manejo de una buena logística.

1.2.21 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, tricimotos, carga pesada, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por operadoras de transporte terrestre autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

El servicio de taxis se prestará exclusivamente en el área del territorio ecuatoriano, establecido en el permiso de operación respectivo; y, fletado ocasionalmente a cualquier parte del país, estando prohibido establecer rutas y frecuencias.

1.2.22 Reglamento Específico Para El Transporte Comercial De Carga Liviana

“Es aquel que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica siempre que no sea servicio de transporte público, mediante el uso de camionetas de cabina sencilla y camiones livianos con capacidad de carga menor a 3,5 toneladas, para carga liviana, y/o, en camionetas doble cabina menor a 3,5 toneladas de capacidad máxima de 5 pasajeros incluido el conductor.” (Agencia Nacional de Tránsito, 2012).

Al igual que las distintas modalidades de transporte, el transporte de carga liviana está sujeto a leyes que ratifican la prestación de este servicio, de modo que, en caso de no cumplirse con las disposiciones, este tipo de transporte no podrá obtener su título habilitante y por consiguiente no podrá circular.

Las operadoras de transporte comercial de carga liviana deberán tener una infraestructura mínima que cuenten con áreas de administración, atención al público, área de espera, equipo informático de computación y mobiliario que permita el desarrollo de su objeto social, en el domicilio de la operadora. Esta infraestructura será requisito para otorgar el permiso de operación o en su defecto

la renovación del mismo. Del mismo modo deberá contar con la zona de parqueo determinada por la autoridad competente.

1.2.23 Vehículos Destinados Al Servicio De Carga Liviana

Los vehículos autorizados para el transporte comercial de carga liviana deberán cumplir con lo establecido en las normas y reglamentos técnicos ecuatorianos dictados por el INEN vigentes, resoluciones, normas y políticas nacionales emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito.

Estas regulaciones son de cumplimiento obligatorio y serán aplicadas por todos los organismos competentes que hubieren asumido la regulación, planificación y control de tránsito y transporte terrestre. (Agencia Nacional de Transito, 2012)

1.2.24 Tipos de Vehículos

El servicio de transporte comercial de carga liviana se realizará en camionetas de cabina sencilla y camiones livianos con capacidad de carga menor a 3, 5 toneladas y únicamente transportarán bienes o mercancías.

Las unidades que presten el servicio de transporte comercial de carga liviana o mixta serán de fabricación original prohibiéndose la instalación de asientos y carpas fijas, ubicadas en los baldes de las unidades. En caso de alteración, el hecho será de motivo de sanción administrativa.

Las unidades que prestan el servicio de transporte comercial de carga liviana serán identificados con los colores oficiales blanco y verde; además deberán ubicar el sello de la compañía o cooperativa a la cual pertenecen, portando los adhesivos con sellos y autorizaciones otorgados y colocados por la autoridad competente; adicionalmente el número de la placa del automotor deberá ser pintado en el techo de la unidad en su parte exterior, de acuerdo a lo establecido en el anexo técnico que forma parte de este reglamento

El servicio de transporte comercial de carga liviana se brindará únicamente con las unidades de la operadora habilitada en el respectivo permiso de operación, mismo que estará legalmente autorizado por los organismos competentes, como se muestra en la Tabla 1-1.

Tabla 1-1: Clasificación de los Vehículos a ser Utilizados dentro de esta Modalidad

Tipo	Número de Plazas Includo el Conductor	Características
Camioneta Cabina Sencilla	2	En su parte posterior tiene una zona de carga descubierta con una puerta posterior para poder cargar y descargar objetos, con un peso bruto vehicular de 3500kg. La zona de carga puede ser carrocería metálica o de madera cubierta o descubierta sin sobrepasar las dimensiones establecidas en el anexo II.
		
Camioneta Cabina Doble	5	Camioneta empleada para el transporte de pasajeros y mercancías, en su parte posterior tiene una zona de carga descubierta con una puerta posterior para poder cargar y descargar objetos, con un peso bruto vehicular de hasta 3500kg.
		
Camión Liviano	2	En su parte posterior tiene una zona de carga con una puerta posterior para poder cargar y descargar objetos, con una capacidad de carga de hasta 3500kg y longitud máxima de 6m. La zona de carga puede ser de carrocería metálica o de madera cubierta o descubierta sin sobrepasar las dimensiones establecidas en el anexo II.
		

Fuente: (ANT resolución 101-DIR-2016)

Elaborado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

1.2.25 Disposiciones Generales

Las operadoras de carga liviana que, por aspectos referentes a la necesidad de traslado de carga a otras provincias, podrán prestar servicio fuera del área definida en el permiso de operación, mediante una guía de remisión, quedando prohibidas de establecer rutas y frecuencias; para lo cual deberán sujetarse al instructivo técnico que dicte para el efecto la ANT.

“Los conductores para el servicio de transporte deberán conducir con un máximo de 5 horas continuas en el día y 4 horas en la noche, deberán descansar al menos 2 horas para volver a conducir. Las operadoras de transporte deben contar con 2 conductores cuando las rutas superen el número de horas determinado por la ANT en horario diurno y nocturno. Cualquiera que fuese el caso, ningún conductor debe estar detrás del volante por más de 12 horas acumuladas, en un periodo de 24 horas” (ANT, 2014)

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Proceso: Es el conjunto de procedimientos, operaciones o pasos que se realizan de forma sucesiva con el fin de obtener un resultado final.

1.3.2 Socios: “Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización”. (LOEPS, 2018)

1.3.3 Gestión: Es el conjunto de procesos y procedimientos para administrar una organización.

1.3.4 Gestión de transporte: Es el área destinada al control y planificación eficiente de los recursos a través de la buena selección del modo de transporte a emplearse, de modo que se garantice la movilidad eficiente atendiendo a parámetros de seguridad, tiempo de viaje calidad de servicio y reducción de gastos.

“Una correcta gestión del transporte obliga a que el responsable esté involucrado no solamente en las tareas del día a día, como habitualmente ocurre, sino que sea partícipe de los planes estratégicos y tácticos de la empresa, para adaptar sus recursos a las necesidades que esta tenga a medio y largo plazo.” (Moral, 2014)

1.3.5 Flota vehicular: Conjunto de unidades vehiculares destinadas a la prestación de un servicio específico, las cuales están debidamente autorizadas para su funcionamiento.

1.3.6 Permiso de operación: “Es el título habilitante mediante el cual la Comisión Provincial respectiva, enmarcada en la Ley, el Reglamento y las resoluciones emitidas para el efecto por la Comisión Nacional, autoriza a una persona jurídica, legal, técnica y financieramente solvente, para prestar servicios de transporte.” (ANT, 2014)

1.3.7 Carga: Referido a los bienes o mercancías destinados al traslado desde un origen hacia un destino, dependiendo de la naturaleza y características, existen diferentes tipos de carga: carga general, carga a granel, carga líquida, carga sólida, etc.

1.3.8 Calidad de servicio: En la prestación de un servicio, la calidad de servicio debe cumplir con las expectativas y requerimientos del cliente/usuario de modo que se tenga un cliente satisfecho.

1.3.9 Plan de mejora: Es un conjunto de medidas que se aplican a los procesos que se desarrollan en una organización con el objetivo de mejorar su rendimiento y ser más competitivo en el mercado.

1.3.10 Diagrama de Gantt: Es una herramienta organizacional que permite medir el cumplimiento de las actividades establecidas en un plan previamente elaborado.

1.4 Variables

1.4.1 Variable independiente:

Modelo de Gestión de Transporte

1.4.2 Variable dependiente:

Gestión administrativa, financiera y operacional.

1.5 Idea a Defender

La implementación del modelo de Gestión de transporte le permitirá a la cooperativa COOPREYANDES, obtener mejores resultados en cuanto a su administración y gestión, así como mejorar su rentabilidad, ser más competitiva y la primera opción en la mente del usuario que desea percibir este servicio.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque Metodológico

Se presentará a partir del enfoque Mixto:

2.1.1 Enfoque Mixto: La presente investigación se presentará desde este enfoque, puesto que se llevará a cabo un estudio cuantitativo al realizar el análisis de los datos recolectados en el levantamiento de información que se apoya en encuestas y entrevistas. y en el enfoque cualitativo, aspectos como percepción del servicio, calidad de servicio, forma de administración de la cooperativa para lo cual se realizará el levantamiento de información a través de encuestas, fichas de observación y entrevistas.

2.2 Tipos de Investigación

Descripción del tipo de investigación que se emplee durante el desarrollo del presente trabajo.

2.2.1 Investigación Exploratoria: Incluye abordar una fase preliminar de un estudio, sobre el cual no se tiene mayor conocimiento.

Para el desarrollo del presente trabajo se realizará mediante la recopilación de datos, proporcionados en encuestas, entrevistas y la observación para lo cual es necesario estar presente en el área de estudio para apreciar la realidad de la organización.

2.2.2 Investigación Descriptiva: Permite la narración de los sucesos tal como se presentan.

Este tipo de investigación se aplicará al momento del análisis de la situación financiera de la organización, además del análisis de su organigrama estructural y funcional para determinar las fortalezas y debilidades que poseen.

2.2.3 Investigación Bibliográfica: Todo el trabajo de investigación estará sustentado por la investigación realizada en libros, sitios webs, artículos, etc.

2.3 Diseño de la Investigación

Establecer un diseño de investigación, permite al investigador visualizar y tener una perspectiva más clara de cómo se va a resolver el problema, basándose en los objetivos propuestos, ya que al

hablar de un diseño se hace referencia a un plan o estrategias que se pueden seguir enfocados en aspectos específicos, ya sea para la recolección de la información o el análisis de la misma.

En el presente trabajo de investigación se tomarán los aspectos más relevantes y que sean estratégicos para alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 2-2: Administración

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE PREGUNTAS
PLANIFICACIÓN	PLAN	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe algún modelo de plan de trabajo dentro de la organización?
ORGANIZACIÓN	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un organigrama estructural y funcional dentro de la organización?
	REGLAMENTO INTERNO			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen procesos y procedimientos a los cuales sujetarse para el desarrollo de las actividades?
	PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO			
DIRECCIÓN	ESTILO DE DIRECCIÓN			<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué forma se toman las decisiones dentro de la cooperativa?: Democrática... Burocrática... Autocrática...
CONTROL	SE TRABAJA CON INDICADORES.			<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que frecuencia se realiza la socialización de los indicadores de gestión?
	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS			
	VERIFICACIÓN DE RESULTADOS			

Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

Tabla 3-2: Gestión Del Talento Humano

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE PREGUNTAS
PROCESO DE ORGANIZACIÓN	DISEÑO DE PUESTO	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ¿Conoce cuáles son las actividades que debe realizar como colaborador de la organización?
	DESCRIPTOR DE PUESTO			
PROCESO DE PROVISIÓN	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			<ul style="list-style-type: none"> ¿Para incorporarse a la organización debe aprobar algún tipo de examen de conocimientos?
	SELECCIÓN DE PERSONAL			
PROCESO DE RETENCIÓN	AMBIENTE LABORAL			<ul style="list-style-type: none"> ¿La organización cuenta con un plan de seguridad en caso de emergencias? ¿Se brinda un incentivo al conductor mejor desempeñado? ¿En caso de accidentes existe algún tipo de ayuda económica?
	AMBIENTE PSICOLÓGICO			
	CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO			
	SEGURIDAD LABORAL			
PROCESO DE DESARROLLO	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			<ul style="list-style-type: none"> ¿Se brinda capacitaciones con el fin de mejorar la calidad de servicio? ¿Se brindan incentivos al colaborador con mejor desempeño?

Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

Tabla 4-2: Aspecto Financiero

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE PREGUNTAS
RECAUDACIÓN	ESTADOS FINANCIEROS	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se lleva de forma ordenada y al día el movimiento económico que se genera en la organización?
FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO		Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ¿Dentro de la organización se dispone de un presupuesto anual destinado a actividades extras (donaciones, celebraciones, etc.)?

Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

Tabla 5-2: Aspecto Técnico

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	INDICADORES
EQUIPOS	Equipos tecnológicos (computador, impresora)	Exploratoria	Ficha de Observación	<ul style="list-style-type: none"> Uso de Programas Informáticos.
	Sistema informático			<ul style="list-style-type: none"> Uso de sistemas contables.
FLOTA VEHICULAR	vehículos			<ul style="list-style-type: none"> Estado de la Flota Vehicular
INFRAESTRUCTURA	Construcción			<ul style="list-style-type: none"> Estado actual de la infraestructura de la sede.

Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

Tabla 6- 2: Prestación De Servicio

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE PREGUNTAS		
ELEMENTOS TANGIBLES	INFRAESTRUCTURA DE LAS INSTALACIONES	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo considera el estado actual de las instalaciones de la organización? 		
	FLOTA VEHICULAR			<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo considera el estado actual de las unidades? 		
	TRAFICO			<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo considera usted el estado actual de las vías? 		
INFRAESTRUCTURA VIAL	<ul style="list-style-type: none"> ¿considera que el TH está capacitado para brindar este servicio? 					
TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO CAPACITADO.			Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cree usted que el TH debería trabajar con lineamientos de modo que se brinde un servicio de transporte de carga tecnificado?
	EMPATIA					<ul style="list-style-type: none"> ¿cuándo hace uso de este transporte a tenido retrasos en los tiempos de llegada?
	CONFIABILIDAD					<ul style="list-style-type: none"> ¿Le inspira confianza trasladarse en esta modalidad de transporte?
	CAP.RESPUESTA					<ul style="list-style-type: none"> ¿Al solicitar el servicio de esta operadora, ha llegado a tiempo?
CALIDAD DE SERVICIO	SE ACOPLA A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.			Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo considera la calidad de servicio que brinda la operadora?
	CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS DEL USUARIO.					<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de uso de esta modalidad de transporte
	ASEGURAMIENTO A LA CALIDAD DE SERVICIO					<ul style="list-style-type: none"> ¿La prestación del servicio ha cumplido con sus expectativas?
	MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.					<ul style="list-style-type: none"> ¿le inspira confianza trasladarse en esta modalidad de transporte?

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

Tabla 7-2: Modelo de Gestión

MODELO DE GESTIÓN	PLANIFICAR	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe algún modelo de gestión para el desempeño de las actividades en la organización? • ¿Cómo se lleva a cabo la gestión financiera dentro de la organización? • ¿La manipulación de carga tiene algún procedimiento a seguir?
	ORGANIZAR			
	DIRIGIR			
	CONTROLAR			
	GESTIÓN FINANCIERA			
	TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA			

Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

2.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

2.4.1 Métodos de investigación

2.4.1.1 Método Deductivo: Este método permite realizar un análisis partiendo de los aspectos generales a nivel macro, para llegar a conclusiones específicas.

En la presente investigación se empleó este método, ya que se partió de datos generales a través de recolección de información para con esos resultados concluir de manera particular la situación de la organización y en base a ello formular el modelo de gestión

2.4.1.2 Método analítico: Este método establece el análisis de un todo, es decir permite el análisis de cada paso que se va desarrollando en la investigación.

En el presente trabajo el uso de este método se presentó en la mayoría del contenido puesto que se realiza un análisis de la información obtenida en campo, información que se haya investigado y tomado de otros autores, y principalmente una comparación de la forma en que se trabajará una vez implementado el modelo, es decir un antes y un después de la investigación.

2.4.2 Técnicas:

2.4.2.1 Observación: Es aquella investigación en la cual el investigador recolecta la información en el lugar que se encuentre la población objeto de estudio.

Para el presente trabajo esta técnica se aplica en la sede de la cooperativa y a través de la observación, con el fin, de recabar información de las condiciones actuales de la sede y de cómo se está llevando a cabo las actividades dentro de la misma.

2.4.2.2 Encuestas: Permiten llevar un registro de la información levantada, orientadas a la información que se pretenda medir; de tal forma las encuestas están dirigidas a todos los socios de la cooperativa, ya que son la muestra de estudio.

2.4.2.3 Entrevistas: Es un diálogo entre las máximas autoridades o representantes de las mismas y el investigador realizada generalmente en contacto directo con el entrevistado.

Las entrevistas, que en total son cuatro, están dirigidas a los representantes de la cooperativa, para lo cual se acordará la fecha y hora para la realización.

2.4.3 Instrumentos

2.4.3.1 *Ficha de observación*: Es una guía que contiene indicadores relevantes para el registro de información necesario durante el desarrollo del trabajo de campo.

2.4.3.2 *Cuestionario*: Es un conjunto de doce a catorce preguntas generalmente de tipo cerrado, en la que se registra la información enfocada al objeto de estudio, este cuestionario se entrega a la muestra poblacional.

2.4.3.3 *Entrevista*: Es una guía de máximo cinco preguntas que se utiliza para la recolección de información de forma directa entre el entrevistado y el entrevistador, dirigido a las personas de mayor rango dentro de la organización.

2.5 Población y Muestra:

Al tratarse de un servicio para la determinación de la población se tomará en cuenta a los colaboradores que prestan el servicio y a los usuarios que lo perciben, de este modo la población se encuentra dividida de la siguiente manera:

Tabla 8-2: Socios De La Cooperativa “COPREYANDES”

CARGO	NUMERO DE SOCIOS
DIRECTIVOS	
CONSEJO DE ADMINISTRACION	
Presidente	1
Gerente	1
CONSEJO DE VIGILANCIA	
Presidente de Vigilancia	1
Secretario	1
Socios	25
TOTAL	29

Fuente: Trabajo de campo.

Elaborado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

En este caso los instrumentos de levantamiento de información se aplicarán a la población total.

Usuarios que Perciben el Servicio

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Encuestas a los Usuarios

Tabla 9-3: Frecuencia de uso de este medio de transporte

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1 vez por semana	50	24,75
2 veces por semana	69	34,16
5 días por semana	35	17,33
Solo fines de semana	48	23,76
TOTAL	202	100,00

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

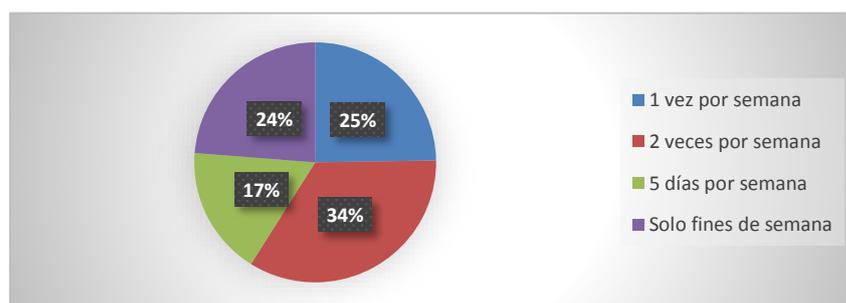


Gráfico 1-3. Frecuencia de uso de este medio de transporte

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Según las encuestas realizadas se tiene que del total de 202 personas encuestadas que corresponden al 100 %, el 34. 16% que corresponde a 69 encuestados ocupan 2 veces por semana esta modalidad de transporte, el 24.75% correspondiente a 50 encuestados lo hacen 1 vez por semana, el 23, 76% correspondiente a 48 encuestados utilizan solo los fines de semana (sábado y domingo) y el 17, 33 % que corresponde a 35 personas utilizan este transporte de lunes a viernes.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos se tiene que el uso de las unidades de esta operadora tiene bastante acogida, a su vez de que es variada, sobre todo en los tiempos de pandemia se ha hecho mayor uso, ya que los buses que usualmente recorrían los alrededores del cantón no se encuentran laborando con total normalidad, es por ello que las personas optan por el

uso de esta modalidad, tomando en cuenta que la cooperativa se encuentra ubicada en un sector estratégico como es la parada principal del cantón Chambo.

Tabla 10-3: Transporte de carga a los diferentes mercados mayoristas de la provincia o país

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	118	58,42
No	84	41,58
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

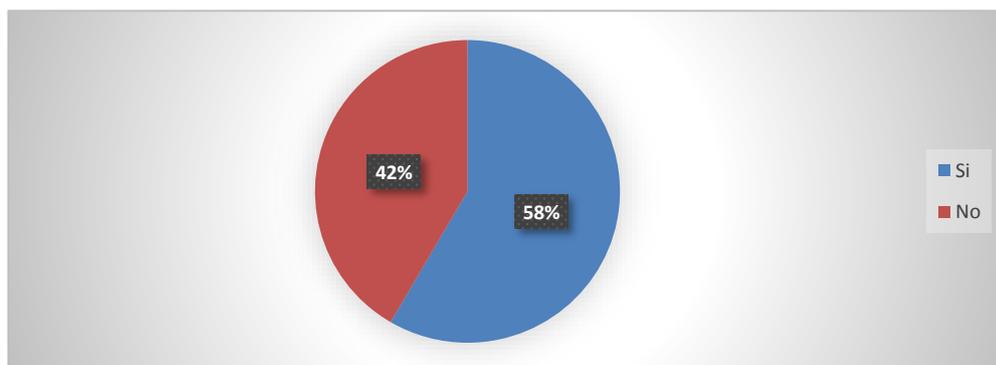


Gráfico 2-3. Distribución de la carga a los distintos mercados del país.

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: De los datos obtenidos en las encuestas se tiene que del 100 %, que corresponde a las 202 personas encuestadas, el 58.42 % que corresponde a 118 personas si han transportado mercancías o carga hacia los distintos mercados, y el restante 41.58 % que corresponde a 84 personas no lo ha hecho.

Interpretación: El transporte de carga y cualquier otro tipo de mercancía en esta modalidad de transporte si se realiza con frecuencia, con lo que el uso de las unidades de esta operadora toman parte en ello convirtiéndose en una herramienta básica para el traslado de la mercancía, tomando en cuenta que el cantón es eminentemente productivo y agrícola, cabe indicar que otras personas al poseer vehículo propio no usan estas camionetas para el traslado de carga sobre todo por aspectos económicos, pero si lo usan para trasladarse a su domicilio.

Tabla 11-3: Avería o mermas en los productos cuando transporta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	64	31,68
No	138	68,32
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

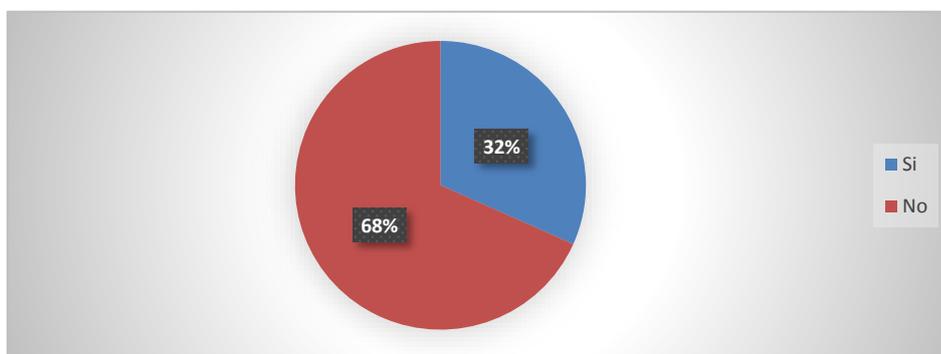


Gráfico 3-3. Frecuencia de uso de este medio de transporte

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Se puede apreciar que del 100%, correspondiente a los 202 encuestados, el 68.32 % que corresponde a 64 personas dicen que, sí ha sufrido averías o mermas en su carga transportada, y el restante que es de 68% que corresponde a 138 personas no ha sufrido ningún tipo de daño.

Interpretación: La seguridad en el transporte de carga debe ser tomado como un indicador primordial, puesto que en casos en los que se dañe o pierda la mercancía esto incurre en pérdidas económicas, y como se puede ver el uso de estas camionetas tiene una negatividad considerable en este sentido, es por ello que se debe tomar en cuenta con el fin de buscar mecanismos (colocar parrillas para poder amarrar, se envíen unidades de acuerdo a la cantidad de carga) que permitan mejorar la seguridad en el traslado.

Tabla 12-3: Seguridad al usar este medio de transporte

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	138	31,68
No	64	68,32
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

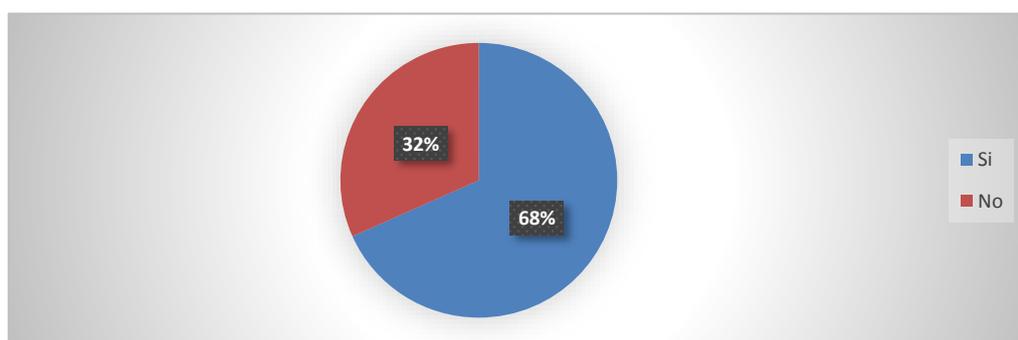


Gráfico 4-3. Seguridad al usar este medio de transporte

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Del 100% que corresponde a los 202 encuestados, el 31,68% correspondiente a 138 personas si le inspira seguridad esta modalidad de transporte y el 68,32% que corresponde a 64 personas no le inspira mucha seguridad trasladarse en esta modalidad.

Interpretación: En cuanto a seguridad refiriéndose sobre todo a la movilidad de las personas la mayoría de ellas consideran que es bastante seguro, y sí, puesto que no se ha escuchado que existan accidentes de tránsito ya sea por fallas en el conductor (conducir en estado de ebriedad, problemas personales, entre otros) o fallas mecánicas, por su parte las personas que consideran que no es seguro se refieren básicamente a cuando se traslada al mercancía, ya que como se había analizado en la pregunta anterior en ocasiones la mercancía ha sufrido algún daño.

Tabla 13-3: Tiempos de retraso al hacer uso de esta operadora

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	107	52,97
No	95	47,03
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

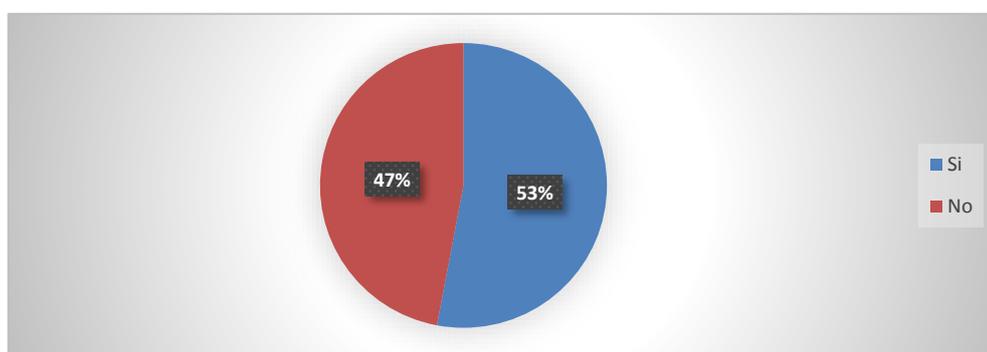


Gráfico 5-3. Retrasos al hacer uso de esta operadora

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Del 100% de encuestados que corresponde a 202 personas, el 52.97% que equivale a 107 personas dice que, si ha experimentado retrasos a algunas de sus actividades, mientras que el 47.03% que corresponde a 95 personas dice que no ha experimentado tiempos de retraso.

Interpretación: La calidad en la prestación de un servicio se mide por algunos parámetros entre ellos la eficiencia, es decir que se brinde a un precio módico y en el menor tiempo posible, aunque aproximadamente la mitad de la muestra poblacional indica que no a tenido retrasos, la mayoría menciona que si han tenido retrasos a sus actividades ya que en algunas ocasiones solicitan y el conductor les dice un tiempo estimado de llegada el cual no lo cumplen, otra razón es el hecho de que se detengan a la conversa y no conduzcan cumpliendo los tiempos estimados.

Tabla 14-3: Personal capacitado para brindar este servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	125	61,88
No	77	38,12
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

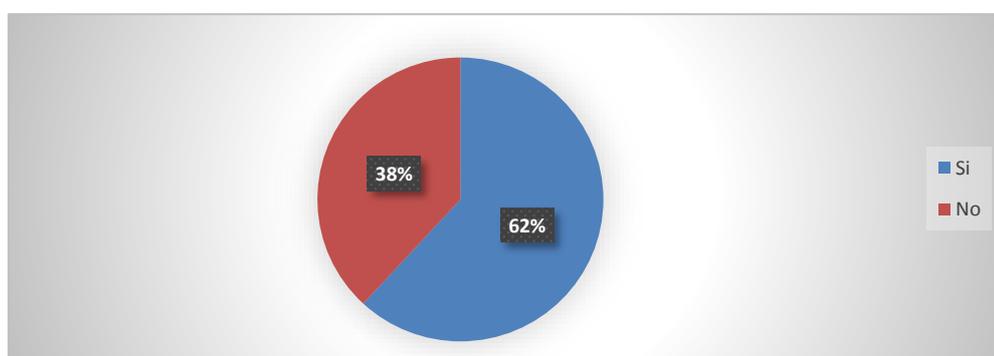


Gráfico 6-3. Personal capacitado para la prestación del servicio

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Como se puede observar en la tabla y en el gráfico del total del 100%, que equivale a la muestra total de 202 personas, el 61.88%, equivalente a 125 personas dice que todos los conductores están capacitados para brindar este servicio y el 38.12% que corresponde a 77 personas dice que no lo están.

Interpretación: La mayoría de las personas consideran que los conductores si están capacitados para brindar este servicio, sin embargo, algunas personas dicen que no lo están, basándose en que no son cordiales y al parecer no tienen capacitaciones en relaciones humanas, siendo esta una debilidad sobre la que se debería trabajar.

Tabla 15-3: Calidad de servicio que presta la operadora

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	18	8,91
Buena	127	62,87
Regular	50	24,75
Mala	7	3,47
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

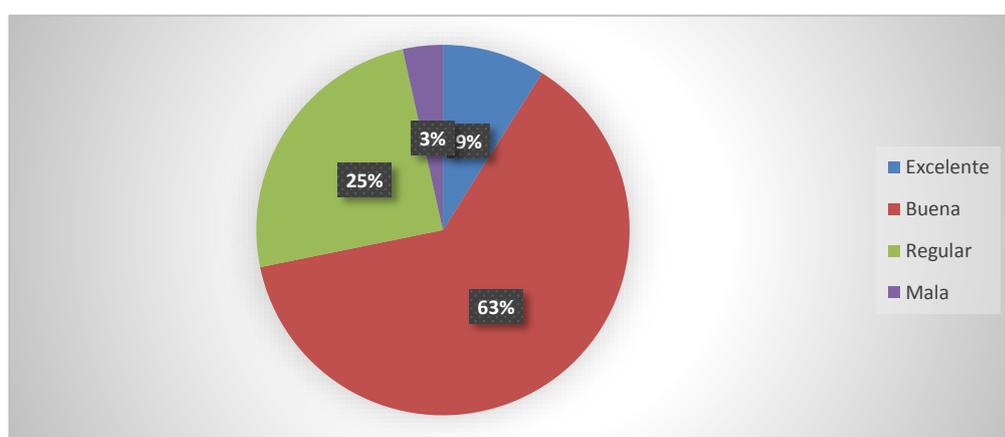


Gráfico 7-3. Calidad de servicio que presta la operadora

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Como se muestra en la gráfica del 100% de los encuestados, se aprecia que el 62.87% correspondiente a 127 encuestados califican la calidad de servicio de la operadora como buena; el 24.75% equivalente a 50 personas califican el servicio como regular; el 8.91% correspondiente a 18 personas califican el servicio como excelente y por último el 3.47% equivalente a 7 personas dicen que la calidad de servicio de la operadora es mala.

Interpretación: Referente a la calidad de servicio se puede decir que la operadora en términos generales está prestando un buen servicio con una mínima tendencia a regular, los porcentajes que se muestran más bajos están basados en el hecho de que algunos de los conductores no son cordiales, algunos no han llegado al momento que se ha solicitado y también el hecho de que al transportar carga en ocasiones ha existido algún daño sobre todo cuando no aseguran bien.

Tabla 16-3: Motivos por los que preferirían otro servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Flota vehicular antigua	16	7,92
Mal trato a los usuarios	8	3,96
Falta de cordialidad	76	37,62
Tiempos de retraso	40	19,80
No preferiría	62	30,69
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

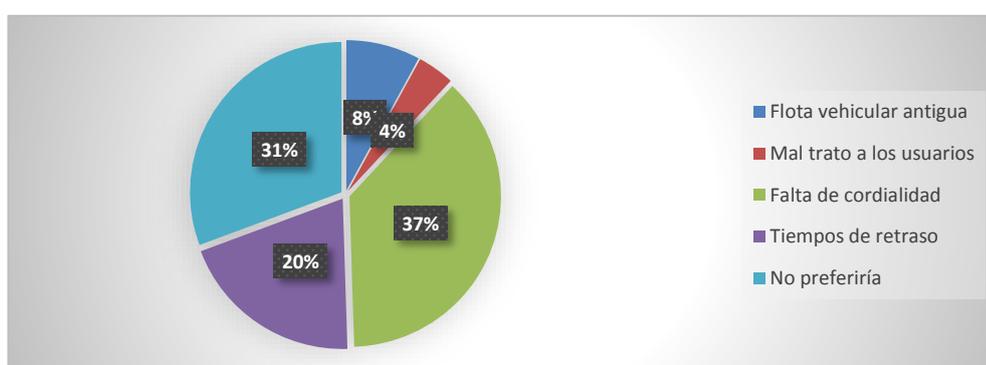


Gráfico 8-3. Motivos de preferencia de otro servicio

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados correspondiente a 202 personas, el 37.62% equivalente a 76 encuestados dicen que preferirían otro servicio ya que los conductores son poco cordiales, el 30.69% correspondiente a 62 encuestados no preferiría otro servicio, el 19.80% correspondiente a 40 encuestados cambiarían el servicio debido a q existen tiempos de retraso, el 7.92% equivalente a 16 encuestados lo haría porque algunas unidades de la flota vehicular es antigua y el 3.96% correspondiente a 8 personas encuestadas preferiría otro servicio por el mal trato que reciben de parte de los conductores.

Interpretación: Como se puede ver las personas que cambiarían el servicio por el de otra operadora es básicamente por la falta de cordialidad de los conductores argumentando que a veces al momento de detenerse para que los usuarios suban, estos no se estacionan completamente, otros de ellos no saludan y a su vez muchos no ellos no responden tampoco al saludo, sin embargo muchas de las personas encuestadas que no preferirían otro servicio, sobre todo porque siempre han utilizado estas unidades y la mayoría ya tienen sus personas conocidas que realizan sus viajes, los porcentajes más bajos representan similitudes de razones por las que se cambiarían como es el caso del mal trato a los usuarios y en algunos casos porque las unidades ya no están muy aptas debido a su antigüedad.

Tabla 17-3: Deseo de mejora de la calidad de servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	179	88,61
No	23	11,39
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

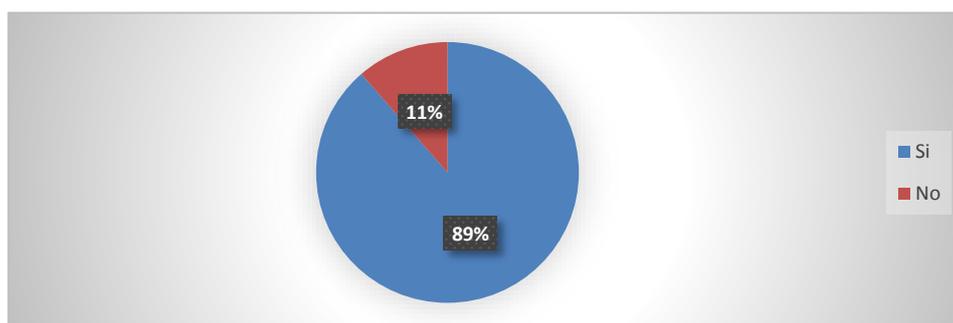


Gráfico 9-3. Deseo de mejora de la calidad de servicio

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Como se muestra en la figura del total del 100% de los encuestados, correspondiente a 202 personas, el 88.61% equivalente a 179 encuestados dicen que es necesario que se mejore la calidad de servicio, mientras que el restante 11.39% equivalente a 23 personas consideran que no es necesario que se mejore el servicio.

Interpretación: Con el paso del tiempo y acorde a las necesidades de la población todo servicio debe mejorarse, la mayoría de usuarios dicen que, si debe mejorarse, ya que existen otras operadoras que también brindan servicios similares lo cual provocaría que se inclinen por tomar otras opciones, por lo tanto, debe trabajarse en este aspecto, por otra parte, son muy pocas las personas que no quieren que el servicio se mejore.

Tabla 18-3: Uso de equipos de bioseguridad en tiempos de pandemia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	89	44,06
No	113	55,94
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

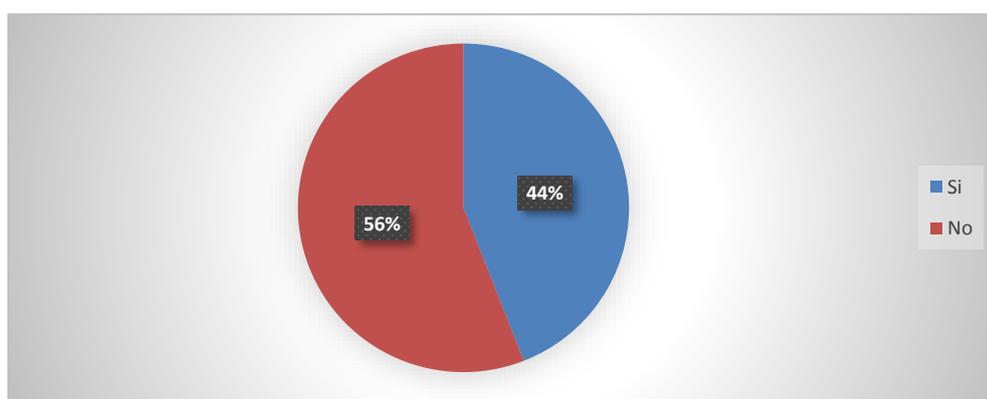


Gráfico 10-3. Uso de equipos de bioseguridad en tiempos de pandemia

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados, correspondiente a 202 personas, el 44.06% dice que si utilizan todas las medidas de bioseguridad, mientras que el restante 55.94% dice que no trabajan con todos los protocolos de bioseguridad.

Interpretación: El uso de las medidas de bioseguridad en la actualidad es de mucha importancia, sin embargo, las encuestas arrojan que en su mayoría no están cumpliendo, no portan overoles, en la mayoría de las unidades no existe alcohol o gel desinfectante, se observa que no existe desinfección del dinero y muy pocas veces se los ve desinfectando las unidades. En un inicio si lo hacían, pero con el paso del tiempo ya no lo están haciendo.

Tabla 19-3 Flota vehicular acorde a las necesidades y requerimientos de la mercancía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	129	63,86
No	73	36,14
TOTAL	202	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los usuarios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

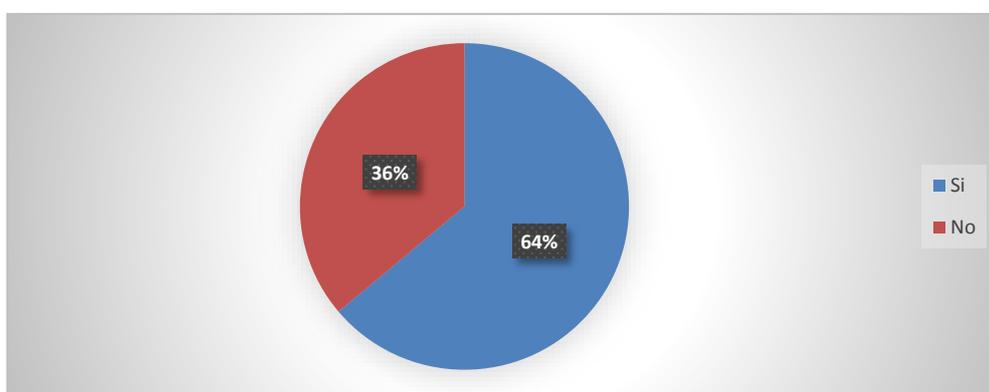


Gráfico 11-3. Flota vehicular acorde a necesidades y requerimientos

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Del 100% de las personas encuestadas con un total de 202 personas, el 63.86% equivalente a 129 encuestados dice que las unidades si se acoplan a las necesidades y requerimientos de los usuarios, mientras que el 36.14% que corresponde a 73 encuestados manifiestan que en muchas ocasiones no cumplen con estas expectativas.

Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que las unidades si están aptas para este servicio, sin embargo un porcentaje también considerable no lo están, esto debido a que deberían por ejemplo implementar carpas en todos los vehículos ya que en los tiempos de lluvia o también en épocas de sol no pueden movilizarse tranquilamente ni las personas ni las mercancías, ya que no pueden cubrirse, además seria también importante que se colocara parillas en todas las unidades para poder sujetar y asegurar muchas de las mercancías que se trasladan.

3.2 Encuestas a los Socios

Tabla 20-3: Conocimiento de la misión, visión, valores corporativos de la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	6	20,69
No	13	44,83
No posee	10	34,48
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

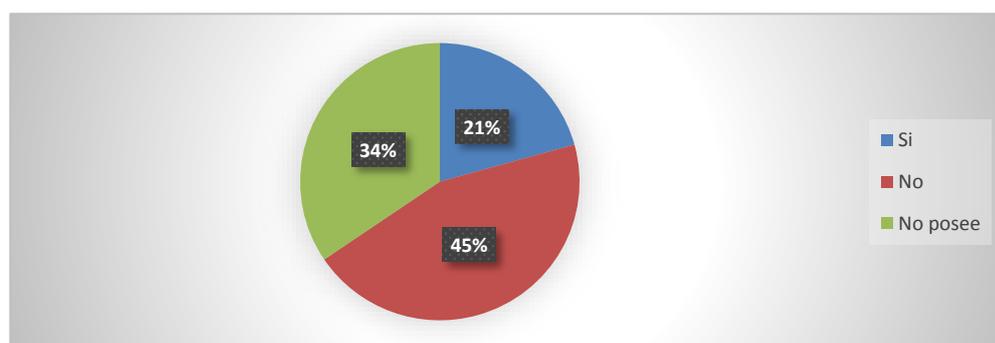


Gráfico 12-3. Conocimiento de misión, visión y valores corporativos

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados que corresponde a 29 personas, el 44.83% que corresponde a 13 personas dice que no conoce acerca de la misión, visión ni valores de la cooperativa; el 34.48% correspondiente a 10 personas manifiestan que la cooperativa no posee estos ítems y el 20.69% que corresponde a 6 personas dicen que si tienen conocimiento de ello.

Interpretación: La misión,3 visión y valores corporativos dentro de una cooperativa es uno de los indicadores que debería tener toda organización, los mismos que deberían ser participados a todos los socios, sin embargo como se evidencia en las encuestas muchos de ellos no tienen conocimiento y otros al menos manifiestan que ni existen; sin embargo según investigaciones se sabe que si existe pero que nos e los ha participado y es por ello que los socios nuevos principalmente no tienen conocimiento.

Tabla 21-3 Existencia de organigrama estructural-funcional dentro de la organización.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	17	58,62
No	9	31,03
No posee	3	10,34
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

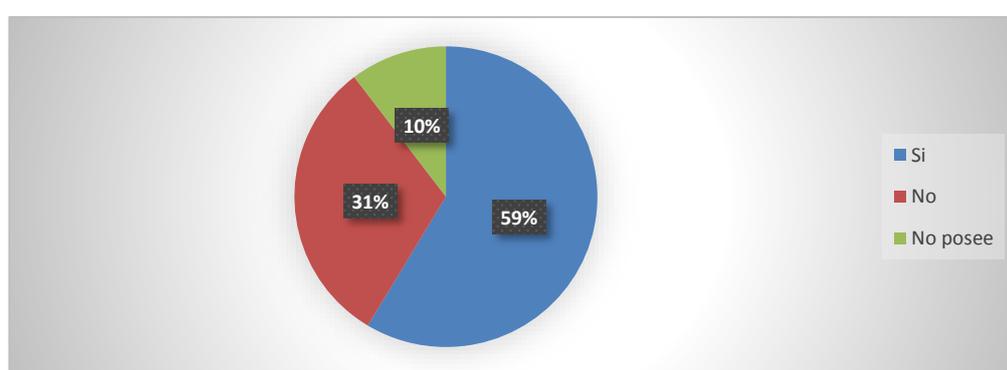


Gráfico 13-3. Existencia de organigrama estructural funcional

Realizado por: Criollo, G. 2021

Análisis: Del 100% de la población que corresponde a 29 personas encuestadas, el 58.62% que corresponde a 17 personas dice que, si existe organigrama dentro de la organización, mientras que el 31.03% que corresponde a 9 personas dice que no existe, y el 10,34% que corresponde a 3 personas dice que la organización no posee organigrama.

Interpretación: Como se puede notar en la figura la mayoría de personas dicen si tener conocimiento de la existencia de un organigrama, sin embargo muchos de ellos han manifestado que se formuló hace mucho tiempo y que luego no se ha actualizado ni s ellos ha socializado a los socios de nuevo ingreso, además aun así hay personas que no lo conocen y algunas que manifiestan que ni siquiera existe, lo que por su parte evidencia una mala comunicación y falta de organización dentro de la cooperativa.

Tabla 22-3 Estilo de dirección que maneja la cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Autocrático	1	3,45
Burocrático	2	6,90
Democrático	26	89,66
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

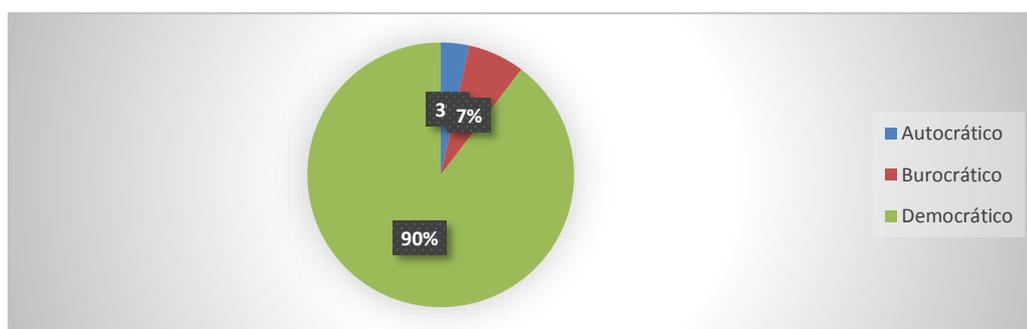


Gráfico 14-3. Estilo de dirección

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del total del 100% de los encuestado que corresponde a los 29 socios, el 90% que corresponde a 26 encuestados manifiestan que se maneja un estilo de dirección democrático, el 7% que corresponde a 2 personas manifiesta que se maneja bajo un estilo burocrático y el 3% que corresponde a una persona dice manejarse bajo un estilo autocrático.

Interpretación: La forma de dirigir o administrar una organización tiene que ver mucho con los resultados que al final se puede obtener ya que siempre va a ser más importante las ideas de varias personas en relación a una sola, en este sentido se puede apreciar que la forma de dirección bajo la que se maneja la organización se encuentra bien, ya que, el nivel directivo si toma la opinión de todos los socios para la toma de decisiones lo cual hace que se lleve una mayor armonía y las decisiones se tomen en conjunto.

Tabla 23-3: Conocimiento de las actividades como miembro de organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	18	62,07
No	11	37,93
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

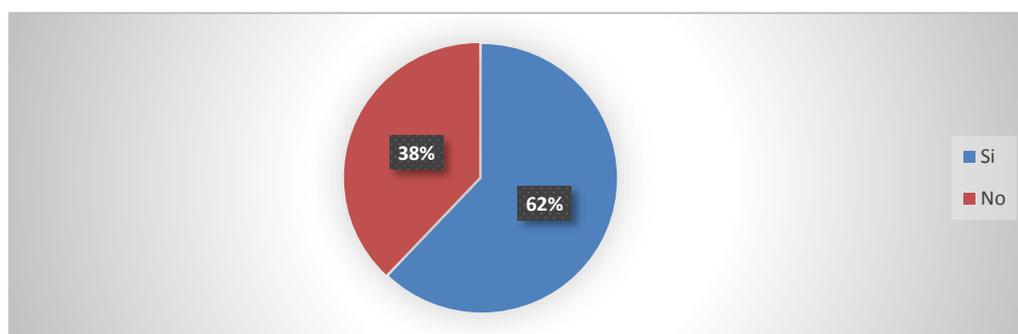


Gráfico 15-3. Conocimiento de actividades de los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del total de encuestados que corresponde al 100% equivalente a 29 personas, el 62% que corresponde a 18 personas manifiesta que, si tiene conocimiento de sus actividades, mientras que el 38% que equivale a 11 personas dice no tener claras sus actividades.

Interpretación: Todo miembro de una organización debería tener claras sus actividades, funciones, derechos y deberes para que se puedan colaborar entre todos y obtener mejores resultados, no obstante, como se puede apreciar en esta organización un porcentaje considerable no lo tiene, y entre ellos se encuentran los socios que son miembros del consejo directivo lo cual se puede decir que es un poco preocupante porque no están lo suficientemente capacitados para poder dirigir a la organización.

Tabla 24-3: Conocimiento de los indicadores de gestión que posee la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	7	24,14
No	15	51,72
No posee	7	24,14
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

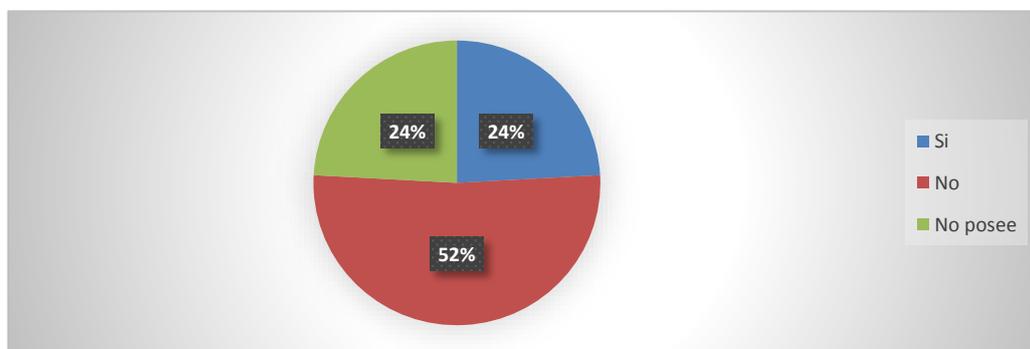


Gráfico 16-3. Conocimiento de indicadores de gestión.

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del 100% que corresponde a 29 personas encuestadas, el 52% que equivale a 15 personas manifiestan que no tienen conocimiento sobre los indicadores de gestión, el 24% correspondiente a 7 personas dice que si conoce acerca de ello y el restante 24% correspondiente igual a 7 personas dice que la organización no posee indicadores de gestión.

Interpretación: Como se puede ver en el gráfico más del 50% de las personas encuestadas manifiestan no conocer acerca de los indicadores de gestión, así como aproximadamente el 25 % dice que la cooperativa no posee indicadores lo que significa que existe una gran deficiencia que es el no socializar sobre la existencia de los indicadores a los que se sujeta la organización, dentro de ello se puede mencionar la satisfacción del cliente, es decir un análisis de cómo se está brindando el servicio, el número de clientes que se ha fidelizado, es decir que cantidad prefiere siempre este servicio, indicadores financieros, entre otros.

Tabla 25-3: Existencia de reglamento interno

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	29	100
No	0	0
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

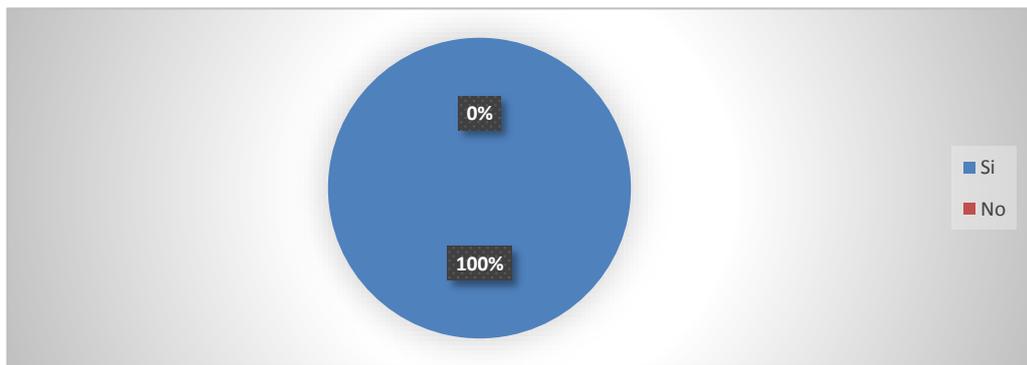


Gráfico 17-3. Existencia de reglamento interno.

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados que corresponde a las 29 personas todas manifiestan que la cooperativa si posee un reglamento interno.

Interpretación: Como se puede apreciar en la figura si existe un reglamento al cual se sujetan todos los socios de la cooperativa, sin embargo, manifiestan que no se ha actualizado desde su creación, así como muchos de ellos no conocen acerca de todas las reglas que este contiene.

Tabla 26-3: Riesgos a los que se expone la cooperativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Financieros	5	17,24
Administrativos	7	24,14
De toma de decisiones	9	31,03
Naturales	1	3,45
Todos	1	3,45
Admón. Y Financieros	3	10,34
Financieros-Admón.-De toma de decisiones.	3	10,34
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

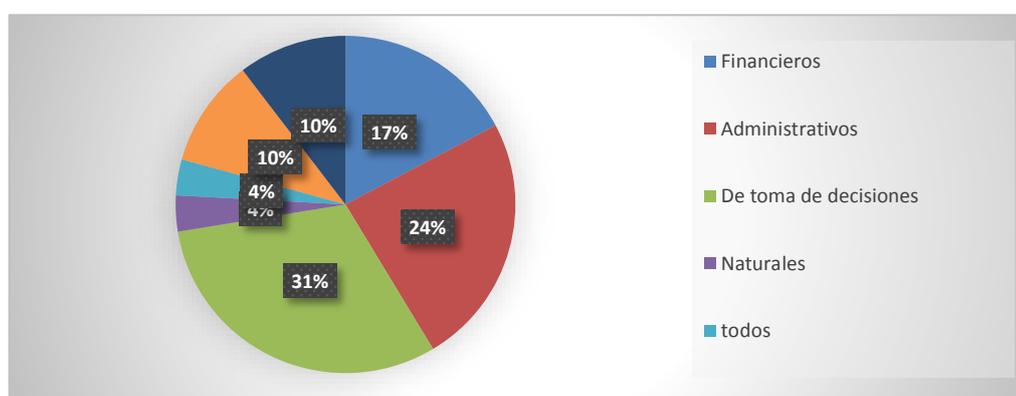


Gráfico 18-3. Riesgos

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 31% que corresponde a 9 personas dice que el mayor riesgo es la toma de decisiones, el 24% que equivale a 7 personas manifiesta que los riesgos con mayor frecuencia son los administrativos, el 17% equivalente a 5 encuestados manifiesta que los riesgos son financieros, el 10% equivalente a 3 personas dice que los riesgos con frecuencia son administrativos, financieros y de toma de decisiones y el 4% que corresponde a 1 persona dice que los riesgos a los que se exponen son todos los indicados.

Interpretación: Toda organización desde su conformación está expuesta a riesgos de cualquier tipo, y esta no es la excepción, existen riesgos administrativos en los cuales por ejemplo no se están obteniendo los resultados previstos, no se está llevando hacia adelante, de toma de decisiones cuando a veces solo unos cuantos miembros toman la decisión y tratan de hacer a su manera las cosas, financieros cuando en muchas ocasiones no saben los demás socios en que se ha gastado el dinero de ciertas cosas como es el caso del dinero que cada socio cancela para ingresar a la cooperativa.

Tabla 27-3: Estado actual de las unidades que prestan el servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	0	0
Bueno	17	58,62
Regular	12	41,38
Mala	0	0
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis,2021

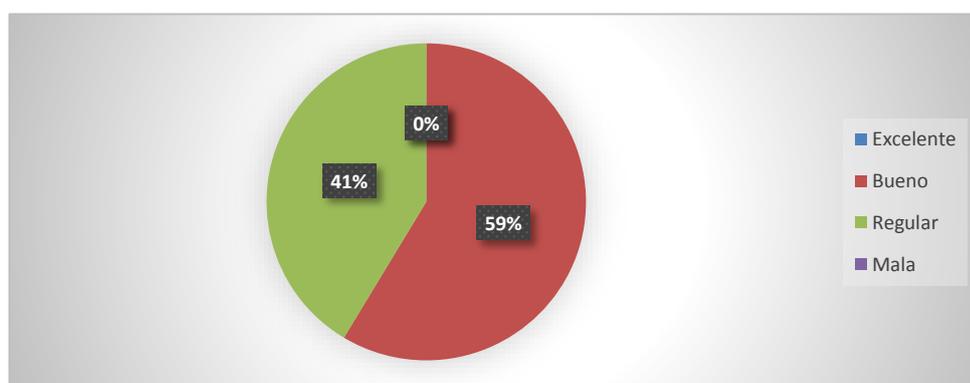


Gráfico 19-3. Estado actual de las unidades

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 59% que corresponde a 17 personas manifiesta que las unidades se encuentran en buen estado, y el restante 41% que corresponde a 12 personas dice que las unidades se encuentran en estado regular.

Interpretación: En su mayoría las unidades de la flota vehicular se encuentran en buen estado para la prestación del servicio, es cierto que existen algunas unidades que son antiguas pero que con los respectivos mantenimientos están aptos para laborar dentro de la cooperativa y brindar su servicio.

Tabla 28-3: Estado actual de las instalaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	0	0
Bueno	12	41,38
Regular	17	58,62
Mala	0	0
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

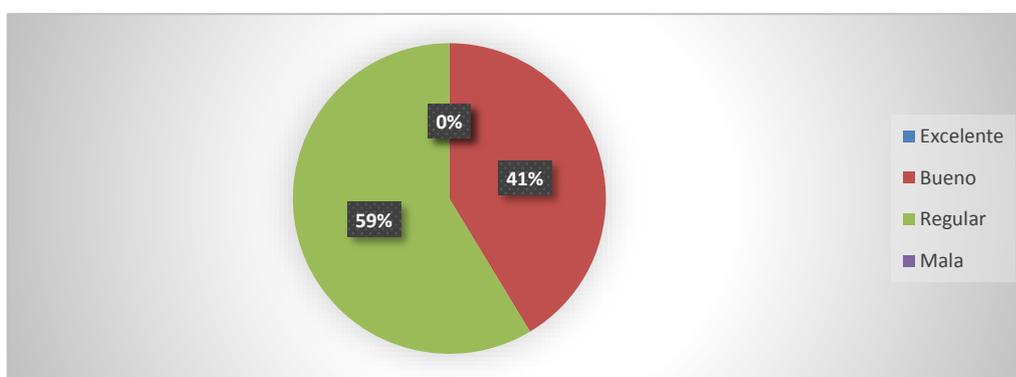


Gráfico 20-3. Estado actual de las instalaciones

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 59% que corresponde a 17 personas manifiesta que las instalaciones de la sede se encuentran en estado regular, y el restante 41% que corresponde a 12 personas dice que se encuentra en buen estado.

Interpretación: Las instalaciones de la sede más que estar en mal estado lo que hace falta es el mantenimiento de las mismas, se necesita una persona que podría ser un socio mismo que sea designado o a su vez una persona externa para que realice el mantenimiento, así como también hace falta que se pinte nuevamente, se organice incluso de forma interna ya que existen maquinarias y mobiliario en estado obsoleto.

Tabla 29-3. Estado actual de las vías por donde generalmente circula

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	0	0
Bueno	1	3,45
Regular	19	65,52
Mala	9	31,03
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

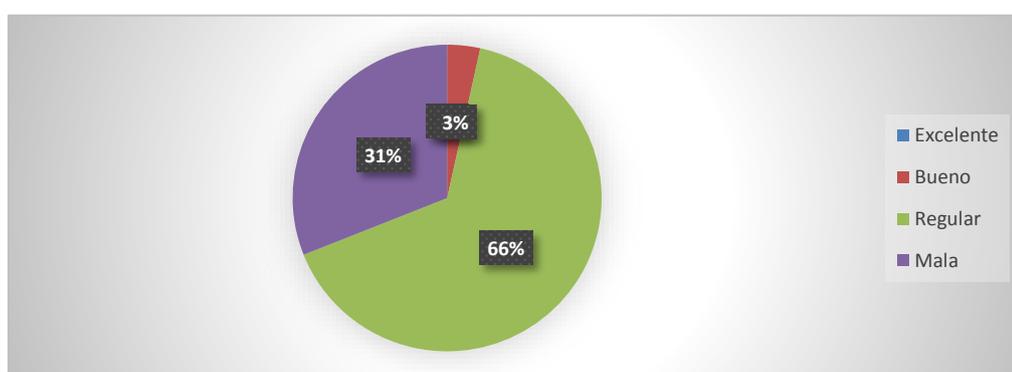


Gráfico 21-3. Estado actual de las vías

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 66% que corresponde a 19 personas de los encuestados dicen que el estado de las vías es regular, el 31% que corresponde a 9 personas manifiestan que las vías se encuentran en mal estado y el 3% correspondiente a 1 persona dice que las vías están en buen estado.

Interpretación: Las vías son uno de los elementos que contribuyen a que se pueda prestar un buen servicio de transporte no obstante dentro del cantón principalmente la mayoría de ellas se encuentran en estado regular, muchos caminos incluso son de tierra lo que hace que con facilidad se formen grietas sobre todo cuando llueve, esto provoca que además las unidades sufran daños o a su vez incluso se generen retrasos ya que no pueden ir a una velocidad considerable.

Tabla 30-3: Calidad de servicio que brinda la operadora

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	6	20,69
Bueno	18	62,07
Regular	5	17,24
Mala	0	0
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

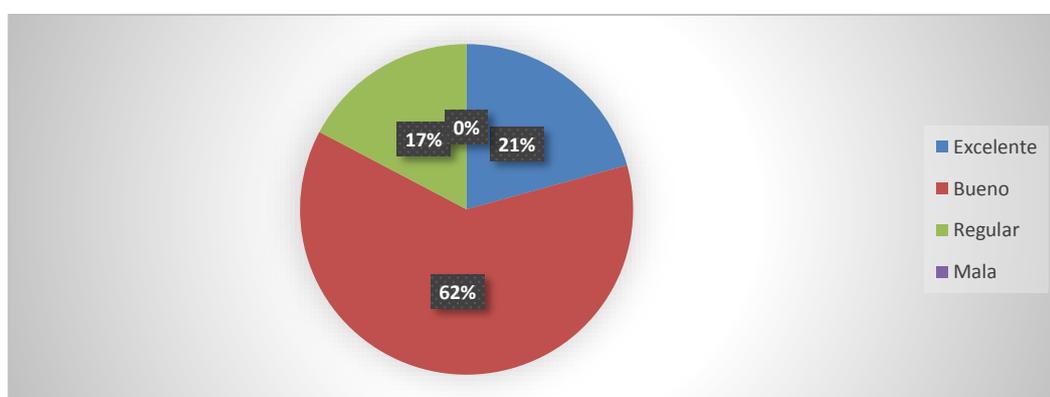


Gráfico 22-3. Calidad de servicio

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Análisis: Del 100% de los encuestados, el 62% que corresponde a 18 personas encuestadas considera que el servicio que se está brindando al usuario es bueno, el 21% equivalente a 6 personas dicen que el servicio al usuario es excelente y por su parte el 17% correspondiente a 5 encuestados dicen que el servicio prestado es regular.

Interpretación: La calidad de prestación de un servicio dice mucho de una organización, así como también le permite mantenerse dentro del mercado y ser competitivo, en este sentido se puede ver que la calidad que esta operadora presta es buena, lo cual se puede comprobar con los resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios en la que su mayoría manifiesta que si en efecto la calidad es buena, sin embargo hay que trabajar para que esta sea aún mejor ya que principalmente tienen falencias en lo referente a relaciones humanas, con lo que si se mejorara se buscaría fidelizar al cliente y ganar mayor posición.

Tabla 31-3: Importancia de implementación de un modelo de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	29	100
No	0	0
TOTAL	29	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios

Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis, 2021

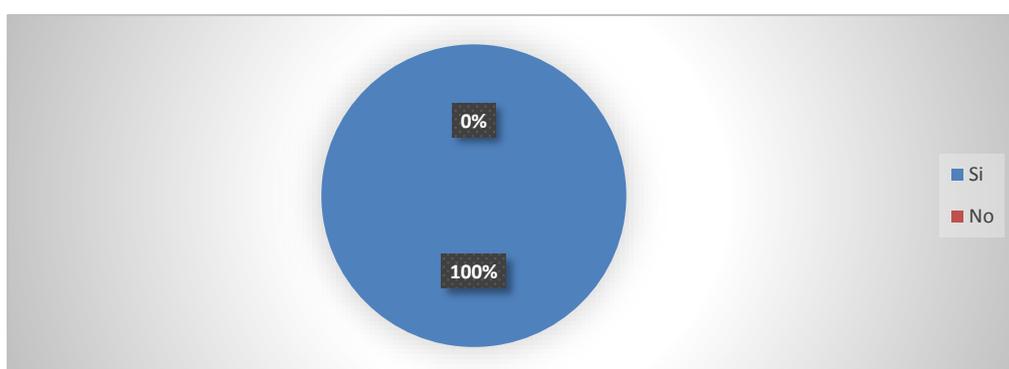


Gráfico 23-3. Importancia de implementación de un modelo de gestión.

Realizado por: Criollo, Génesis, 2021

Análisis: del 100% de los encuestados correspondiente a las 29 personas, el 100% de ellos manifiestan que si sería importante que la administración de la cooperativa se maneje bajo modelos de gestión.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas a los socios se puede ver que si es necesaria la implementación el modelo de gestión tal como lo manifiestan, ya que nunca se ha trabajado con ello por lo que no existen los lineamientos u orientaciones a través de los cuales se pueda administrar y en cada administración se ha llevado a cabo a su manera

3.3 Entrevista al consejo de Administración

Tabla 32-3: Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 1

CARGO QUE OCUPA	NOMBRE	PREGUNTA	RESPUESTA
GERENTE	Sr. Manuel Tenemasa	¿Cuáles son las principales normas que existen en el reglamento interno de la cooperativa establecidas para las respectivas sanciones o beneficios de ser socio de esta organización?	Es una institución constituida para buscar el beneficio de los socios y sus familias, en esa dirección como institución trabajamos buscando el desarrollo, el progreso y el bienestar, como beneficio; y como normas de cumplimiento el socio de esta institución debe acatar a las leyes, normas, reglamentos, estatutos que como institución se pone a disposición para la buena marcha de todos los socios.
PRESIDENTE	Sr Luis Chulli		Nos regimos a un reglamento que tiene las debidas sanciones, ya previo a un oficio del señor presidente de vigilancia, se estipula la sanción dependiendo a lo que la sala otorgue o diga dicha contravención para fijar su sanción.
VICEPRESIDENTE	Sr. Jorge Huaraca		Los principales beneficios que el socio tiene aquí es sobre todo que gracias a los ingresos de los arriendos que se tiene de la infraestructura de la sede es que al final de cada año se les da los aguinaldos.
SECRETARIA	Ing. Rosa Reino		Para ser socio de la cooperativa debe cumplir con los requisitos y mediante ellos pasa a ser partícipe de las utilidades que tiene la cooperativa a más de eso, del patrimonio que existe como son la sede, nichos en el cementerio, ayuda de 200 dólares para la reparación de la unidad; como sanciones cualquier socio que incurra en mal comportamiento puede ser excluido definitivamente de la cooperativa, y otras que figuran dentro del reglamento interno.
PRESIDENTE DE VIGILANCIA	Sr. Marco Choto		Una de las más importantes es cumplir con la estadía en las dos paradas que posee la cooperativa, en caso de no cumplir la sanción es de 20 dólares, otra de las sanciones es la llamada de atención cuando exista mal comportamiento en el socio en primera instancia, si se repitiera la suspensión durante 8 días y si reincide el socio será excluido definitivamente de la cooperativa.

Fuente: Entrevista al Nivel Directivo

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Tabla 33-3: Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 2

CARGO QUE OCUPA	NOMBRE	PREGUNTA	RESPUESTA
GERENTE	Sr. Manuel Tenemasa	¿Cuáles son los principales requisitos para que el aspirante debe cumplir para ser socio activo de la cooperativa?	El principal requisito, tiene que ser honrado, una persona con carácter humanitario, solidario, cooperador en todos los sentidos porque ese es el sentir y no debe haber individualismo sino trabajar por un beneficio común.
PRESIDENTE	Sr. Luis Chulli		Uno de los principales requisitos que el aspirante o el nuevo socio a ingresar debería tener es primero la licencia de conductor profesional, luego se le hace una carpeta en la cual el aspirante pone su hoja de vida y todo y el consejo de vigilancia lo estudia y de ahí se da la aprobación del sí o no para el nuevo aspirante.
VICEPRESIDENTE	Sr. Jorge Huaraca		El principal requisito es que el aspirante venga con una meta de superación de el mismo, porque sinceramente acá viene a ser parte de una familia llamada Rey de los Andes en donde buscamos principalmente el desarrollo de cada socio. Debe ser respetuoso y ganarse el cariño de los usuarios y no venir únicamente con el deseo de ganarse el dinero sin merito alguno.
SECRETARIA	Ing. Rosa Reino		Se recibe mediante presentación previa de una carpeta adjunto a los requisitos que se estipulan en el reglamento entre ellos, documentos personales, oficio solicitando ser aceptado, certificado de honorabilidad, antecedentes penales, declaración juramentada, personas que no tenga cargos públicos, el contrato de compra y venta de la unidad, informe del mecánico ya que el vehículo debe estar en perfectas condiciones para que pueda laborar.
PRESIDENTE DE VIGILANCIA	Sr. Marco Choto		Como primer requisito debe poseer la licencia profesional, la unidad debe estar respectivamente matriculada.

Fuente: Entrevista al Nivel Directivo

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 34-3: Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 3

CARGO QUE OCUPA	NOMBRE	PREGUNTA	RESPUESTA
GERENTE	Sr. Manuel Tenemasa	¿Cuál es el procedimiento para que un socio nuevo pueda ingresar a laborar con su unidad en la cooperativa?	Presentar una solicitud por escrito y luego acercarse a la secretaría de la institución a solicitar los requisitos que como institución se les cita a todos los integrantes; una vez que cumpla con todos esos requisitos, el consejo de administración hace la revisión de la documentación y si no hay inconveniente se da paso a que se tramite su propuesta de ingreso y de esa manera se va regulando a que el aspirante ingrese a la cooperativa.
PRESIDENTE	Sr. Luis Chulli		Después de verificar los documentos debe tener el vehículo a su pleno nombre ya con los papeles en regla con la matrícula y enviar un oficio de antemano que ya está autorizado por la Agencia Nacional de Tránsito y presentar al presidente de vigilancia y ahí se aprueba y puede asignar el día que puede ingresar a laborar propiamente en las instalaciones.
VICEPRESIDENTE	Sr. Jorge Huaraca		Realizar los trámites pertinentes como son, tener el socio la aprobación como socio activo, la unidad matriculada, y cumplir con todos los requisitos que aquí se los proporciona.
SECRETARIA	Ing. Rosa Reino		El aspirante debe presentar su carpeta. Luego, se convoca a una reunión al consejo administrativo que es el encargado de analizar la documentación, previo a ello se tiene una resolución que va a la ANT adjunto a los requisitos mencionados, lo cual es revisado por la ANT.
PRESIDENTE DE VIGILANCIA	Sr. Marco Choto		Cumplir con los requisitos que la cooperativa exige, tener el carro en buen estado.

Fuente: Entrevista al Nivel Directivo

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Tabla 35-3: Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 4

CARGO QUE OCUPA	NOMBRE	PREGUNTA	RESPUESTA
GERENTE	Sr. Manuel Tenemasa	En el ámbito financiero, ¿De qué manera se designan los fondos destinados para gastos extras o cualquier actividad, o a su vez esto figura dentro del presupuesto anual?	Trabajamos con un lineamiento de presupuestos, gastos administrativos, reservamos un porcentaje como bien patrimonial, esos son los lineamientos financieros de la cooperativa.
PRESIDENTE	Sr. Luis Chulli		Como cooperativa no tenemos un presupuesto anual, sino que cada labor o cada tramite personal o administrativo que vayamos a realizar es previa a la autorización de la asamblea, entonces la asamblea designa en su momento cual es el presupuesto que se deberá gastar en dicho trámite.
VICEPRESIDENTE	Sr. Jorge Huaraca		Para cada cosa que se realice, se convoca previamente a una sesión y se realiza una pequeña evaluación a ver que necesitamos o que mejoras debemos hacerlo y se analiza entre todos los socios para realizar cualquier obra, asignación o apoyo a cualquier socio o evento que se vaya a realizar.
SECRETARIA	Ing. Rosa Reino		Aun no se ha hecho presupuestos, solamente se ha manejado con los fondos de caja chica, cuando se necesita realizar cualquier actividad se convoca a una reunión de todos los directivos para tomar las respectivas decisiones.
PRESIDENTE DE VIGILANCIA	Sr. Marco Choto		Aquí ingresan fondos de los cobros de los arriendos, los tiques mensuales que tiene un valor de 10 dólares, con lo cual al final se le da los aguinaldos a cada socio.

Fuente: Entrevista al Nivel Directivo

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 36-3: Respuestas del Nivel Directivo de la Cooperativa, pregunta 5

CARGO QUE OCUPA	NOMBRE	PREGUNTA	RESPUESTA
GERENTE	Sr. Manuel Tenemasa	¿Considera importante la implementación de un modelo de gestión de transporte, es decir lineamientos que puedan seguir todos los colaboradores con el fin de mejorar la calidad del servicio? ¿por qué?	Si se necesita una reforma, o un modelo para que como institución podamos trabajar y administrar mucho mejor, se viene una época, una era competitiva y globalizada, y como institución no podemos quedarnos en el sitio donde estamos, y con el fin de progresar.
PRESIDENTE	Sr. Luis Chulli		Normalmente nosotros hemos venido buscando procedimientos para seguir un plan, un órgano regular que nos guíen, y un órgano técnico, ya que nosotros queríamos tecnificar a la cooperativa para llevar un modelo a seguir, una escala, es decir un plan guía y con ello no cometer incurrencias dentro de la administración.
VICEPRESIDENTE	Sr. Jorge Huaraca		Sería importante, porque en la cooperativa siempre deberíamos mejorar algo porque nos ayudaría a ver cuáles son los errores que estamos cometiendo y deberíamos mejorarlos, que debilidades tenemos como cooperativa y por lo tanto sería un buen apoyo.
SECRETARIA	Ing. Rosa Reino		Sería necesario, ya que todo debería manejarse mediante modelos de gestión porque es también una entidad que genera ingresos y que si se mejorara la forma de administración podría aún más tener mayor rentabilidad y brindar mejores beneficios.
PRESIDENTE DE VIGILANCIA	Sr. Marco Choto		Si sería importante, porque debería mejorarse desde la directiva para con ello encaminar a los compañeros socios sobre cómo manejar la organización y así también transmitir una mejor forma de prestación del servicio al usuario, en ese sentido lo que estamos buscando en este momento con esta administración es el cambio de modalidad de carros con cabina simple a doble cabina.

Fuente: Entrevista al Nivel Directivo

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

3.4 Ficha de Observación

Tabla 37-3: Ficha de observación, Infraestructura civil

Tipo de construcción	Construcción moderna (oficinas de hormigón armado o loza).
Mantenimiento de la construcción	Escaso mantenimiento de la construcción, la pintura se encuentra muy deteriorada.
Patios de la construcción	Patios en estado regular por la falta de mantenimiento.
Señalización	No existe ningún tipo de señalización ni al interior ni exterior de la sede.
Sala de espera	No existe sala de espera.
Ubicación de la sede	parque central. Av. Leopoldo Freire y Magdalena Dávalos esquina.
estacionamiento	La sede es de tamaño mediano por lo que ingresan alrededor de 12 camionetas para estacionar en su interior.

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 38-3: Ficha de observación, equipos tecnológicos

Equipos Tecnológicos	Existe una computadora de escritorio.
	Existe una impresora pequeña que tiene fallas en la calidad de impresión y copias.
Programas Tecnológicos	No se utiliza ningún programa, incluso ni para llevar la contabilidad de la cooperativa, todo es aun de forma manual

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 39-3: Ficha de observación, mobiliario

Puertas	Existen dos puertas una de ingreso ubicada en la calle Magdalena Dávalos y una de salida con frente hacia el parque central.
Servicios Higiénicos	Existen dos baños uno en el patio de estacionamiento y el otro en la oficina, los mismos que se encuentran en pésimas condiciones ya que no se les da mantenimiento.
Basura	Existencia de un basurero pequeño en la oficina y uno en cada baño

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 40-3: Ficha de observación, equipamiento tecnológico

Equipos Tecnológicos	Existe una computadora de escritorio.
	Existe una impresora pequeña que tiene fallas en la calidad de impresión y copias.
Programas Tecnológicos	No se utiliza ningún programa, incluso ni para llevar la contabilidad de la cooperativa, todo es aun de forma manual

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 41-3: Ficha de observación, flota vehicular

Operadora		Coop. Rey de los Andes
Unidades		29
Marca		Toyota-Nissan-Mazda
Año promedio de Vehículos		2015
Seguridad Activa	Sistema de freno	Todos los vehículos cuentan con el respectivo sistema de frenado.
	Espejos retrovisores	Todas las unidades vehiculares poseen tres retrovisores.
	Neumáticos	La mayoría de las unidades
	Dirección	Las unidades poseen dirección hidráulica y electrónica asistida
	Direccionales	Todas las unidades poseen direccionales
Seguridad Pasiva	Cinturones de seguridad	Casi todos los vehículos cuentan con dos cinturones de seguridad.
	Airbag	Ningún vehículo posee airbags
	Sistemas de retención infantil	Los vehículos no poseen sistemas de seguridad para los niños.
Higiene de los vehículos	En la mayoría de las unidades está limpia la cabina, sin embargo, se encuentran cubiertas de polvo y lodo en su parte exterior.	

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Análisis: En lo referente a la construcción de la infraestructura civil se observa que es una construcción de tipo losa, es de dos plantas, en la parte exterior tiene un aspecto bueno, sin embargo, la pintura se encuentra un tanto deteriorada, del mismo modo el adoquín del patio está deteriorado, y con hierbas ya que no se les da un mantenimiento constante, no existe una persona que se haga cargo de la limpieza y mantenimiento.

Dentro de los equipos tecnológicos, existen una computadora y una impresora, sin embargo, sería buena la implementación de alguna pantalla informativa, de modo que se informe acerca de los servicios que se brinda, números telefónicos, horario de atención, etc.

Referente al mobiliario existente, puertas, ventanas en estado deteriorado, incluso la puerta del baño está dañada, en el baño principal no existe lavamanos y en el otro está dañado. Debería también aumentarse al menos un basurero más para la sede misma y no solamente en la oficina.

La flota vehicular al momento se encuentra en buen estado, son modernas la mayoría, sin embargo, algunas están sucias en la parte externa e incluso en las cabinas.

La distribución de espacios es óptima ya que en la planta alta se encuentra la oficina misma, y en la parte inferior los patios en donde los vehículos se estacionan mientras les llega su turno de salida.

3.5 Análisis de Documentos

Tabla 42-3: Aspecto legal-Análisis de Documentos

Reglamento Interno de la Cooperativa “REY DE LOS ANDES”

REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA	E. O	Asamblea general de socios	Socios	Derecho de información	Asistencia a reuniones
		Consejo de administración	Presidente	Responsable de garantizar su correcto funcionamiento	Encargado de la legislación permanente de la organización
			Vicepresidente		
			Secretario		
	Consejo de vigilancia	Presidente	Control interno de las actividades económicas, independiente de la administración, responde a la asamblea general.	Se encarga de las recaudaciones por motivos de inasistencias y atrasos a las reuniones.	
		Secretario			
	Gerencia	Gerente	Responsable de la gestión y administración integral de la cooperativa.		
	DEBERES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS	LOEPS			
		REGLAMENTO INTERNO			
	ATENCION AL USUARIO	REGLAMENTO INTERNO		Están en la obligación de brindar el servicio con seguridad, eficiencia, responsabilidad, honradez, comodidad y calidad	
	ESTILO DE DIRECCION			Democrático	
	COMISIONES	Educación			
		asuntos sociales y deportes			
		accidentes y ayudas			
Crédito					

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

3.6 Discusión de Resultados

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de transporte para la cooperativa “Rey de los Andes”, del cantón Chambo, provincia de Chimborazo. Luego de analizar los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a los socios y al consejo de administración de la cooperativa se determinó que, no cuentan con un modelo de gestión que permita mejorar la forma de administración que se lo ha realizado de forma empírica y que desconocen totalmente de ello, aspecto que coincide con lo que menciona (Acurio Sáenz,2017) en su tesis titulada “Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transporte en Camionetas Pamplona de la Ciudad de Otavalo”, concluyendo que es necesaria la aplicación de modelos de gestión también dentro de una cooperativa de transportes, con el fin de que se tenga un prototipo o conjunto de directrices para mejorar sus procesos administrativos y de prestación de servicio, tal como cita la definición “Los modelos de gestión son los marcos teóricos que deben tener de referencia las organizaciones como una guía de pautas o lineamientos a emplearse” (Definicion Y Que.es, s.f.)

De acuerdo al objetivo específico, analizar los aspectos que conforman un modelo de gestión de una empresa o cooperativa de servicio de transporte, se debe tener claro que no existe un modelo de gestión establecido para tener como guía de saber qué elementos son exclusivamente los que deben integrar, lo que se confirma en la entrevista realizada al consejo directivo, en el que todos concuerdan en que como nunca se ha trabajado con ningún modelo y no cuentan con ni al menos un plan de trabajo no tienen idea de ello, lo que se afirma con los resultados obtenidos evidenciados entre los gráficos 12-2 al 16-2, concordando con lo que manifiesta (Vique,2019) en su tesis titulada “Propuesta de un Modelo de Mejoramiento de la Calidad de Servicio y Satisfacción de los Usuarios del Transporte Público y Comercial del Cantón Chambo, Provincia De Chimborazo”, en el que hace uso de los elementos administrativos (planeación, organización, dirección y control) desarrollando cada uno de ellos para la realización de su trabajo, cuyos elementos que forman parte del ciclo de mejora continua según Deming son necesarios para una buena administración.

Según el objetivo específico planteado, Determinar las características que debe tener el modelo de Gestión del Transporte para la Cooperativa de servicio en transporte de carga liviana Rey de los Andes, “COPREYANDES” comparando su realidad actual con las mejoras futuras, para conseguir un modelo acorde a las necesidades de la misma, los resultados obtenidos en las encuestas a los socios y que se muestran en el gráfico 23-2 y la encuesta realizada al consejo directivo demuestran la importancia total de la implementación de un modelo de gestión que permita mejorar el desempeño de la cooperativa y prestar un mejor servicio, lo que se puede

respaldar también por lo que menciona Zamorano Riquelme, “el bajo profesionalismo en el área administrativa, la falta de compromiso por parte de los conductores, la falta de empleo de procesos y la mínima capacitación, dificultan el crecimiento y mayor compromiso de las propias organizaciones de mejorar sus servicios, mientras que una vez mejorados todos estos aspectos es posible tener una mejor oferta de contratos y estar siempre por sobre sus competidores” (Zamorano Riquelme, 2017), en su tesis titulada “Desarrollo de Modelo de Gestión Integrada para Empresa de Transporte de Carga por Carretera”, sustentándose en la definición de modelo de gestión “en estos modelos se incluyen todos los aspectos de mayor relevancia para la organización, entre ellos recursos humanos, estados financieros, logística, marketing y la prestación del servicio” (Definicion Y Que.es, s.f.) con estos datos se ve un modelo de gestión abarca otros aspectos relevantes que se deben poner en acción, para poder llevar una administración ordenada y acorde a las características de la organización.

De acuerdo al último objetivo específico planteado, Elaborar el modelo de Gestión del Transporte para la Cooperativa de servicio en transporte de carga liviana Rey de los Andes, “COPREYANDES” en base a sus aspectos claves para llevar a cabo un modelo de gestión eficaz reuniendo las características requeridas, para brindar una gestión del transporte eficiente en la cooperativa. Todos los datos obtenidos en el levantamiento de información incluyendo las encuestas a los usuarios evidencian la inexistencia de un modelo de gestión, lo que se respalda en lo mencionado por los autores citados en los antecedentes investigativos, y dan fé de lo mencionado por los Grandes administradores que tienen como base de la administración a la planeación, organización, dirección y control.

3.7 Análisis Diagnóstico-Situación Actual

Tabla 43-3: Aspecto Administrativo

PARAMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN DE MEJORA
PLANIFICACIÓN	Plan de trabajo	No existe ningún plan de trabajo para la realización de las distintas actividades	Diseñar el plan de trabajo, de modo que pueda ser aplicado en la organización.
	Plan estratégico		
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional	No poseen una estructura organización definida, es decir no existe un organigrama estructural-funcional	Definir la estructura organización que mejor le convenga a la organización
	Modelo de dirección	En la organización se maneja un estilo de dirección democrático	
	Reglamento interno	Existe un reglamento interno, el cual no ha sido actualizada desde su formulación en la fecha que se creó la cooperativa.	Analizar la normativa actual vigente para esta modalidad de transporte.
	Socialización	No se socializa la documentación que posee la cooperativa por lo que en su mayoría desconocen de muchos aspectos.	Socializar con los directivos la importancia que tiene dar a conocer a los socios y choferes sobre la documentación que existe, sobre todo el reglamento interno al que deben regirse para un mejor clima organizacional.
	Procedimientos de trabajo	No existe un manual de procedimientos.	Establecer los procesos y procedimientos para a la realización de las actividades.
DIRECCIÓN	Estilo de dirección	Se maneja un estilo participativo.	Impulsar a que se mantenga este estilo de dirección.
CONTROL	Indicadores de gestión	No existen indicadores de gestión	Determinar los indicadores de gestión que pueden utilizar para llevar a cabo una administración eficiente.
	Cumplimiento de objetivos	No se lleva a cabo la verificación del cumplimiento de los objetivos.	Hacer el seguimiento al cumplimiento de objetivos.
	Verificación de objetivos		

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Tabla 44-3: Gestión del Talento Humano

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN DE MEJORA
PROCESO DE ORGANIZACIÓN	Diseño de puesto	No existe ni diseño ni descriptor de puestos	Elaborar el diseño y descriptor de puestos
	Descriptor de puesto		
PROCESO DE PROVISIÓN	Reclutamiento de personal	No existe reclutamiento ni selección de personal	Diseñar el formato de reclutamiento y selección de personal
	Selección de personal		
PROCESO DE RETENCIÓN	Ambiente laboral	El área de trabajo se encuentra en condiciones aceptables para laborar	Impulsar el mantener el buen ambiente laboral
	Ambiente psicológico	En la organización se percibe un ambiente amigable entre todos los socios.	Impulsar el mantener el buen ambiente laboral y compañerismo entre todos los integrantes de la organización.
	Calidad de vida en el Trabajo	El área de la cooperativa está en condiciones no muy optimas debido a la falta de mantenimiento.	Impulsar a que se de mantenimiento a todas las instalaciones de la cooperativa.
	Seguridad laboral	Las unidades se encuentran en óptimas condiciones para la prestación de servicio	Exigir el mantenimiento de las unidades de forma periódica.
PROCESO DE DESARROLLO	Plan de capacitaciones	Inexistencia de un plan de capacitación.	Diseñar el plan de capacitación incluyendo a los socios y conductores.

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 45-3: Aspecto Técnico

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA
EQUIPOS	Equipos tecnológicos	Aunque existen los equipos básicos, no se encuentran funcionando en su totalidad	Proponer la adquisición de nuevos equipos tecnológicos y nuevo mobiliario para los usuarios y socios mismos.
	Sistema informático	No se hace uso de ningún programa informático, para llevar cualquier tipo de registro.	Impartir los programas que puedan ser utilizados para llevar los registros y otros aspectos.
FLOTA VEHICULAR	Vehículos (unidades)	En su mayoría las unidades se encuentran en buen estado	Incentivar el uso de que las unidades se mantengan

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 46-3: Aspecto Financiero

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA
RECAUDACIÓN	Estados financieros	Únicamente se anotan los valores que cancelan en un cuaderno que llevan, es decir no se hace uso de ningún programa contable.	Hacer uso de las TICS
FINANCIAMIENTO	Asignación de fondos	No existe un presupuesto anual, la asignación de fondos se lo realiza por concesión de la mayoría de los socios	Basarse en un plan de presupuesto anual

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 47-3: Prestación del Servicio

PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA
ELEMENTOS TANGIBLES	Infraestructura de las instalaciones	Las instalaciones de la sede se encuentran en estado regular.	Incentivar a la remodelación y mejora de las instalaciones.
	Flota vehicular	En su mayoría las unidades se encuentran en buen estado	incentivar a que se mantengan el estado bueno de las unidades.
	Infraestructura vial	las vías se encuentran en estado regular	Análisis de la normativa que regula el mantenimiento de la infraestructura vial.
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano capacitado • Empatía • Confiabilidad • Cap. Respuesta 	No existe capacitación al TH, en ninguno de sus niveles.	Diseñar el plan de capacitación en el que se incluya a los socios y los conductores.
CALIDAD DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades del usuario • Expectativas del usuario • Aseguramiento de la calidad del servicio • Medición de la calidad 	Cumple con las expectativas y se acopla a las necesidades de los usuarios.	Motivar para que se mantenga el nivel de calidad de servicio y de ser posible mejorarlo y llegar a la excelencia en el servicio que presta la operadora.

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 48-3: Modelo de Gestión

MODELO DE GESTIÓN	Planificar	No se establecen planes estratégicos ni de trabajo.	Diseñar el modelo de gestión de transporte tomando en cuenta los déficits en la situación actual de la cooperativa.
	Organizar	No existe un organigrama estructural-funcional.	
	Dirigir	No se tiene un estilo de dirección definido, no tienen conocimiento acerca de ello.	
	Controlar	No se lleva un control de las actividades que se realizan.	
	Gestión financiera	Se lleva únicamente como apuntes en el cuaderno, no se hace uso de ningún programa contable.	
	Transporte de carga liviana	No se define un estándar de servicio ni de transporte de carga.	

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: CriolloAshqui, Genesis,2021

Tabla 49-3: Análisis del Aspecto Legal

NORMATIVA		ESTABLECE QUE	COOP. "REY DE LOS ANDES"		
			CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE
LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL		La eficiencia en la prestación del servicio		X	
		Permiso de operación	X		
REGLAMENTO ESPECÍFICO PARA EL TRANSPORTE COMERCIAL DE CARGA LIVIANA	ORGANIZACIÓN	Las cooperativas de transporte de carga liviana deberán mantener protocolos de seguridad aprobados por la ANT, procesos de selección, contratación, evaluación, control y capacitación de sus conductores; programas de mantenimiento de su flota vehicular.			X
	DEL SERVICIO	En la prestación del servicio los conductores de las unidades deberán portar los documentos originales para que deban ser exhibidos a las autoridades de control, cuando así lo requieran.	X		
		La operadora deberá cumplir además con: <ul style="list-style-type: none"> Realizar sus declaraciones de impuestos ante el SRI. Mantener un registro de información de cada uno de los socios. Realizar el pago de las remuneraciones y de todos los beneficios de ley a los cuales tienen derecho los conductores profesionales, en concordancia con lo que dispone la LOTTTSV. 		X	
		Deberán tener una infraestructura mínima que cuente con áreas de administración, atención al público, área de espera, equipo informático de computación y mobiliario que permita el desarrollo de su objeto social, en el domicilio de la operadora.			
		Deberá contar con la zona de parqueo determinada por la autoridad competente.	X		
	DE LOS VEHICULOS	El servicio de transporte comercial de carga liviana se realizará en camionetas de cabina sencilla, y caminos livianos con capacidad de carga menos a 3,5 toneladas.	X		
		Las unidades que presten el servicio de transporte comercial de carga liviana, serán de fabricación original; prohibiéndose la instalación de asientos y carpas fijas, ubicadas en los baldes de las unidades.		X	
Serán identificados con los colores oficiales blanco y verde; además, deberán ubicar el sello de la cooperativa a la cual pertenecen, portando los adhesivos con sellos y autorizaciones otorgados y colocados por la autoridad competente; adicionalmente el		X			

	número de la placa del automotor deberá ser pintado en el techo de la unidad en su parte exterior.			
	Deberán contar con una póliza del SOAT vigente durante todo el tiempo que dure el permiso de operación de cada una de las unidades autorizadas en el mismo.	X		
RENOVACIÓN DE UNIDADES	Los vehículos de transporte comercial de carga liviana deberán iniciar el proceso de renovación de la unidad un año antes del cumplimiento de la vida útil del vehículo, en observancia a la normativa vigente.		X	
CONDUCTORES	Los conductores de carga liviana, en la prestación del servicio, deberán portar: <ul style="list-style-type: none"> • La licencia de conductor profesional vigente. • SOAT vigente del vehículo que está conduciendo. • Matrícula vigente del vehículo que está conduciendo. • Permiso de operación vigente. 	X		
	Será realizada por conductores que posean la licencia correspondiente a esta modalidad de transporte.	X		
DERECHOS DE LOS USUARIOS	Presentar reclamos por escrito a la Operadora por incumplimiento del servicio prestado, dentro del plazo de 96 horas de acontecido el hecho.		X	
	Contratar un servicio de calidad y ser transportado con las seguridades debidas.		X	
	Informar de manera clara respecto del horario, ámbito de operación y tarifas de la operadora, los mismos que deberán expuestos al público.			X
OBLIGACIONES DE LOS USUARIOS	No distraer la atención del conductor del vehículo ni entorpecer la labor de este cuando éste se encuentre en marcha.		X	
	Viajar en los lugares habilitados para los usuarios procurando no dificultar el paso en los lugares destinados al tránsito de personas.		X	
	Respetar los vehículos e instalaciones.		X	
REQUISITOS ESPECÍFICOS	No se podrá transportar personas en los espacios destinados a carga.		X	
	Deberán estar provistos de una protección entre el habitáculo o cabina y la zona de carga, de manera que la carga transportada no provoque daños en caso de ser proyectada.	X		
	Se prohíbe el transporte de mercancías peligrosas en esta modalidad de servicio.	X		
	La longitud, anchura y altura de los vehículos ni su área de carga podrán diferir de las condiciones originales de diseño y características técnicas.	X		

		La carrocería de la zona de carga que se acople a la camioneta o camión ligero, no deberá sobrepasar las dimensiones definidas en el reglamento ni las dimensiones de su bastidor.	X		
	CONDICIONES DE LA CARGA	La carga no podrá exceder los pesos máximos que las características técnicas que el vehículo permita y deberá estar dispuesta y asegurada de manera que evite todo riesgo de caída desde el vehículo		X	
		Cuando la carga sobresalga se deberá adoptar todas las precauciones convenientes para evitar daños o condiciones de peligro a los demás usuarios de la vía, la carga que sobresalga por detrás del vehículo deberá ser señalizada.		X	
	SEGURIDAD ACTIVA	No está permitido tanto en el exterior como en el interior la incorporación de luces adicionales de otros colores, luces de neón, de funcionamiento intermitente o con flash.		X	
		El vehículo deberá disponer de láminas retro flectivas dispuestas a lo largo del vehículo como lo indica el reglamento.	X		
	SEGURIDAD PASIVA	Todos los asientos deben disponer de cinturones de seguridad.		X	
		<ul style="list-style-type: none"> • Debe disponer de parachoques frontal y posterior. • No deben sobresalir de la carrocería en más de 300 mm y deben asegurar la absorción de impactos. 	X		
		Se prohíbe el uso de elementos de defensa adicionales que sobresalgan de la carrocería y que puedan comprometer la seguridad de los demás usuarios de la vía	X		
	EQUIPO DE EMERGENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Extintor de polvo químico seco de tipo recargable. • Botiquín de primeros auxilios. • Gata hidráulica. • Llanta de emergencia. • Llave de ruedas. • Triángulo de seguridad. 		X	
	CONFIGURACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Blanco en su totalidad con una franja lateral de color verde donde se registre el nombre de la operadora.	X		
		Todos los rótulos deben estar escritos de forma clara y concisa en letras mayúsculas y en idioma español.	X		
		No está permitida la colocación de sellos y adhesivos adicionales sobre la carrocería, parabrisas, ventanas y pantallas protectoras de las luces del vehículo.	X		

		No está autorizada la colocación de números adicionales al de la habilitación y número de la organización.	X		
		No están permitidos marcos ni elementos que dificulten la visibilidad de la identificación de las placas.	X		
		El rótulo de identificación de la placa deberá ir colocada en el techo del vehículo, según las especificaciones del esquema de este reglamento.	X		
LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	ESTRUCTURA INTERNA	<p>Contarán con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una Asamblea General de socios o de Representantes. • Un Consejo de Administración. • Un Consejo de Vigilancia y; • Una Gerencia. 	X		
	REPRESENTANTES	Serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios.	X		
	PROHIBICIONES PARA SER REPRESENTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios que se encontraren en proceso de exclusión. Los socios que se encuentren litigando con la cooperativa. • Los socios que mantengan vínculos contractuales con la cooperativa no inherentes a la calidad de socio. • Los funcionarios o empleados. • Los socios que se encontraren en mora por más de noventa días con la misma cooperativa. • Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los consejos, gerente y empleados de la cooperativa 	X		
	REELECCIÓN	Cuyas asambleas son de representantes, para la reelección de los vocales de los consejos, los aspirantes, deberán participar en un proceso eleccionario previo y ser electos como representantes.	X		
	UTILIDADES Y EXCEDENTES	<p>Las utilidades y excedentes en caso de generarse se distribuirán de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos el cincuenta por ciento (50%) se destinará al incremento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal. • Hasta el cinco por ciento (5%) como contribución a la Superintendencia, según la segmentación establecida, y; • El saldo se destinará a lo que resuelva la Asamblea General 		X	

Fuente: Ficha de observación

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Tabla 50-3: Cuadro Resumen del Análisis de la Situación Actual de la Cooperativa

ASPECTO DE ANÁLISIS	PARÁMETRO PRINCIPAL	PARÁMETRO SECUNDARIO	SITUACIÓN ACTUAL	NIVEL DE APLICACIÓN			CONCLUSIÓN
				ALTO	MEDIO	BAJO	
ASPECTO ADMINISTRATIVO	PLANIFICACIÓN	Plan estratégico	No posee ningún plan, misión, visión, valores			X	Actualmente la cooperativa aparentemente no persigue ningún modelo de gestión, sin embargo, tiene los elementos principales que abarca un modelo, pero no se están cumpliendo en su totalidad.
		Plan de trabajo	No posee			X	
	ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional	No está definida, no poseen organigrama			X	
		Socialización de documentos	No se realiza socialización de documentos existentes.		X		
		Procedimientos de trabajo	No se trabaja			X	
	DIRECCIÓN	Modelo de dirección	Se analiza que actualmente se lleva a cabo un modelo democrático.	X			
	CONTROL	Indicadores de gestión	No están determinados ni se aplican.			X	
		Cumplimiento de objetivos	No tienen objetivos definidos			X	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PROCESO DE ORGANIZACIÓN	Diseño de puesto	No se realiza			X	
		Descriptor de puesto	No se realiza			X	
	PROCESO DE PROVISIÓN	Reclutamiento de personal	No se realiza			X	
		Selección de personal	No se realiza			X	
	PROCESO DE RETENCIÓN	Ambiente laboral	Poseen un ambiente amigable de trabajo.	X			
		Ambiente psicológico					
		Calidad de vida en el trabajo	Se desconoce sobre aquello.			X	
	PROCESO DE DESARROLLO	Seguridad laboral	Cada colaborador se preocupa de su seguridad, ya que se los indica los quipos que deben llevarlos siempre para su seguridad.		X		
Plan de capacitaciones			No se realizan capacitaciones			X	
ASPECTO FINANCIERO	RECAUDACIÓN	Registro o facturas	Se llevan solamente en hojas sin uso de programas.		X		

	ESTADOS FINANCIEROS	Estado de pérdidas y ganancias.	Se llevan de forma manual.			
	PRESUPUESTO	Asignación de fondos	no existe presupuesto, los fondos se designan por concesión de todos los socios.			X
ASPECTO TÉCNICO	EQUIPOS	Equipos tecnológicos	Se encuentran a medio funcionamiento.		X	
		Sistema informático	No utilizan programas informáticos ni contables.			X
	FLOTA VEHICULAR	Unidades vehiculares	En su mayoría se encuentran en buen estado		X	
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	ELEMENTOS TANGIBLES	Infraestructura de las instalaciones	Se encuentran deterioradas.		X	
		Flota vehicular	En su mayoría se encuentran en buen estado.			
		Infraestructura vial	Las vías en su mayoría se encuentran en estado regular.		X	
	TALENTO HUMANO	Talento humano	Medianamente capacitado.		X	
	CALIDAD DE SERVICIO	Calidad de servicio	No brindan la mejor calidad de servicio.			X
MODELO DE GESTION	MODELO DE GESTIÓN		No aplican modelos de gestión.			X
ASPECTO LEGAL (REGLAMENTO: LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL-LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA)	REGLAMENTO INTERNO	Estructura organizacional	Se establece en el reglamento interno, que no se ha actualizado desde su creación, pero la mayoría de ellos ni los han leído.		X	
		Deberes y derechos de los socios				
		Atención al usuario	No se da cumplimiento total a lo que se estipula en el reglamento.		X	
		Estilo de dirección	Se mantiene el estilo democrático.	X		

Fuente: Trabajo de campo

Realizado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

3.8 MARCO PROPOSITIVO

3.1 Título: MODELO DE GESTIÓN DE TRANSPORTE PARA LA COOPERATIVA REY DE LOS ANDES “COOPREYANDES”.

3.2 Localización:

La cooperativa “Rey de los Andes”, se encuentra ubicada en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo, cuya sede se sitúa entre la Av. Leopoldo Freire y Magdalena Dávalos, frente al parque central.

3.3 Antecedentes

La cooperativa “Rey de los Andes”, fue fundada el 28 de agosto de 1974, originalmente con el nombre de COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE CARGA EN CAMIONES REY DE LOS ANDES, con un total de 74 socios, teniendo como representante legal al Sr. Hugo Vásconez, no obstante, con el paso del tiempo y el crecimiento del parque automotor privado el uso de los camiones pasa a ser poco rentable para el transporte de carga llegando a la conclusión de cambiar la modalidad de transporte a camionetas. Las bajas posibilidades económicas y la exigencia para cambiar su vehículo se convierten en determinantes para que algunos socios se excluyan de la organización quedando finalmente un total de 29 socios, que son con los que actualmente cuenta la cooperativa.

3.4 Importancia

La determinación de la situación actual realizada en el capítulo anterior, demuestra que para la organización es muy importante la implementación de un modelo de gestión de transporte que ayude a:

- Mejorar la forma de administración de la organización.
- Implementar procesos y procedimientos que sirvan como guía para los distintos procesos de mejora.
- Cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Incrementar el número de clientes/ usuarios a través de la fidelización y recomendaciones.

3.5 Modelo de Gestión para la Cooperativa de Transporte “Rey De Los Andes”

El modelo de gestión propuesto está compuesto de lo siguiente:

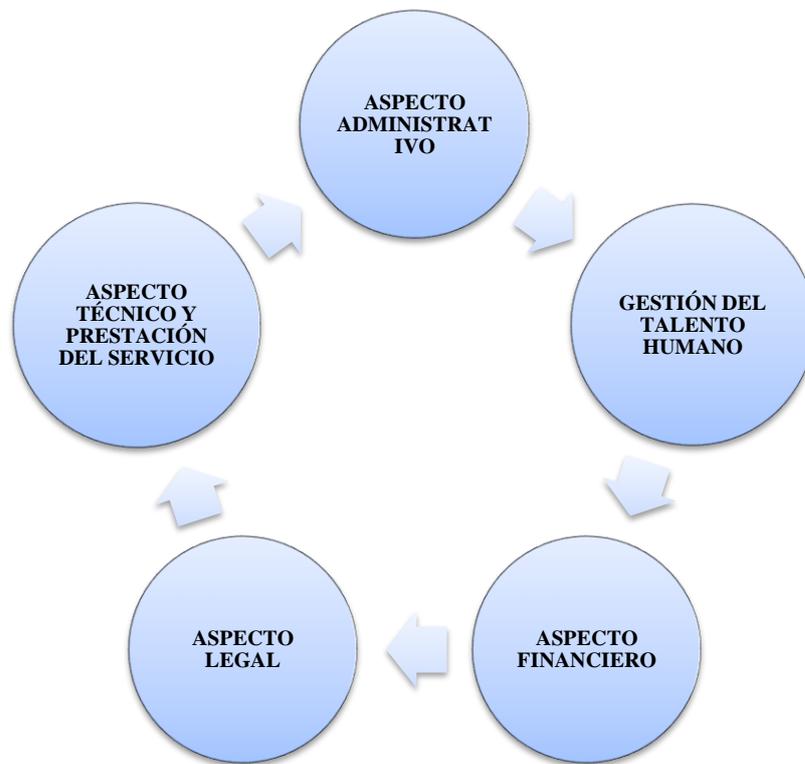


Figura 3-3: Aspectos del modelo de gestión propuesto.
Realizado por: Criollo, G. 2021

3.5.1 ASPECTO ADMINISTRATIVO

La gestión administrativa está referida a la forma de administración basada en la planeación, organización, dirección y control de las actividades que se llevan a cabo

Planeación:

PLAN DE TRABAJO

El modelo del plan de trabajo que se presenta a continuación, se lo realiza como sugerencia para la implementación y ejecución dentro de la cooperativa, tomando en cuenta los aspectos analizados en la investigación realizada.

Datos generales:

Institución: Coop. Rey de los Andes, "COOPREYANDES"

Representante legal: Sr. Manuel Tenemasa

Periodo: Enero- diciembre 2021

Elaborado por: Génesis Criollo

Tabla 51-3: Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO 2021 - COOP. "REY DE LON ANDES"																						
ASPECTO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	FINANCIAMIENTO (\$)	ACTIVIDAD		RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN													
						BIEN	SERVICIO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
ADMINISTRATIVO	Elaboración del plan de trabajo	Establecer las actividades de trabajo que se van a realizar durante el periodo de administración.	Mejorar la forma de administración optimizando los recursos disponibles en al menos un 10%	Cumplimiento de las actividades en base al cronograma.			X	Administración														
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Ejecutar los procesos de la Gestión del Talento Humano, para la incorporación de nuevos miembros a la cooperativa.	Contar con los colaboradores idóneos seleccionados a través de procesos de selección de personal y reclutamiento, y mantenerlos constantemente capacitados.	Contar con un 75% de colaboradores y conductores aptos para la prestación del servicio, y que sean capacitados al menos dos veces al año.	Colaboradores / conductores capacitados			X	Administración														
TÉCNICO	Adquisición y mantenimiento de equipos. Adquisición: pantalla led informativa.	Adquirir equipos nuevos y darles mantenimiento de forma constante.	Reemplazar al menos el 25% de los equipos obsoletos. Disminuir el número de	Mobiliario en óptimas condiciones, mobiliario adquirido.	5000	X		Administración														

PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es una herramienta para una buena administración, la misma que consta de misión, visión, valores, principios, y las respectivas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una determinada organización.

Misión: Se propone la siguiente matriz que responde a algunas cuestiones que permitirán definir la misión de la cooperativa “Rey de los Andes”.

Tabla 52-3: Matriz de la misión

INDICADORES	INTERROGANTES	RESPUESTAS	MISION
IDENTIDAD	¿Quiénes somos?	Operadora de Transporte	Brindar el servicio de movilización de personas y/o bienes, con Talento Humano totalmente capacitado en unidades cómodas y seguras, de forma rápida a través de un servicio de calidad para lograr la satisfacción total del usuario.
PROPÓSITO	¿Cuál es nuestro objetivo?	Brindar un servicio de calidad	
ACTIVIDAD INSTITUCIONAL	¿Qué servicios brindan?	Movilización de personas y/o bienes	
BENEFICIARIOS	¿A quién va dirigido?	Usuario que hacen uso del servicio.	
PRINCIPIOS	¿Por qué lo hacemos?	Para brindar un servicio de calidad y calidez de forma rápida, cómoda y segura buscando conseguir que los clientes se sientan satisfechos.	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Visión: Se propone la siguiente matriz que responde a algunas cuestiones que permitirán definir la visión de la cooperativa “Rey de los Andes”.

Tabla 53-3: Matriz de la visión

Matriz de la visión

INDICADORES	INTERROGANTES	RESPUESTAS	VISION
VISTA DEL ENTORNO	¿Cómo deseamos que la organización sea vista ante los demás?	Como una organización original y líder en el transporte de personas y mercancías.	Consolidarse como una organización pionera en el transporte de personas y mercancías, con Talento humano capacitado tanto en el servicio como en relaciones humanas, y reconocida por la calidad de su servicio y satisfacción del cliente, convirtiéndose en la primera opción en la mente del usuario al momento de requerir el servicio
CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	¿Cómo deseamos que sean los servicios que se prestan?	Únicos, inigualables y de calidad.	
CARACTERÍSTICAS EN RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN INTERNA.	¿Qué talento humano es el que queremos tener?	Que sean capacitados para brindar el servicio, con excelente calidad humana y comprometidos con el deber de servir.	
BENEFICIARIOS	¿A quién va dirigido?	A todos los usuarios que hagan uso del servicio.	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Objetivos

- Disponer de un plan de trabajo y un plan estratégico que sean utilizados como guía para el cumplimiento de las actividades.
- Contar con colaboradores idóneos, que se encuentren totalmente capacitados y motivados para el desarrollo de sus actividades.
- Contar con instalaciones, unidades y equipos tecnológicos que se encuentren en buenas condiciones.
- Tener en orden los registros contables de la cooperativa.
- Trabajar de acuerdo a la normativa legal vigente.

Valores

- **Responsabilidad:**

Ser responsables con las actividades y tareas encomendadas en el nivel que se desempeñe el colaborador.

- **Empatía:**

Ser empático con los demás y respetar el pensamiento y decisión de los demás.

- **Solidaridad:**

Ser cordiales en la prestación del servicio y solidarios en el momento que la situación amerite y sea necesario.

- **Profesionalismo**

Demostrar que es un colaborador totalmente capacitado y capaz de proponer soluciones a los distintos problemas que se presenten y con ello brindando un servicio de calidad y calidez al usuario.

Principios

- **Calidad**

El servicio que la cooperativa brinda cumple con las expectativas y cubre las necesidades del usuario, apegado a la normativa y con el compromiso de seguir mejorando por el bien de sus usuarios.

- **Trabajo en equipo**

Todos los miembros de la organización trabajan por un mismo fin que es el de superarse todos y obtener mayor posicionamiento en el mercado, por lo que todos son independientes, pero a su vez un solo grupo.

- **Trato al usuario**

Los colaboradores tratan con igualdad a todos los usuarios independientemente de su edad, sexo o apariencia.

Tabla 54-3: Análisis Interno y Externo

Matriz FODA

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a la nueva forma de administración y de trabajo (más estrictos). • Personal capacitado. • Flota vehicular en óptimas condiciones. • Adaptación a las nuevas tendencias de crecimiento de mercado y adaptación al usuario. • Ubicación estratégica de la parada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de procesos administrativos para el desarrollo de las actividades. • Cobertura nacional. • Darle mayor importancia a la logística y manejo de carga. • Posicionarse en el mercado como una cooperativa de servicio especializada. • Usuarios satisfechos y fidelizados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional deficiente. • Deficiencias en la capacidad de planificación y administración de actividades. • Poca disponibilidad de recursos económicos. • Equipos tecnológicos bajos y escasos de otros. • Falta de capacitación en los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de nuevas cooperativas/ compañías de transporte. • Crecimiento del parque automotor particular. • Infraestructura inadecuada. • Manejo de carga poco tecnificado y con muchas fallencias (manipulación no adecuada, pérdidas). • Normativas que puedan aparecer en cualquier momento y que afecten de cualquier modo al desarrollo de las actividades.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Organización

La base de la organización dentro de una buena administración incluye una estructura organizacional adecuada en donde se distingan los distintos cargos que desempeña cada uno de los miembros de la organización.

A continuación, se presenta un modelo propuesto de organigrama que puede ser utilizado y que representa la interconexión entre las distintas áreas, manteniendo una comunicación más flexible y relación entre los grupos de trabajo.

ORGANIGRAMA PROPUESTO COOP. “REY DE LOS ANDES”

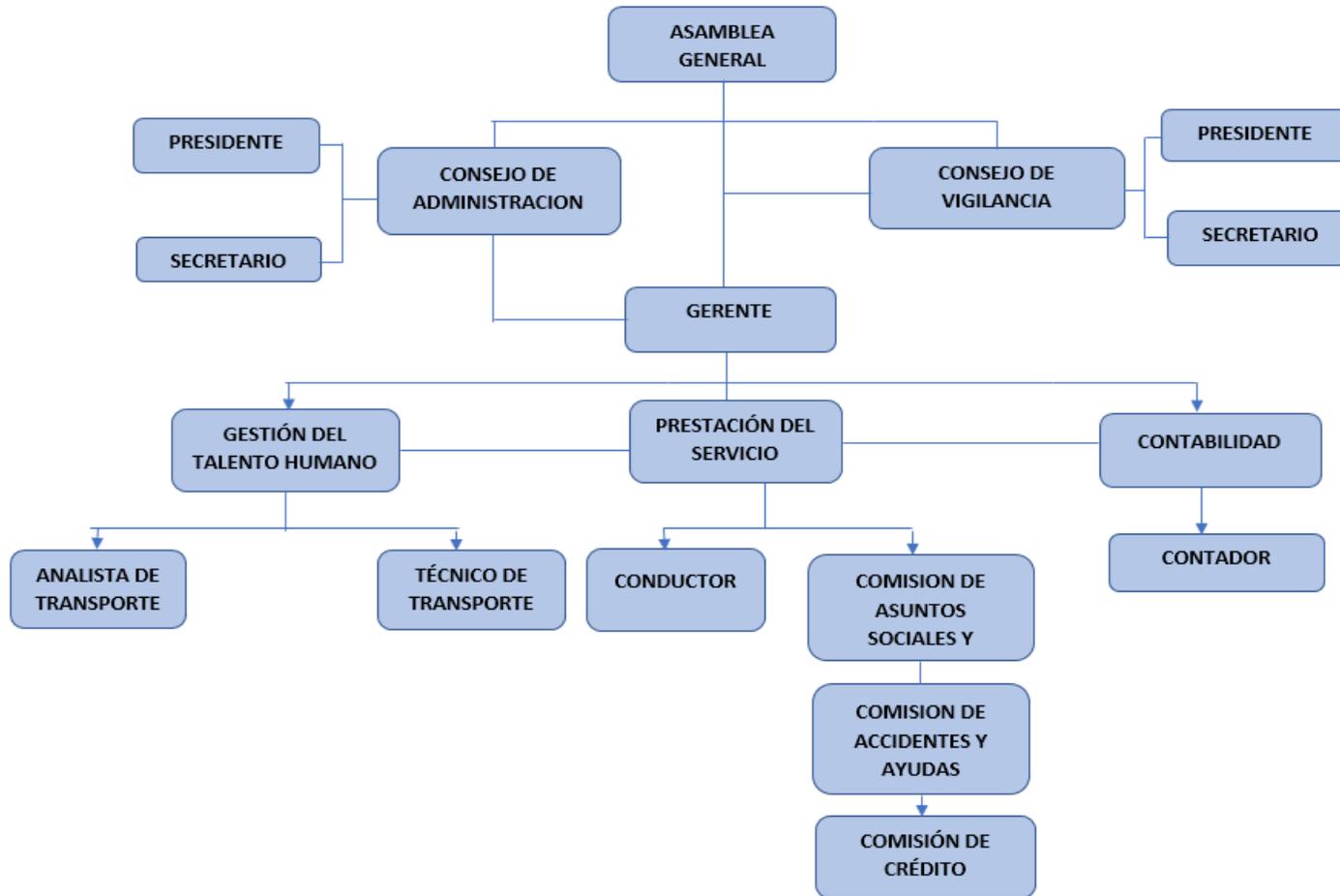


Figura 4-3:Organigrama propuesto de la Coop. Rey de los Andes
 Realizado por: Criollo,G. 2021

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO COOP. “REY DE LOS ANDES”

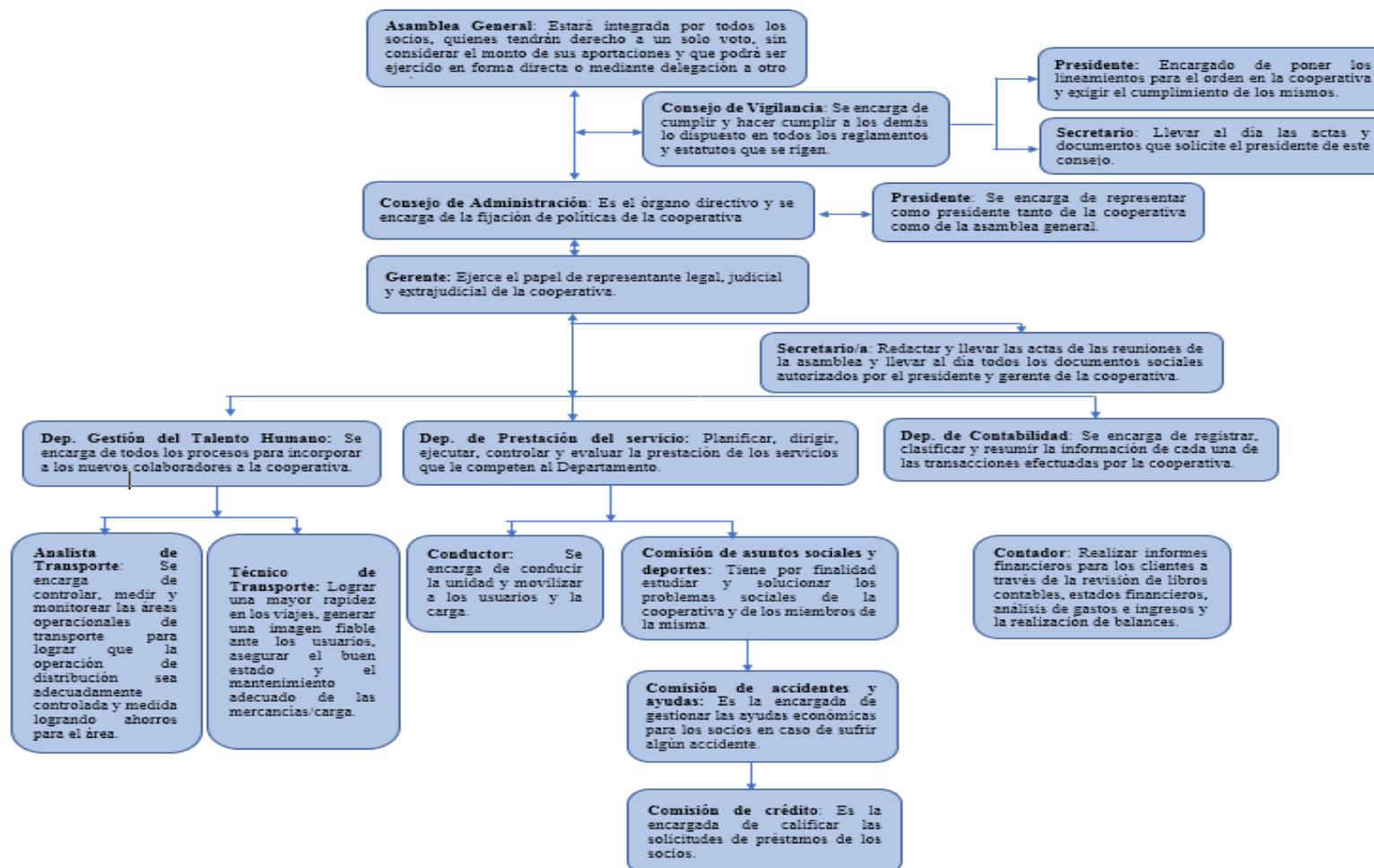


Figura 5-3: Organigrama funcional propuesto de la Coop. Rey de los Andes
Realizado por: Criollo, G. 2021

Dirigir

Para llevar a cabo una buena dirección dentro de la organización, es importante saber cómo fomentar el liderazgo entre los miembros del grupo, es decir no ser la persona que manda sino un líder que toma de la mano a sus compañeros y caminan juntos buscando un mismo objetivo.

Dentro de este contexto, el autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, propone un estilo de dirección **PARTICIPATIVO** como el más idóneo para ser ejecutado dentro de una organización.

Estilo de dirección participativo: Implica que la toma de decisiones sea por el consenso de todos los involucrados, con el propósito de que los resultados sean beneficiosos para todos.

Tabla 55-3: Estilo de dirección

CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVO

PROCESO DECISORIO	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS
Las decisiones a tomarse son delegadas por completo a los demás niveles de la organización, aunque la cúpula de la organización defina las políticas y directrices que deben seguirse, solo controla los resultados y deja que los diversos niveles jerárquicos se encarguen de las decisiones y las acciones que se realicen.	la comunicación fluye en todos los sentidos y la organización opta por realizar algunas inversiones principalmente en sistemas informáticos, considerando que estos elementos son de gran apoyo para la flexibilidad, eficiencia y eficacia de la prestación del servicio y la organización.	Se impulsa el trabajo en equipo, que se basan en el compañerismo, respeto, solidaridad y colaboración de todos los miembros y no en esquemas que van de forma individual ni sobre los demás (se realizan reclutamiento, descripción de cargos, basado en lo dispuesto en el organigrama)	Se establecen recompensas al buen desempeño de los colaboradores, las mismas que no son necesariamente económicas, puede ser reconocimiento social, entrega de certificados, y de ser económicas puede ser ordenes de compras; por el contrario, también se establece un sistema de castigos o sanciones a los colaboradores para los casos que amerita.

Fuente: Chiavenato 9na Edición

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Controlar

En este parámetro es importante verificar el cumplimiento de las distintas actividades que se han planificado de acuerdo a los planes establecidos en un inicio, ya sea el plan de trabajo o el plan estratégico. A continuación, se propone un modelo de hoja de verificación de cumplimiento de actividades.

Tabla 56-3: Control de cumplimiento del plan de trabajo

COOP. "REY DE LOS ANDES"						
FECHA:						
CONTROL DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO						
ELEMENTO		ACTIVIDAD	OBJETIVO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
ADMINISTRACIÓN	Elaboración del plan de trabajo.	Descripción de las actividades o tareas que se tiene como objetivo realizarse durante la administración.	Establecer las actividades de trabajo que se van a realizar durante el periodo de administración.			
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Ejecutar los procesos de la Gestión del Talento Humano, para la incorporación de nuevos miembros a la cooperativa.	Reclutar, seleccionar, mantener y capacitar al Talento Humano para que puedan desempeñarse de la mejor manera posible en el ámbito laboral que corresponda.	Contar con los colaboradores idóneos seleccionados a través de procesos de selección de personal y reclutamiento, y mantenerlos constantemente capacitados.			
TÉCNICO	Adquisición y mantenimiento de equipos. Adquisición: pantalla led informativa.	Dotar de equipamiento en buen estado a la organización.	Trabajar de forma óptima en todo momento.			
CONTABLE	Uso de hojas y programas contables.	Emplear herramientas contables que permitan mejorar la actividad contable	Llevar una contabilidad ordenada.			
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Calidad de servicio	Llevar a cabo el servicio de movilización	Brindar el servicio al usuario en las mejores condiciones logrando la satisfacción del cliente.			
	Mant. de buenas instalaciones.	Dar mantenimiento a las instalaciones.	Mantener la buena imagen de la cooperativa.			
NORMATIVA LEGAL	Conocimiento de leyes	Socializar periódicamente la normativa existente.	Disminuir los incidentes y faltas a la normativa que regula la prestación del servicio.			

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Esta hoja de control de cumplimiento se recomienda hacer uso de preferencia cada 3 meses, para comparar con el cronograma establecido en el plan de trabajo logrando así corregir errores a tiempo.

Este proceso puede ser realizado por el consejo de administración, o a su vez el consejo de vigilancia.

3.5.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento humano cumple a través de sus respectivos procesos cumple un papel fundamental dentro de la organización, ya que constituye el principal recurso para que la organización desempeñe sus actividades. La GTH abarca procesos como organización, provisión, mantenimiento y desarrollo.

PROCESO DE ORGANIZACIÓN

En el proceso de organización se pretende dar a conocer las generalidades del cargo que el postulante va a desempeñar.

A continuación, se presenta el esquema de los procedimientos del proceso de organización:

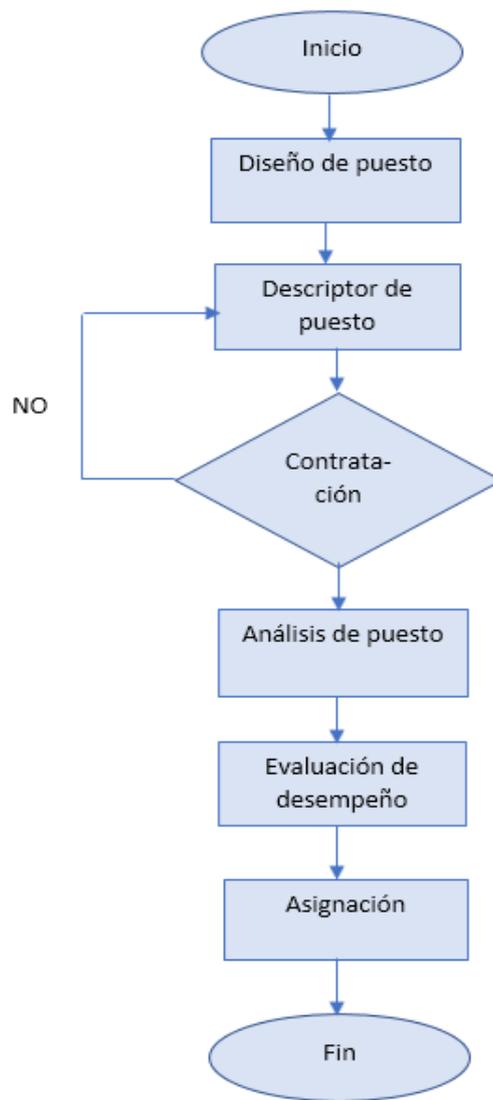


Figura 6-3:Diagrama del proceso de organización.
 Realizado por: Criollo,G. 2021

Diseño de Puesto

A continuación, se detalla un modelo de diseño de puesto, indicando su función principal y las distintas actividades que tiene a su cargo el profesional.

Identificación del puesto

Puesto a ocupar: secretario/a

Función principal:

Colaborar con el Gerente General en el área administrativa como encargada de la documentación de la empresa y de la atención tanto a los socios como al público en el caso que amerite.

Actividades:

- Comunicar a su jefe inmediato sobre la documentación que ingresa al establecimiento o a su vez la que se necesite para cualquier actividad.
- Tener de forma ordenada y al momento que se requiera la documentación que pueda en cualquier momento ser requerida por alguna institución gubernamental.
- Archivar las distintas cartas, notificaciones, oficios, memorandos o correos electrónicos que ingresen dirigidos a la cooperativa o cualquiera de sus miembros.
- Llevar al día la agenda de actividades de los principales administrativos que laboran en la cooperativa.
- Tomar apuntes durante las reuniones/sesiones que se realicen de forma ordinaria y extraordinaria.

De quien depende

- Consejo de Administración

A quien reporta

- Gerente

Análisis de Puesto

Puesto a ocupar: secretario/a
Responsable: Consejo de administración
Requisitos intelectuales Nivel de escolaridad: Superior Experiencia profesional: 2 años en el cargo que va a desempeñar. Habilidades: Escritura rápida, comunicación abierta-facilidad para relacionarse Aptitudes: Dinamismo, solidaridad.
Requisitos físicos: <ul style="list-style-type: none">• Aprobación de carpeta presentada con todos los requisitos solicitados al momento de su postulación.
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Por la toma de decisiones que no le corresponden• Por contactos personales• Por la documentación receptada• Por las notificaciones emitidas
Condiciones de trabajo: Ambiente laboral: <ul style="list-style-type: none">• Oficina ubicada al interior de las instalaciones de la cooperativa. Riesgo laboral: <ul style="list-style-type: none">• Confusión en el archivo de información.• Malos tratos por parte de los usuarios.

Descriptor de Puesto

Puesto a ocupar: secretario/a

Misión: Colaborar con el Gerente General en el área administrativa como encargada de la documentación de la empresa y de la atención tanto a los socios como al público en el caso que amerite.

Coordinación:

A quien reporta: Gerente

Relaciones:

Internas:

Gerente

Colaboradores

Externas:

Usuarios

Entes reguladores (GAD, ANT)

Perfil de puesto

Educación: Profesional en administración de empresas, contador/a o áreas afines con título de tercer nivel.

Capacitación: Cursos recibidos en temas relacionados a la administración de empresas y áreas contables.

Experiencia: Mínimo 2 años en administración de empresas y/o haber llevado contabilidad de empresas o trabajado en áreas afines.

Nota: Presentar certificados laborales.

Contenido del puesto:

- Operar y mantener activos los equipos y mobiliario existente en la organización.
- Recepción de llamadas telefónicas.
- Llevar el control de los inventarios de los insumos y equipos de oficina.
- Procesar y registrar toda la información referente a la organización como tal y de los socios, de preferencia a través de una base de datos o programas informáticos.
- Mantener limpia y en óptimas condiciones su área de trabajo.
- Debe estar pendiente de que cada actividad que se realice este apegada a las normativas y políticas vigentes tanto internas como externas.

Responsabilidades

- Por la toma de decisiones que no le corresponden
- Por contactos personales
- Por la documentación receptada
- Por las notificaciones emitidas

Competencias:

Competencias	Relevancia		
	Alta	Media	Baja
Conocimiento de actividades de empresas de servicio.	x		
Fácil desenvolvimiento personal y laboral	x		
Promover el trabajo en equipo en todo momento.	x		

Evaluación del Desempeño

Para la demostración de este procedimiento se utilizará la evaluación del desempeño por objetivos

Tabla 57-3: Evaluación por objetivos del desempeño del colaborador.

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR											
OBJETIVO DEL PROCESO	OBJETIVO DEL SECRETARIO/A	TIEMPO DE DURACIÓN	PRODUCTIVIDAD		CALIDAD				COSTO		RETROALIMENTACIÓN
			EFICIENCIA	EFICACIA	EXCELENTE (4)	BUENA (3)	REGULAR (2)	MALA (1)	ALTO	BAJO	
Operar y mantener activos los equipos y mobiliario de la cooperativa.	Evitar que los equipos se vuelvan obsoletos y con fallas por falta de uso.	2 años	x			x					x
Receptar las llamadas telefónicas	Informar al conductor que esté de turno para que salga con su unidad y cumpla con el viaje requerido.	2 años		x		x					x
Tener de forma ordenada y al momento que se requiera la documentación necesaria.	Entregar los documentos que requieran en el momento.	2 años	x		x						x
Archivar las distintas notificaciones ya sean de la cooperativa misma o de los socios.	Informar principalmente al Sr gerente sobre las distintas notificaciones.	2 años	x			x					x
Mantener limpia y en óptimas condiciones su área de trabajo	Mostrar formalidad, profesionalismo y educación ante	2 años		x	x						x

Capacitarse constantemente y actualizar sus conocimientos para un desempeño más eficiente

	los usuarios y socios, en todo momento.										
TOTAL	<i>3,4. Se indica que el desempeño va de bueno a excelente por parte del colaborador.</i>										

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

PROCESO DE PROVISIÓN

Luego de haber cumplido con los requisitos establecidos en el proceso de organización se busca integrar al Th a ser parte de la organización.

A continuación, se presenta el esquema de los procedimientos que abarca el proceso de provisión.

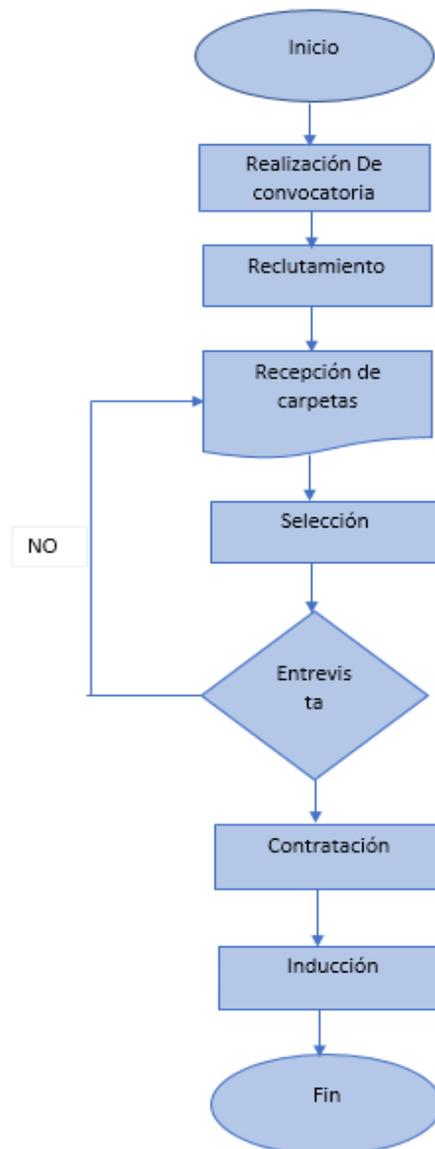


Figura 7-3:Diagrama del proceso de provision.
Realizado por: Criollo,G. 2021

Cuadro de Necesidades

Se indica los puestos vacantes que la cooperativa necesita cubrir.

COOP. "REY DE LOS ANDES"	
Puesto requerido	N.º Vacantes
Secretario/a	1

Convocatoria:

Se presenta un modelo básico de convocatoria para reclutar al personal que se dese contratar para la prestación de servicio en la cooperativa.

CONVOCATORIA

Tenga la maravillosa oportunidad de pertenecer al equipo de trabajo de la cooperativa de carga liviana “Rey de los Andes”

En razón de que el Consejo de Administración requiere cubrir el puesto de 1 secretario/a que cumpla con lo siguiente:

Requisitos:

Título a fin al puesto requerido

Experiencia laboral mínima 2 años

Certificado de no poseer antecedentes penales:

Recomendaciones laborales

Conocimientos:

- Manejo de programas informáticos relacionados al registro y manipulación de información.
- Relaciones interpersonales.
- Resolución de conflictos.

Trabajo inmediato a tiempo completo

Excelente presencia

Edad entre 25 y 40 años

Personas interesadas entregar los documentos en la oficina de la sede de la Coop. “Rey de los Andes”, ubicada en la Av. Leopoldo Freire y Magdalena Dávalos esquina, del de.... del 202... hasta el de de...202... en horario de 8h00 a 12 h00.

Reclutamiento Externo

Recepción de carpetas:

Se receptorán las carpetas con los documentos citados anteriormente en la fecha y hora establecida para este fin.

Selección del personal:

Para la selección del profesional más idóneo para el cargo se propone realizar algunas pruebas como, por ejemplo:

Test de personalidad: Se realiza con el fin de conocer de manera subjetiva la personalidad con la que el postulante va a desempeñar el cargo y deducir por tanto su adecuación al cargo a ocupar.

Marque con una X según considere, con la siguiente valoración:

Ítems	Valoración
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutro	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

ÍTEM	VALORACION				
	1	2	3	4	5
Me preocupo por los demás					
Me relaciono fácilmente					
Cumplo con las tareas oportunamente					
Me gusta ser ordenado en todo momento					
Soy responsable de mis actos					
Me gusta innovar					
Prefiero la variedad y no la rutina					
Me gusta hacer las cosas bien, sino mejor no las hago					
Me enfado fácilmente.					
Me limito a decir cosas de las que desconozco					

Test de conocimientos: Se busca conocer el grado de conocimientos que posee el postulante para el desempeño del puesto.

Ítems	Valoración
Conozco claramente	1
Tengo idea de lo que se trata	2
He escuchado, pero no se	3
Desconozco totalmente	4

ÍTEM	VALORACION			
	1	2	3	4
Conoce la función de la extensión de los archivos.				
Tiene conocimiento de la creación de archivos y sub archivos en una sola carpeta				
Sabe elaborar oficios, cartas, solicitudes, certificados, etc.				
Conoce las diferencias entre hardware y software de un computador.				
Sabe sobre el manejo del programa Excel y otros parecidos.				
Conoce del manejo y funciones de las hojas de cálculo				
Tiene conocimientos de aspectos contables como los movimientos económicos y flujos de caja.				
Tiene facilidad para el manejo de información mediante correos u otros medios parecidos.				
Tiene conocimientos sobre la documentación que puede poseer, ingresar o necesitar la organización para el cumplimiento de su objeto social				
Conoce la misión, visión y actividades de la cooperativa en la que postula a desempeñarse.				

Cuando se haya terminado de aplicar todas las pruebas/test a los postulantes se procede a definir al colaborador mejor preparado.

Entrevista técnica: Una vez concluida la selección del personal se procede a la entrevista respectiva, en caso de que exista más de un postulante con el mismo resultado se seleccionará al más idóneo.

A continuación, se presenta un grupo de preguntas que pueden ser utilizadas como guía:

¿Qué programas a utilizado en sus trabajos anteriores, para llevar los archivos?

¿Tendría algún inconveniente en responder a las llamadas, hacer tareas que no son específicamente su cargo, atender a los usuarios?

¿Tiene alguna experiencia en programar reuniones?; si la respuesta es sí. ¿cómo programa una reunión de trabajo?

Cuénteme que sabe acerca del mantenimiento y realización de archivos.

¿Como podría organizar los archivos de forma que se encuentren al instante cuando se los necesita?

¿Conoce que es una carta formal e informal?

Elabore en este momento un oficio dirigido al Sr. ...

Contratación

Habiendo llegado hasta este procedimiento, la contratación del profesional más idóneo se realizará conforme al contrato de trabajo establecido por el Ministerio de Trabajo para la prestación de un servicio.

Contrato de trabajo (VER ANEXO 3)

Inducción: Una vez cumplido con los procesos anteriores, el profesional contratado pasa a formar parte del Talento Humano de la cooperativa, por lo que habrá que motivarlo e indicarle cuál será

su área de trabajo y las tareas que deberá desempeñar, así como el ambiente al que deberá acoplarse.

Campos de inducción

Conocimiento general de la cooperativa (misión, visión, horarios de trabajo)

Actividades de la cooperativa (que servicios brinda la cooperativa)

Tareas que debe desempeñar en su puesto. (recepción de llamadas. Archivos, organizar agenda)

PROCESO DE RETENCIÓN

En este proceso se pretende trabajar en bien del ambiente laboral en el que se desenvuelven día a día los distintos colaboradores.



Figura 8-3:Diagrama del proceso de retención.
Realizado por: Criollo, G. 2021

Ambiente laboral

En este aspecto se busca crear un ambiente de trabajo basado en el respeto y la confianza, en donde cada colaborador este gustoso de ir a realizar las tareas que están a su cargo y se sientan satisfechos y seguros de sí mismos, logrando incluso al final una mejor productividad y el crecimiento empresarial.

Para lograr un buen clima laboral a continuación se detallan algunas medidas que pueden ser empleadas en la creación de un mejor ambiente.

- Detectar a las personas que no son buena influencia para los demás.
- Detectar la conformación de grupos dentro de una misma organización.
- Promover reuniones participativas en donde se hable de manera directa y en el momento oportuno de forma ordenada.
- Reconocer los logros o el buen desempeño del colaborador.
- Escuchar la opinión de todos los miembros sin distinción de ningún tipo, promoviendo así la inclusión y el sentido de pertenencia a la organización.
- Mantener un entorno limpio y agradable a cualquier persona.

Ambiente psicológico: La creación de un buen ambiente psicológico implica en el grado emocional del colaborador.

Un buen ambiente psicológico incluye:

- Brindarse un saludo y éxitos para la jornada laboral
- El trato con respeto entre los distintos colaboradores.
- Tomarlo en cuenta en todo momento para que se sienta útil.
- Resolución de conflictos basado en la imparcialidad y mediación.
- Tener un ambiente de confianza.

Calidad de vida en el trabajo: Se refiere a la satisfacción que siente el colaborador por la realización de sus actividades, para ello es muy indispensable que exista un ambiente laboral de calidad para que inspire en todo momento confianza y no miedo o desesperación.

Se presentan algunas sugerencias para promover la calidad de vida en el trabajo:

- Invertir en programas de bienestar y educación.
- Reconocimiento a los colaboradores, no implica necesariamente que sea económico o físico, puede ser también verbal a modo de motivación.

En este sentido al contar con ello se puede lograr también disminuir el grado de ausentismo de los colaboradores, de modo que estén en todo momento a la disposición y a la prestación del servicio, motivándose también a que exista calidad en la misma.

Seguridad laboral: Se refiere a la prevención de cualquier accidente que pueda tener el colaborador en cualquiera que sea su área de trabajo, si es en el vehículo la prevención de accidentes de tránsito, y si es en la oficina, que pueda ocurrir algún accidente que afecte a las instalaciones o al colaborador como tal.

Prevención de accidentes de tránsito

Se recomienda tener en orden y al día la revisión de la unidad.

- Mantenimientos preventivos y correctivos
- Sistema de frenos
- Sistema de dirección
- Sistema eléctrico
- Cinturones en buen estado
- Neumáticos
- Llanta de emergencia
- Gata
- Extintor
- Botiquín
- Respetar la señalética tanto horizontal como vertical

Prevención de accidentes en las instalaciones

Se recomienda

- No ingresar elementos que puedan causar daños (fósforos)
- No fumar en el interior de la oficina

PROCESO DE DESARROLLO

A continuación, se presenta un modelo de plan de capacitación que se puede emplear para mejorar los conocimientos tanto de los socios como de los conductores.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Tema: Capacitación a socios y conductores de la Coop. “Rey de los Andes” en temas relacionados a administración de cooperativas, relaciones interpersonales y calidad de servicio.

Objetivos:

Objetivo general:

- Promover la buena administración de la cooperativa “Rey de los Andes” con enfoque a la mejora de la calidad de servicio.

Objetivos específicos:

- Preparar a los colaboradores en el buen desempeño de sus actividades.
- Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.
- Reducir el número de quejas por el servicio prestado.
- Capacitar a los conductores en temas de seguridad vial y calidad de servicio.

Estrategias:

- Uso de una metodología explicativa y demostrativa.
- Presentación de casos posibles que pueden suceder.
- Realización de talleres en equipos de trabajo.

Tabla 58-3: Programa de capacitación a los socios y conductores

PROGRAMA DE CAPACITACION A LOS SOCIOS Y CONDUCTORES						
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	ELEMENTOS PARA EFECTUAR LA CAPACITACIÓN		¿A QUIÉN SE ORIENTA?	N.º FACILITADORES	TIEMPO DE DURACIÓN ESTIMADO
		TH	Recursos	Colaborador		
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN	Socializar los aspectos necesarios para una buena administración de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Instructores. • Conferencistas • Profesionales especializados en las distintas áreas a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Audiovisuales. • Computadores • Manuales de gestión. • Útiles de oficina 	Consejo Administrativo	1	6 meses (1 Capacitación cada mes)
RELACIONES HUMANAS	Impulsar a los colaboradores a ser más tolerantes y respetuosos con los usuarios.			Socios y conductores	1	
ATENCIÓN AL USUARIO	Crear un ambiente de confianza entre el usuario y el colaborador.			Secretario/a, Socios y conductores	1	
CALIDAD DE SERVICIO	Buscar mayor posicionamiento en el mercado por la calidad en la			Secretario/a, Socios y conductores	1	

	prestación del servicio.				
USOS Y BENEFICIOS DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS.	Instruir a los colaboradores en el uso y de los programas informáticos y su importancia para una mejor eficiencia.			Consejo administrativo	1
SEGURIDAD VIAL	Reducir el índice de accidentabilidad			Conductores	1

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Tabla 59-3: Cronograma del programa de capacitación

CRONOGRAMA PARA LA EJECUCION DE LA CAPACITACIÓN						
ACTIVIDAD	TIEMPO (MESES)					
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Procesos y procedimientos para una buena administración						
Relaciones humanas						
Atención al usuario						
Calidad de servicio						
Usos y beneficios de programas informáticos.						
Seguridad Vial						

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

POLÍTICA ORGANIZACIONAL

- Aumentar conocimientos
- Adquisición de habilidades en los colaboradores.
- Evaluar los niveles alcanzados de conocimientos
- Evaluar el desempeño del colaborador
- Prevenir riesgos laborales.

NORMATIVA JURÍDICA

- Reglamento a la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.
- Ley orgánica de economía popular y solidaria
- Código de trabajo
- Reglamento interno de la cooperativa

Tabla 60-3: Evaluación de Conocimientos

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS			
Aprendizaje			RESULTADOS ESPERADOS
Antes	Durante	Después	
<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Observación • Entrevistas • Diálogos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de conocimientos • Aplicación de test 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados obtenidos • Seguimiento a la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño del colaborador • Crecimiento organizacional • Mayor productividad • Resultados favorables en evaluaciones aplicadas. • Disminución de quejas por la calidad de servicio prestado. • Reducción del índice de accidentabilidad

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Entrega de Constancias

Todos los participantes de la capacitación se harán a acreedores a su certificado correspondiente.

3.5.3 ASPECTO FINANCIERO

Plan de Inversiones

A continuación, se detallan los valores estimados que se deban invertir por los conceptos citados, los mismos que pueden variar dependiendo la ocasión y el deseo de adquisición o remodelación de otros elementos adicionales.

Tabla 61-3: Plan de inversión

Plan de Inversión 2021 Coop. “Rey de los Andes”	
Concepto	Costo (\$)
Mobiliario:	
Sillas	290
Mesas	150
Elementos de aseo (escobas, basurero, detergente, etc.)	200
Equipos tecnológicos	
Computador	400
Impresora	400
Proyector	800
Televisor Led.	1200
Útiles de oficina	
Esferos, hojas, etc.	50,0
Gastos de operación	
Transporte	200
Refacción de instalaciones	1000
Gastos administrativos	
Consultoría, asesoría y capacitación	7000
Total	11 690

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Libro Diario

Se presenta a continuación el modelo de libro diario, en el que se deberán registrar todos los ingresos y egresos por distintos conceptos de dinero que involucren a la cooperativa, el mismo que permitirá llevar una contabilidad adecuada y oportuna.

LIBRO DIARIO CONTABLE COOP. "REY DE LOS ANDES"				
Fecha	Desc. De Cuenta	Referencia	Debe	Haber
28 de agosto de 2021	Caja	1.1	3000	
	Bancos	1.2	2000	
	a) Capital			5000
			<u>5000</u>	<u>5000</u>

Figura 9-3: Modelo de libro diario contable

Realizado por: Criollo, G. 2021

Nota: para llevar una contabilidad de forma más tecnificada se recomienda hacer uso de programas contables como los que se mencionan a continuación, los mismos que son incluso gratuitos y de fácil manejo.

- VisionWin Contabilidad
- KEME Contabilidad
- Senior Conta
- SelfConta
- Contamoney

O a su vez contratar programas más eficientes y completos como por ejemplo **Provedatos** (Sistema de Gestión Empresarial), cuyo paquete incluye otro servicio como Facturación electrónica, licencia propietaria, garantías.

3.5.4 ASPECTO LEGAL

La normativa legal dentro de una organización es la base para que se desarrolle de manera óptima, ya que se establecen los reglamentos correspondientes que van en beneficio de toda la organización, sin embargo esta debe ser socializada de manera constante y más aún al ingreso de un nuevo socio, de modo que no se tenga el desconocimiento y no se haga caso omiso al mismo, logrando así tener un ambiente laboral favorable y más amigable, ya que como se dice el desconocimiento de la ley no lo exime de culpa.

Para llevar a cabo este aspecto se propone algunas alternativas.

- Socialización de las nuevas disposiciones de la ANT, o municipio que en este caso es el que tiene a su cargo la competencia del transporte.
- Hacerles llegar una copia a cada uno de los socios sobre el reglamento que rige a la cooperativa.
- Para el manejo adecuado de su vehículo y la prestación del servicio socializar el Reglamento a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Para la seguridad y acondicionamiento de la carga revisar el anexo I, II, y III del Reglamento a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (**Adjunto como anexo en este documento**)

2.3.5 ASPECTO TÉCNICO

Sistema informático

Con el paso del tiempo la tecnología ha cobrado mayor importancia dentro de las organizaciones, ya que con ello se ha logrado mayor eficiencia; contar con sistemas informáticos permiten llevar a cabo procesos sistematizados y tener actualizada de forma constante la información, facilitando a los usuarios y colaboradores su manipulación.

En este sentido es importante contar con una computadora que puede tener las siguientes características:

- Sistema web

- Procesador: Intel Core
- Memoria RAM 4,00 GB
- Aplicaciones contables

Usos

- Registro de datos de los socios.
- Registro de cuentas
- Registro de asistencias
- Registro de cuentas
- Llevar contabilidad de la cooperativa

Impresora:

Serie: Epson Works Force 630

Usos:

- Impresión de documentos
- Copias

Teléfono convencional

Uso:

- Recepción de llamadas
- Comunicación entre todos los colaboradores.

Sistema de información al usuario

La implementación de un sistema de información al usuario permite que la persona tenga conocimiento de los servicios que la cooperativa brinda, horarios de atención, horarios de oficina en caso que lo requiera, teléfonos de contactos, de modo que pueda tener una estrecha relación entre la operadora y el usuario, optando como medio de uso este servicio.

Para llevar a cabo lo mencionado se propone lo siguiente:

- Instalación de un televisor LED, que puede ubicarse en la parte frontal, piso superior de la sede, en el que se refleje la información, sobre servicios prestados, horarios de trabajo, teléfonos de contacto.
- Podría difundirse dicha información por medios de comunicación como internet, indicando incluso promociones en caso de que existan.

- Podría tomarse como opción también un buzón en donde se encuentren revistas, notas, etc., de los lugares que pueden visitar en el cantón y a los cuales los conductores podrían trasladarlos. Cabe indicar que esto sería factible luego de la pandemia.
- Y, para crear un ambiente más ameno y de confianza, podría ubicarse un buzón de sugerencias.

Infraestructura

Actualmente la cooperativa “Rey de los Andes” cuenta con su domicilio ubicado en la Av. Leopoldo Freire y Magdalena Dávalos, en donde posee su mismo domicilio, si bien es cierto la infraestructura es de construcción moderna, no obstante, necesita un mantenimiento y readecuación, tanto para el desarrollo de su objeto social como para la atención al usuario.

- De acuerdo a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, menciona” las operadoras de transporte de carga liviana deberán tener una infraestructura mínima que cuente con áreas de administración, atención al público, área de espera, equipo informático de computación y mobiliario...” (Agencia Nacional de Transito, 2012), es decir, que debe ser todo adecuado para que la prestación de este servicio sea óptimo, por lo que se propone que se haga una readecuación atendiendo a la normativa vigente.
- Por otra parte, se recomienda la renovación de las instalaciones, pintándola nuevamente, reemplazando las sillas y mesas, puertas en mal estado, reemplazo de la batería sanitaria de la zona de parqueo, colocación de basureros.
- Para llevar a cabo el mantenimiento constante de las instalaciones se sugiere conformar comisiones que se encarguen de ello puede ser de forma semanal o mensual, o a su vez contratar a una persona externa a la organización, de modo que se mantenga limpia toda el área.

3.5.6 PRESTACIÓN DEL SERVICIO:

Contexto de la Organización

Tabla 62-3: Contexto de la organización

DIMENSIONES	FACTORES	D	O	F	A	NIVEL DE CUMPLIMIENTO %				ACTUALIZACIÓN DOFA	IMPACTO EN LOS RESULTADOS		
						25	50	75	100		SGC	SERVICIO	RENTABILIDAD
EXTERNOS	USUARIOS		Usuarios satisfechos y fidelizados la mayoría de ellos.		Tomar como medio alternativa otra cooperativa que le brinde quizá un mejor servicio.	X					Compromiso de la empresa en obtener la certificación del sistema de Gestión de calidad para fortalecer los controles preventivos de producción e incrementar la satisfacción del usuario.	Un servicio de calidad y con responsabilidad por parte de la empresa hacia los usuarios.	La empresa se gana la confianza de las personas con el servicio brindado por lo cual tiene una mayor demanda de viajes
	LEGAL NORMATIVA				Definición de nuevos reglamentos o leyes de regulación a esta modalidad de servicio.	X							Las autoridades competentes no toman cartas sobre el asunto

	MERCADO		Darle mayor importancia a la logística y manejo de la carga.		Introducción de nuevas cooperativas o compañías de prestación de este servicio.	X							
	COMPETENCIA		Hacer evaluaciones periódicas a la prestación del servicio y con ello mejorar de forma constante		Competir en términos económicos y de calidad de servicio.	X						Reconocimiento por ser una empresa que brinda servicios de calidad en todos los ámbitos	
	FACTORES CLIMATICOS		Preferencia a usar esta operadora porque poseen carpas de protección a la carga en caso de lluvias o soles intensos.		A causa de ellos no poder brindar el mejor servicio, evidenciándose en la falta de limpieza de las unidades o la presencia de los mismos conductores.		X					No se cumple con el tiempo establecido por las condiciones climáticas	
INTERNOS	ADMON	Deficiencias en la capacidad de planificación y		Adaptación a la nueva forma de administración y		X						De acuerdo a los conocimientos técnicos y especializados dentro del sistema	

		administración de actividades.		de trabajo (más estrictos)							identificar los posibles riesgos y Proponer planes de acción para enfrentarlos		
	GTH	Carencia de procesos para incorporar al TH a la organización.		Adaptación a los procesos de incorporación de colaboradores a la organización.		X							
	ASPECTO CONTABLE	Carencia de uso de programas informáticos y hojas de cálculo para llevar la contabilidad.				X							
	ASPECTO TECNICO	Equipos tecnológicos en mal estado y escases de otros (pantalla portátil de		Equipos de calidad en el que se hayan instalado programas		X							Se realiza mantenimientos de los vehículos para tener mayor seguridad a la hora del viaje

		información).		técnicos, TICS.									
	PRESTACION DEL SERVICIO	Desconocimiento del colaborador sobre aspectos de importancia que propicien una buena calidad de servicio.		Adaptación a las nuevas tendencias de crecimiento de mercado y adaptación al usuario		X						Se garantiza una seguridad del transporte de mercancías	Mayor acogida ya que el cliente tiene mayor confiabilidad
	NORMATIVA LEGAL (REGLA MENTO INTERNO)			Aplicación de las normativas correspondientes.		X							

SOCIOS	Inconformidades por la toma de decisiones.		Adaptación a la nueva forma de Administración y de funcionamiento interno de la cooperativa.		X								
	Inasistencia a reuniones de carácter importante.		Conocimiento y socialización de temas de interés.		X								

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Proceso de Prestación del Servicio

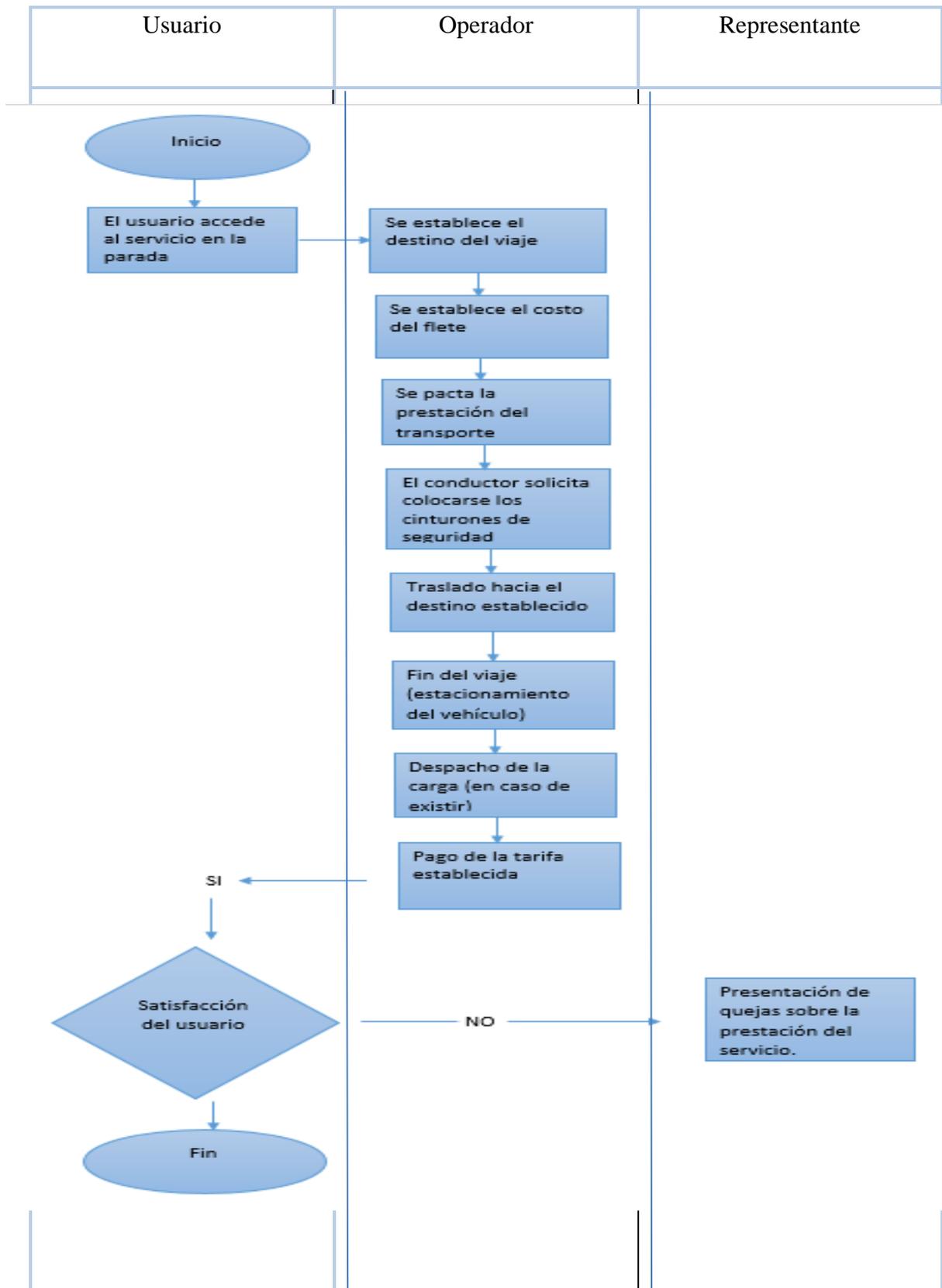


Figura 10-3:Diagrama de flujo de la prestación de servicio.
 Realizado por: Criollo Ashqui, Génesis. 2021

Liderazgo y Estilo de Dirección

El consejo administrativo y todos los dirigentes de la cooperativa deben mostrar su liderazgo con el cumplimiento del presente modelo de gestión. Deben asegurar:

- Cubrir las necesidades de transporte del usuario cumpliendo con sus requerimientos y expectativas.

Estrategias para Mejorar el Liderazgo en la Organización

- El consejo directivo y el Gerente deben participar de capacitaciones, en las que abarque temas como características de ser un líder democrático y participativo.
- Fomentar un sistema eficaz de comunicación, a través de la convocatoria a reuniones mensuales en la que se trate de temas relacionados a la mejora continua de la calidad de servicio.
- Trabajar con el fin de crear un ambiente de trabajo amigable y democrático, impulsando la práctica de valores como respeto, honestidad y empatía entre los colaboradores y para los usuarios.
- Implementar la política de calidad que permita a la cooperativa su crecimiento y competitividad enfocado siempre en la satisfacción del usuario.
- Aplicar test de desempeño, para medir el desempeño de los integrantes del nivel directivo con el fin de proponer mejoras.

“Para conocer las deficiencias existentes a nivel administrativo es necesario la inserción de los procesos de evaluación al desempeño. A continuación, se diseña un modelo de evaluación de desempeño al consejo administrativo”. (Chigüe & & Suarez, 2019, pág. 101)

Test de Evaluación de Desempeño - Nivel Directivo

COOP. DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA					
“REY DE LOS ANDES”					
TEST DE EVALUACION AL DESEMPEÑO					
INSTRUCCIÓN: Responder el siguiente test con la veracidad del caso, considerando la siguiente escala:					
5.siempre, 4. casi siempre, 3. a veces, 2. casi nunca, 1. nunca					
ÍTEM	VALORACION				
	1	2	3	4	5
Actúo como portavoz de la organización antes de tomar una decisión.					
Genero un ambiente de confianza de los colaboradores hacia a mi persona y viceversa.					
Se preocupa por capacitarse constantemente.					
Estímulo a los colaboradores y compañeros socios a mejorar su desempeño.					
Me dirijo con respeto hacia los demás.					
Cuando existen conflictos los resuelvo inmediatamente sin pasarlos por desapercibidos.					
Delego funciones a los demás socios					
En la toma de decisiones tomo la mejor iniciativa sin escatimar la de los demás.					
Elaboro mi plan de trabajo al inicio de mis actividades.					
Me preocupo por la satisfacción del usuario al recibir el servicio.					
TOTAL					
OBSERVACIONES:					

Directriz para la aplicación del test: Se debe aplicar a todos los integrantes del consejo directivo, será aplicado a través de un comité específico y los resultados serán analizados para proponer acciones de mejora en bien de la organización.

Estilo de Dirección

Se estipula un estilo de dirección participativo. (Véase tabla 55-3)

Política de Calidad de Servicio.

A través del consejo administrativo (alta dirección) se establece y comunica la política de calidad que se propone a continuación.

Establecimiento de la política de la calidad

La cooperativa de carga liviana “Rey de los Andes”, se compromete a mejorar la calidad de servicio que brinda, incluyendo continuamente la mejora de sus procesos administrativos y de talento humano y teniendo como objeto principal al usuario, al que se pretende cubrir sus necesidades, y cumplir con sus expectativas.

Comunicación de la política de calidad

La cooperativa “Rey de los Andes” debe comunicar a los usuarios y ciudadanía en general sobre los cambios y mejoras continuas que se está realizando dentro de la organización con el fin de mejorar la prestación del servicio.

La comunicación se puede hacer a través de:

- Trípticos
- Carteleras
- Pantallas digitales
- Internet
- Medios televisivos
- De forma verbal.

Roles, Responsabilidades y Autoridad en la Cooperativa

La alta dirección(directivos) deben asegurarse de la asignación de roles responsabilidades y autoridad a cada uno de los miembros de la organización, garantizando el cumplimiento del sistema de gestión de calidad y las oportunidades de mejorar continuamente enfocado siempre a la satisfacción del cliente.

En este sentido pueden distinguirse tres equipos: equipo de la alta dirección, equipo de mejora continua y equipo de calidad y prestación del servicio.

Tabla 63-3: Roles, Responsabilidades y Autoridad en la Cooperativa

Equipos	Integran:	Roles	Responsabilidades	Autoridad
Equipo de alta dirección	Gerencia y Consejo Administrativo	Representar a la organización dentro y fuera de la localidad en los eventos que fueren necesarios.	Cumplir con lo que se determina en el presente modelo de gestión de calidad y las demás que se citen en lo posterior.	Supervisar el cumplimiento del modelo de calidad para la prestación del servicio.
Equipo de mejora continua	Presidente, Gerente y secretario/a	Trabajar en los distintos procesos de mejora que se presenten para la cooperativa.	Vigilar el cumplimiento de los roles y responsabilidades que el talento humano deba desempeñar manteniéndose activos en la mejora continua de la organización.	Disponer de los procesos de mejora continua necesarios conforme pasa el tiempo.
Equipo de calidad y prestación de servicio	Transporte, Talento Humano y contabilidad	Brindar el servicio de transporte, teniendo en cuenta el objeto social y objetivos como organización.	Adecuar procesos que se guíen por el modelo de calidad.	Ninguna

Fuente: Modelo de mejoramiento de la calidad y satisfacción de los usuarios.

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 64-3: Plan de Mejora del Servicio de Transporte

PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE					
ELEMENTO	OBJETIVO	ACCION	COSTO	RESPONSABLE	OBSERVACION
Infraestructura de las instalaciones	<p>Mejorar la presentación de la parada de la cooperativa.</p> <p>Refaccionar las instalaciones de la sede de la cooperativa.</p> <p>Contar con los espacios y requerimientos necesarios (baterías sanitarias en buen estado, basurero, elementos de aseo) en la sede de la cooperativa.</p> <p>Mantener limpia las instalaciones de la sede.</p>	<p>Planificar las actividades de readecuación de instalaciones.</p> <p>Asignar un presupuesto para la refacción de las instalaciones.</p> <p>Readecuar las áreas de la sede y dotar de los elementos necesarios.</p> <p>Designar en orden de lista a cada socio como encargado de mantener limpias las instalaciones durante un periodo de tiempo o a su vez contratar a una persona particular.</p>	640 \$	Administración	
Flota vehicular	<p>Realizar los respectivos mantenimientos preventivos y correctivos a las unidades.</p> <p>Mantener limpias y desinfectadas las unidades.</p> <p>Llevar en orden la documentación para presentarla en caso de ser necesaria en los controles.</p>	<p>Chequear constantemente las unidades.</p> <p>Limpiar y desinfectar las unidades periódicamente</p> <p>Obtener toda la documentación necesaria para poder laborar.</p>	Dependiendo del lugar y lo que la unidad necesite.	Socio y/o conductor	
Infraestructura vial	<p>Dar mantenimiento a las vías de circulación vehicular y peatonal.</p>	<p>Sugerir al organismo encargado (GAD MUNICIPAL DE CHAMBO) el mantenimiento de vías y señaléticas del cantón.</p>	Debe figurar en el presupuesto anual del GAD MUNICIPAL.	GAD MUNICIPAL CANTON CHAMBO	

ELEMENTO	OBJETIVO	ACCION	COSTO	RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
Talento humano	<p>Capacitar al Talento Humano en temas como: valores, atención al usuario, calidad de servicio.</p> <p>Evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Realizar reuniones periódicas para socializar los diferentes temas de interés.</p>	<p>Ejecutar el plan de capacitación propuesto en páginas anteriores.</p> <p>Aplicar test de evaluación de desempeño.</p> <p>Convocar a reuniones y tratar exclusivamente temas relacionados a la prestación de la calidad del servicio.</p>	3000\$	ADMINISTRACION	Se obtiene resultados positivos luego de las capacitaciones
Calidad de servicio	<p>Posicionar a la cooperativa como ejemplo de calidad de prestación de servicio al usuario.</p> <p>Ser la primera opción en la mente del usuario al momento de optar por esta modalidad de transporte.</p> <p>Cumplir con las expectativas del usuario en cuanto a confort y seguridad.</p> <p>Dotar al usuario de gel o alcohol de desinfección.</p>	<p>Trabajar con indicadores de gestión.</p> <p>Plantearse objetivos para los cuales trabajar.</p> <p>Aplicación de encuestas a los usuarios para saber sobre la percepción del servicio.</p> <p>Llevar siempre en la unidad gel o alcohol de desinfección.</p>	7 000 \$	CONDUCUTOR / OPERADOR	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis,2021

Tabla 65-3: Ejecución del Plan de Mejora

Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	AÑO 2021					AÑO 2022
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Planificar las actividades de readecuación de instalaciones.						
Asignar un presupuesto para la refacción de las instalaciones.						
Readecuar las áreas de la sede y dotar de los elementos necesarios.						
Designar en orden de lista a cada socio como encargado de mantener limpias las instalaciones durante un periodo de tiempo o a su vez contratar a una persona particular.						
Chequear constantemente las unidades.						
Limpiar y desinfectar las unidades periódicamente						
Sugerir al organismo encargado (GAD MUNICIPAL DE CHAMBO) el mantenimiento de vías y señaléticas del cantón.						

Ejecutar el plan de capacitación propuesto en páginas anteriores.						
Aplicar test de evaluación de desempeño.						
Convocar a reuniones y tratar exclusivamente temas relacionados a la prestación de la calidad del servicio.						
Trabajar con indicadores de gestión.						
Plantearse objetivos para los cuales trabajar.						
Aplicación de encuestas a los usuarios para saber sobre la percepción del servicio.						
Llevar siempre en la unidad gel o alcohol de desinfección.						

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Tabla 66-3: Evaluación al Plan de Mejora de la Prestación del Servicio

ELEMEN TOS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTIVIDAD		CALIDAD			NIVEL DE CUMPLIMIENTO				SATISFACCION DEL USUARIO		
			EFICIENTE	EFICAZ	ALTO	MEDIO	BAJO	25%	50%	75%	100%	ALTO	MEDIO	BAJO
INFRAESTRUCTURA DE LAS INSTALACIONES	Mejorar la presentación de la parada de la cooperativa.	Planificar las actividades de readecuación de instalaciones.	x		x					X		x		
	Refaccionar las instalaciones de la sede de la cooperativa.	Asignar un presupuesto para la refacción de las instalaciones.	x		x				x			x		
	Mantener limpia las instalaciones de la sede.	Readecuar las áreas de la sede y dotar de los elementos necesarios. Designar en orden de lista a cada socio como encargado de mantener limpias las instalaciones durante un periodo de tiempo o a su vez contratar a una persona particular.	x		x						x	x		
FLOTA VEHICULAR	Realizar los respectivos mantenimientos preventivos y correctivos a las unidades.	Chequear constantemente las unidades.	x		x						x	x		
	Mantener limpias y desinfectadas las unidades.	Limpiar y desinfectar las unidades periódicamente	x		x						x	x		
	Llevar en orden la documentación para presentarla en caso de ser necesaria en los controles.	Obtener toda la documentación necesaria para poder laborar.	x		x						x	x		

INFRAESTRUCTURA VIAL	Dar mantenimiento a las vías de circulación vehicular y peatonal.	Sugerir al organismo encargado (GAD MUNICIPAL DE CHAMBO) el mantenimiento de vías y señaléticas del cantón.	x		x					x		x		
TALENTO HUMANO	Capacitar al Talento Humano en temas como: valores, atención al usuario, calidad de servicio.	Ejecutar el plan de capacitación propuesto en páginas anteriores.	x		x						x		x	
	Evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores.	Aplicar test de evaluación de desempeño.	x		x						x		x	
	Realizar reuniones periódicas para socializar los diferentes temas de interés.	Convocar a reuniones y tratar exclusivamente temas relacionados a la prestación de la calidad del servicio.	x		x						x		x	
CALIDAD DE SERVICIO	Posicionar a la cooperativa como ejemplo de calidad de prestación de servicio al usuario.	Trabajar con indicadores de gestión.	x		x							x	x	
	Ser la primera opción en la mente del usuario al momento de optar por esta modalidad de transporte.	Plantearse objetivos para los cuales trabajar.	x		x							x	x	
	Cumplir con las expectativas del usuario en cuanto a confort y seguridad.	Aplicación de encuestas a los usuarios para saber sobre la percepción del servicio.	x		x						x		x	
	Dotar al usuario de gel o alcohol de desinfección.	Llevar siempre en la unidad gel o alcohol de desinfección.	x		x							x	x	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Criollo Ashqui, Genesis, 2021

Medición de Calidad de Servicio (Escala de Likert)

Planteamiento de Preguntas

¿Cómo califica la confianza al trasladarse en esta modalidad de transporte?

Regular
Necesita mejorar
Bueno
Muy bueno
Excelente

¿Cómo califica el tiempo de llegada al solicitar el servicio de esta operadora?

Regular
Necesita mejorar
Bueno
Muy bueno
Excelente

¿Cómo califica el estado actual de las unidades?

Regular
Necesita mejorar
Bueno
Muy bueno
Excelente

Califique el nivel de capacitación de los conductores para brindar este servicio

Regular
Necesita mejorar
Bueno
Muy bueno
Excelente

¿Cómo califica la manipulación de la carga por parte del conductor?

Regular
Necesita mejorar
Bueno
Muy bueno

Excelente

¿Cómo califica la competencia, habilidades, cortesía de los conductores de las unidades?

Regular

Necesita mejorar

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Cómo califica la prestación del servicio de esta operadora?

Regular

Necesita mejorar

Bueno

Muy bueno

Excelente

¿Como califica los protocolos de bioseguridad que los conductores emplean en los tiempos de pandemia?

Regular

Necesita mejorar

Bueno

Muy bueno

Excelente

Estándar de Calidad de Servicio

En el caso de que los resultados se hayan dado acorde a la planificación y ejecución del plan de calidad, así como los resultados de las encuestas aplicadas al usuario sean favorables se puede trabajar con el siguiente estándar de calidad de servicio, caso contrario se deberá repetir el proceso de prestación de servicio y corregir las fallas necesarias.

Estándar del Personal

Uniforme:

Debe usar todos los colaboradores e integrantes de la cooperativa.

Detalle: pantalón jean o tela azul o negro, y camisa (color decidido por el grupo)

Oficina:

Pantalón o falda de tela color azul o negro y blusa del mismo color de la camisa, gafete de identificación y corbata.

- **Presentación Personal**

El aspecto principal para una buena presentación es el uso del uniforme en condiciones óptimas (limpio y planchado), zapatos limpios, cabello corto, manos y uñas aseadas, bigote y barba recortado y limpio.

Estándar del Servicio

- **Ubicación en el Puesto de Trabajo**

Cada uno de los conductores deben parquear sus unidades en el interior de la sede de acuerdo al orden de llega y esperar su turno de salida.

En el caso de la secretaria el horario de ingreso y salida será el establecido en su contrato de trabajo y, en caso de que sea necesario asentarse deberá comunicar a su jefe inmediato (gerente) el motivo de su ausencia, del mismo modo comunicar al usuario la razón de su ausencia.

- **Saludo**

Es importante recibir con un saludo al usuario, con frases como, por ejemplo: Buenos días en que le puedo servir/ ayudar?, mi nombre es:

- **Llamada Telefónica**

Buenos días, (Nombre de la cooperativa), (nombre de la secretaria) ¿en qué le puedo ayudar?

- **Llamadas Internas**

En caso de que soliciten localizar a una persona específica dentro de la cooperativa, y se encuentre en la sede se procederá a transferir la llamada correspondiente.

Actitud de Servicio

Se debe dirigir al usuario con:

- Amabilidad
- Respeto
- Cordialidad

- Tolerancia
- Comportamiento adecuado.

Lenguaje Corporal

Es importante el lenguaje corporal que se emplee frente al usuario, los mínimos gestos (con manos o sonrisa) realizados pueden ser tomados por el usuario como obtentos y estresantes, delatando el interés por la prestación del servicio.

Ayuda Adicional

- Si se trata de la prestación de servicio en el momento, siempre al finalizar el viaje se procede a preguntar si el usuario necesita algo mas
- En caso de atención a llamada telefónica siempre se preguntará si se le puede ayudar el algo más.

Despedida

- Una vez finalizado el flete no debe faltar la frase de despedida: Muchas gracias, que tenga un excelente día, estamos a su disposición.

Servicio al Usuario

- **Atención de necesidades:**

Es importante escuchar al usuario para saber sobre el servicio que desea obtener y ajustarse a sus necesidades.

- **Manejo de información**

Todos los conductores y personal de la cooperativa deben estar debidamente capacitado y tener los conocimientos suficientes para responder a las inquietudes ya sea de los usuarios o como de cualquier persona en particular.

- **Conocimiento de la información:**

Todos los integrantes de la cooperativa deben tener claro el desenvolvimiento de las actividades de la cooperativa, horarios de atención, horario de atención de la secretaria, actividades de desempeño, costos y tiempos aproximados por viaje.

- **Boleta de sugerencia**

Cada conductor debe contar con esta boleta y proporcionársela al usuario a fin de conocer acerca del servicio, la misma no será obligatoria y será llenada por el usuario en caso de que así lo desee.

- **Buzón de sugerencias o felicitaciones**

Todo usuario puede acceder a colocar su nota de sugerencia o felicitación en este buzón, colocado en un lugar estratégico y visible para todos.

Manipulación de carga

- **Embarque de carga**

El conductor de cada unidad debe encargarse del manejo adecuado de la carga, debe llegar al lugar en donde se encuentra la carga y subirlo al vehículo, de ser posible no colocar carga sobre carga para evitar daños a la misma.

- **Desembarque de carga**

El conductor debe (de ser el caso) montarse en el cajón de la unidad, bajar la carga y entregársela a sus propietarios.

CONCLUSIONES

La administración interna de la cooperativa se lo realiza de forma empírica, ya que hasta el momento no cuenta con una herramienta de gestión que abarque los procesos administrativos y operativos para que sean utilizados como guía para el desempeño de las actividades tanto internas en la forma de llevar la organización, como externas, en la manera de prestar el servicio y la atención al usuario.

De acuerdo al diagnóstico actual de la cooperativa se determina que los socios y colaboradores tienen total desconocimiento de trabajar con modelos de gestión, manifestando además que no se establecen planes de trabajo en cada una de las administraciones, y todas las actividades se realizan de forma empírica y desorganizada, sin tener indicadores de gestión y objetivos de trabajo, sino que cada uno trabaja para el bien individual sin metas en común.

Mediante la información obtenida la prestación de servicio es buena, sin embargo, se debería mejorar mostrando mayor empatía y cordialidad a los usuarios, así como también aumentar la seguridad de la mercancía ya que en algunas ocasiones esta si ha sufrido daños, y debido a la situación actual exigir el uso de alcohol y mascarilla.

El modelo de gestión que se presenta para la cooperativa “Rey de los Andes” abarca los siguientes aspectos: administración, gestión del talento humano, aspecto financiero, aspecto técnico, prestación de servicio que se realice de una forma técnica y con una base legal, lo que les permitirá ser competitivos y que este servicio sea preferido por todo aquel que lo requiera.

RECOMENDACIONES

En la actualidad a todas las empresas se recomienda trabajar bajo normas o modelos de gestión, para que su administración sea eficiente; en el Ecuador la norma de mayor uso y que permite llevar una gestión de calidad es la norma ISO 9001, la cual deberían tomar en cuenta e incorporarla a la cooperativa.

Es importante realizar capacitaciones y socializar los documentos de forma periódica de manera que se pueda inducir a todos los miembros de la cooperativa al conocimiento total de la misma, así como también se debe procurar elaborar planes de trabajo y de ser posible un plan estratégico, el mismo que es la razón de ser de la organización.

Se recomienda mantener a todos los colaboradores capacitados y motivados para obtener un buen rendimiento en sus tareas, lo ideal es realizarlo cada tres meses o al menos 2 veces cada año, se debe evaluar su avance e intervenir en los aspectos que se muestren con deficiencias.

Se recomienda aplicar el presente modelo de gestión para el desarrollo de las actividades, ya que se ha elaborado en base a la situación actual de la cooperativa, considerando los puntos más relevantes.

BIBLIOGRAFÍA

- (SEPS). (2019). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?las-formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>
- Acurio Sáenz, P. N. (Agosto de 2017). Library. Obtenido de Modelo de gestión administrativa para la cooperativa de transporte en camionetas Pamplona de la ciudad de Otavalo: <https://1library.co/document/yeeox5ey-modelo-gestion-administrativa-cooperativa-transporte-camionetas-pamplona-otavalo.html>
- Agencia Nacional de Transito. (17 de Agosto de 2012). (Resolución No. 032DIR2012ANT). Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/03NOR2012-REGLAMENTO-TRANSPORTE-COMERCIAL-DE-CARGA-LIVIANA-Y-MIXTA.pdf>
- ANT. (31 de DICIEMBRE de 2014). LEY ORGANICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>
- Bernal Tapia, e. G., & Chimbo Jerez, J. P. (2018). Obtenido de Análisis de la demanda de transportacion en vehiculos de carga liviana en el cantón EL TAMBO: <file:///C:/Users/Usuario3/Desktop/UPS-CT007625.pdf>
- Camacho Catellanos, J. C. (2008). MARKETING DE SERVICIOS. B - EUMED.
- Carro Paz, Roberto; Gonzales Gomez, Daniel. (s.f.). Obtenido de Administracion de la calidad total: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Castellanos, A. (2009). Manual de Gestion Logistica del Trnasporte y Distribucion de mercancías. Colombia, Colombia: UNINORTE.
- Chigüe, C., & Suarez, L. (Julio de 2019). Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de Calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente en las compañías y cooperativas de transporte de carga liviana del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2018.: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4797/1/UTC-PIM-000171.pdf>
- DEFINICIONYQUE.ES. (s.f.). Definicion y que es Modelo de Gestion. Obtenido de <https://definicionyque.es/modelo-de-gestion/>

- Fayol Henri. (1987). Administracion Industrial y General. Argentina: EL ATENEO.
- Fayol, H. (1987). Administracion Industrial y General. Argentina: El Ateneo.
- Jimenez, J. &. (2016). LOGÍSTICA DEL AUTOTRANSPORTE DE CARGA:ESTRATEGIAS DE GESTION. Sanfandila.
- LOEPS. (23 de OCTUBRE de 2018). LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA.
- Mendoza, A., & Briones, &. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas. Dominio de las Ciencias, 18.
- Molinero, Á., & Sánchez, L. (2005). Transporte público:Planeación, diseño, operación y administración. México.
- Moral, L. A. (2014). Logistica del transporte y distribución de carga. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Moya Victoria. (2016). ESTRATEGIA: CALIDAD DE SERVICIO. LOGISTEC.
- Murillo,Victor. (02 de Noviembre de 2019). R&M CONSULTING FIRM. Obtenido de La prestacion de servicios: https://www.firconsultores.com/web/blog/la_prestacion_de_servicios/6/24#:~:text=DEFINICION%20GENERAL%3B%20La%20definici%C3%B3n%20general,contraprestaci%C3%B3n%20o%20en%20forma%20gratuita.
- Pro Optim. (07 de Abril de 2020). Consultoria Organizacional. Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>
- Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre. (14 de Noviembre de 2016). REGLAMENTO A LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE. Obtenido de <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE.pdf>
- Salgado Benitez, J., Guerrero Lopez, L., & Salgado Hernandez, N. (2016). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. MEXICO: GRUPO EDITORIAL EXODO.
- Thompson, I. (s.f.). PromonegocioS.net. Obtenido de Tipos de empresa: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Vique, E. (2019). Obtenido de Propuesta de un modelo de mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los usuarios del transporte público y comercial del cantón Chambo,

provincia de Chimborazo:
<http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/11473/1/112T0108.pdf?fbclid=IwAR1Jj8a1X65YKINAiZbuOoMeKawVsvpYZ4K79POePTqmWTCAjrVVrG9pdKM>

Zamorano Riquelme, M. I. (Julio de 2017). Repositorio. Obtenido de DESARROLLO DE
MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA:
<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23003/3560900231917UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



ANEXOS

ANEXO A: Modelo de encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE GESTIÓN DE TRANSPORTE



Señores conductores: Con el objetivo de recabar la información necesaria para determinar las debilidades en el sistema de administración y operacionalidad de la cooperativa y a su vez proponer un modelo de gestión que permita mejorar la eficiencia de la calidad de servicio de esta operadora, dar respuesta al siguiente cuestionario. Cabe indicar que la información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos.

1. **¿Conoce la misión, visión, valores corporativos de la organización?**

Si.... No.... No posee...

1. **¿Existe un organigrama estructural-funcional (se definen puestos y funciones) dentro de la organización?**

Si.... No.... No posee....

2. **¿Qué estilo de dirección se maneja dentro de la cooperativa?**

Autocrático: El directivo impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados.

Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

Democrático: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones.

3. **¿Conoce usted a cerca de sus actividades como miembro de organización?**

Si..... No

4. **¿Conoce acerca de los indicadores de gestión que posee la organización?**

Si.... No... No posee....

5. **¿Existe un reglamento interno al que debe sujetarse cada integrante de la organización?**

Si..... No..... No posee.....

6. **¿Indique los riesgos a los que considera la cooperativa puede exponerse con facilidad?**

Financieros Administrativos De toma de decisiones....

Prestación de Servicio..... Naturales....

7. Como considera el estado actual de las unidades que prestan el servicio

Excelente..... Bueno.... Regular..... Malo....

8. ¿Como considera el estado actual de las instalaciones?

Excelente..... Bueno.... Regular..... Malo....

9. ¿Como considera el estado actual de las vías por donde generalmente circula?

Excelente..... Bueno.... Regular..... Malo....

10. ¿Como considera la calidad de servicio que está prestando la organización a los usuarios?

Excelente..... Bueno.... Regular..... Malo....

11. ¿Cree usted que sería necesario el desarrollo de un modelo que permita mejorar la administración y la forma de cómo se maneja actualmente la cooperativa?

Si.... No.....



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE GESTIÓN DE TRANSPORTE



Señores Usuarios: Con el objetivo de recabar la información necesaria para determinar la calidad de servicio de la cooperativa de camionetas REY de los Andes y a su vez proponer un modelo de gestión que permita mejorar la eficiencia de la calidad de servicio de esta operadora, dar respuesta al siguiente cuestionario. Cabe indicar que la información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos.

1. ¿Con que frecuencia hace uso de este medio de transporte?

1 vez por semana 2 veces por semana
5 días por semana Solo fines de semana

2. ¿Ha transportado carga desde su domicilio hasta los mercados mayoristas de la provincia o país?

SI..... NO

3. Cuando transporta carga, ¿está a sufrido algún tipo de avería o mermas en los productos?

SI..... NO

4. ¿El uso de este medio de transporte le inspira seguridad al momento de percibir el servicio?

SI..... NO

5. ¿Al hacer uso de esta operadora usted ha experimentado tiempos de retraso a sus actividades?

SI..... NO

6. ¿Considera que el personal está capacitado para brindar este servicio?

SI..... NO

7. ¿Como considera usted la calidad de servicio de esta operadora?

Excelente Buena Regular Mala

8. ¿Porque preferiría usted otro servicio y no el de esta operadora?

Flota vehicular antigua Mal trato a los usuarios
Falta de cordialidad Tiempos de retraso

9. ¿Le gustaría que se mejore la calidad de servicio en el transporte de camionetas?

SI..... NO

10. ¿En tiempos de pandemia, la operadora está trabajando con todos los protocolos de bio seguridad? (overol, mascarilla, alcohol desinfectante, etc.)

SI..... NO

11. ¿Considera que la flota vehicular está acorde a las necesidades y requerimientos de la mercancía que se va a transportar?

SI..... NO

ANEXO B: Guía de entrevista



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
CARRERA DE GESTIÓN DE TRANSPORTE**



PREGUNTAS:

- ¿Cuáles son las principales normas que existen en el reglamento interno de la cooperativa establecidas para las respectivas sanciones o beneficios de ser socio de esta organización?
- ¿Cuáles son los principales requisitos para que el aspirante debe cumplir para ser socio activo de la cooperativa?
- ¿Cuál es el procedimiento para que un socio nuevo pueda ingresar a laborar con su unidad en la cooperativa?
- En el ámbito financiero, ¿De qué manera se designan los fondos destinados para gastos extras o cualquier actividad, o a su vez esto figura dentro del presupuesto anual?
- ¿Considera importante la implementación de un modelo de gestión de transporte, es decir lineamientos que puedan seguir todos los colaboradores con el fin de mejorar la calidad del servicio? ¿por qué?

ANEXO C: Contrato de trabajo indefinido con jornada parcial permanente

En el cantón Chambo, a los días del mes de del año ..., comparecen, por una parte, el Sr....., en calidad de representante legal de la Coop. Rey de los Andes; y, por otra parte, el señor en calidad de COLABORADOR, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar el presente contrato de PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - ANTECEDENTES

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de(*Especificar el puesto*), revisados los antecedentes del (de la) señor(a) (ita)éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA. - OBJETO:

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de..... (*Especificar el puesto*) con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA. - HORARIO DE TRABAJO:

El COLABORADOR cumplirá sus labores en la jornada parcial permanente, en razón de la normativa establecida en el artículo 2 del Mandato Constituyente No. 8 y el artículo 82 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de (*detalle las horas de la jornada parcial permanente*), el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código del trabajo

CUARTA. - REMUNERACIÓN:

El EMPLEADOR, de acuerdo a los artículos 80, y 83 del Código del Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de *(colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, mediante..... (detallar la forma de pago: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque).*

Además, el EMPLEADOR cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código del Trabajo tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, de acuerdo al artículo 82 del Código de Trabajo y el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el EMPLEADOR reconocerá los recargos correspondientes a las horas suplementarias o extraordinarias, mediante acuerdo de las partes, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito, según el artículo 55 del Código del Trabajo.

QUINTA. - DURACIÓN DEL CONTRATO:

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169, 172 y 173 del Código del Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:

El COLABORADOR(a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en *(Describir la dirección)*, en la ciudad de....., *provincia de*....., para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y colaborador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. -SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ___ del mes de _____ del año _____

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)

C.C.

C.C

ANEXO D: Levantamiento de información en campo.



