



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTES UNIÓN YANZATZA DEL CANTÓN YANTZAZA
PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERIODO 2021-2025**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

JANINE LIZETH SARANGO MINGA

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTES UNIÓN YANZATZA DEL CANTÓN YANTZAZA
PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERIODO 2021-2025**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: JANINE LIZETH SARANGO MINGA

DIRECTOR: ING. GINO GEOVANNY MERINO NARANJO

Riobamba – Ecuador

2022

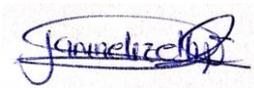
©2022, Janine Lizeth Sarango Minga

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

Yo, JANINE LIZETH SARANGO MINGA, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular 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, 6 de mayo de 2022

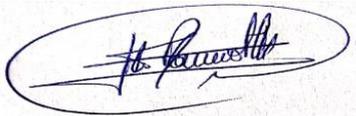
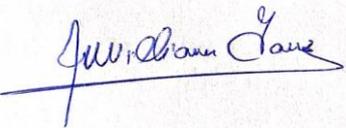
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Janine Lizeth Sarango Minga', enclosed within a faint rectangular border.

Janine Lizeth Sarango Minga

CI. 190081475-5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: el Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES UNIÓN YANZATZA DEL CANTÓN YANTZAZA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERIODO 2021-2025**, realizado por la señorita: **JANINE LIZETH SARANGO MINGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|---|--|--------------|
| Ing. Fausto Francisco Navarrete Chávez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 2022-4-19 |
| Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 2022-4-19 |
| Ing. Willian Geovanny Yanza Chávez MIEMBRO DE TRIBUNAL |  | 2022-4-19 |

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico primero a Dios por permitirme terminar con éxito una etapa más de mi vida, por sostenerme en los momentos más difíciles y por dirigirme siempre por un buen camino.

A mis padres, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, a mi mamá que siempre estuvo pendiente de mí, motivándome, cuidándome, brindándome su confianza, y a mi padre que ha estado para impartirme buenos consejos y alentarme a no desmayar en el transcurso de la carrera universitaria, los dos han hecho un esfuerzo grande para hacer posible un sueño más, dedicándome tiempo, amor y confianza que era lo que más necesitaba.

A mi hermano, porque gracias a él supe levantarme de errores que cometí en el transcurso de mi carrera, siempre estuvo al pendiente de mí, motivándome a que cumpla la meta de ser una profesional.

Janine

AGRADECIMIENTO

A mi director de tesis Ingeniero Gino Merino y al Ingeniero Willian Yanza miembro del tribunal, quienes desde un inicio me apoyaron para sacar adelante el presente trabajo de titulación.

A mis amigos por brindarme confianza y por haber compartido y generado experiencias buenas y malas a lo largo de la carrera universitaria.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas para ser parte de esta prestigiosa institución y crecer de manera profesional enriqueciendo nuestros conocimientos y formando profesionales de calidad.

Janine

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xiii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xiv |
| RESUMEN | xv |
| ABSTRACT..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO I

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 9 |
| 1.1 | Planificación..... | 9 |
| 1.1.1 | <i>Importancia de la planificación</i> | 9 |
| 1.1.2 | <i>Clasificación de la planificación</i> | 10 |
| 1.1.3 | <i>Características de la planificación</i> | 10 |
| 1.1.4 | <i>Ventajas de la planificación</i> | 10 |
| 1.1.5 | <i>Desventajas de la planificación</i> | 11 |
| 1.1.6 | <i>Estilos de la planificación</i> | 11 |
| 1.1.7 | <i>Técnicas de la planificación</i> | 11 |
| 1.1.8 | <i>Pasos de la planificación</i> | 11 |
| 1.2 | Estrategia | 12 |
| 1.2.1 | <i>Características de la estrategia</i> | 12 |
| 1.2.2 | <i>Elementos o componentes de la estrategia</i> | 13 |
| 1.2.3 | <i>Clasificación de estrategias</i> | 13 |
| 1.2.4 | <i>Niveles de estrategia</i> | 14 |
| 1.3 | Planificación estratégica | 14 |
| 1.3.1 | <i>Importancia de la Planificación estratégica</i> | 15 |
| 1.3.2 | <i>Características de la planificación estratégica.....</i> | 15 |
| 1.3.3 | <i>Fases de la planificación estratégica</i> | 16 |
| 1.3.4 | <i>Objetivos de la planificación estratégica</i> | 16 |

| | | |
|---------|--|----|
| 1.3.5 | <i>Componentes de la planificación estratégica</i> | 17 |
| 1.3.6 | <i>Ventajas de la planificación estratégica</i> | 17 |
| 1.4 | Matriz FODA | 18 |
| 1.4.1 | <i>Análisis interno</i> | 18 |
| 1.4.2 | <i>Análisis externo</i> | 18 |
| 1.5 | Análisis PEST (macroentorno) | 19 |
| 1.6 | Las cinco fuerzas de Porter (Microentorno) | 20 |
| 1.7 | Matriz EFE | 20 |
| 1.8 | Matriz EFI | 21 |
| 1.9 | Objetivos SMART | 21 |
| 1.10 | Marco conceptual | 22 |
| 1.10.1 | <i>Planificación</i> | 22 |
| 1.10.2 | <i>Estrategia</i> | 22 |
| 1.10.3 | <i>Competitividad</i> | 22 |
| 1.10.4 | <i>Diagnóstico</i> | 22 |
| 1.10.5 | <i>Eficiencia</i> | 22 |
| 1.10.6 | <i>Eficacia</i> | 23 |
| 1.10.7 | <i>Debilidades</i> | 23 |
| 1.10.8 | <i>Amenazas</i> | 23 |
| 1.10.9 | <i>Fortalezas</i> | 23 |
| 1.10.10 | <i>Oportunidades</i> | 23 |
| 1.10.11 | <i>Visión</i> | 23 |
| 1.10.12 | <i>Misión</i> | 24 |
| 1.10.13 | <i>Valores</i> | 24 |
| 1.10.14 | <i>Creencias y filosofía organizacional</i> | 24 |
| 1.10.15 | <i>Establecimiento de objetivos</i> | 24 |
| 1.10.16 | <i>Políticas</i> | 24 |
| 1.10.17 | <i>Objetivos estratégicos</i> | 24 |
| 1.11 | Idea a defender | 25 |

| | | |
|--------|-------------------------------------|----|
| 1.12 | Variables de estudio | 25 |
| 1.12.1 | <i>Variable independiente</i> | 25 |
| 1.12.2 | <i>Variable dependiente</i> | 25 |

CAPÍTULO II

| | | |
|-------|---|----|
| 2 | MARCO METODOLÓGICO | 26 |
| 2.1 | Enfoque de investigación | 26 |
| 2.2 | Nivel de investigación | 26 |
| 2.3 | Diseño de investigación | 27 |
| 2.3.1 | <i>Según la manipulación de la variable independiente</i> | 27 |
| 2.3.2 | <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> | 27 |
| 2.4 | Tipo de estudio..... | 27 |
| 2.5 | Población y planificación, muestra..... | 28 |
| 2.5.1 | <i>Población</i> | 28 |
| 2.5.2 | <i>Muestra</i> | 28 |
| 2.6 | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 29 |
| 2.6.1 | <i>Métodos</i> | 29 |
| 2.6.2 | <i>Técnicas</i> | 29 |
| 2.6.3 | <i>Instrumentos</i> | 30 |

CAPÍTULO III

| | | |
|-------|--|----|
| 3 | MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 31 |
| 3.1 | Resultados | 31 |
| 3.1.1 | <i>Análisis e interpretación de resultados de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Transportes Union Yanzatza</i> | 31 |
| 3.1.2 | <i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Transportes Union Yanzatza</i> | 33 |
| 3.1.3 | <i>Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa de Transportes Union Yanzatza</i> | 47 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 3.2 | Discusión de resultados | 59 |
| 3.3 | Propuesta | 60 |
| 3.3.1 | Contenido de la propuesta | 60 |
| 3.3.2 | Organización del proceso | 60 |
| 3.3.2.1 | <i>Perfil de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza</i> | 60 |
| 3.3.2.2 | <i>Ubicación geográfica</i> | 61 |
| 3.3.2.3 | <i>Reseña histórica de la cooperativa.....</i> | 62 |
| 3.3.2.4 | <i>Valores</i> | 63 |
| 3.3.2.5 | <i>Organigrama estructural de la cooperativa</i> | 63 |
| 3.3.3 | Análisis estratégico | 65 |
| 3.3.3.1 | <i>Implicados de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza.....</i> | 65 |
| 3.3.3.2 | <i>Análisis Pest (macroentorno).....</i> | 65 |
| 3.3.3.3 | <i>Las cinco fuerzas de Porter (microentorno).....</i> | 67 |
| 3.3.3.4 | <i>Análisis FODA</i> | 69 |
| 3.3.3.5 | <i>Matriz de evaluación de factores externos – EFE</i> | 70 |
| 3.3.3.6 | <i>Matriz de evaluación de factores internos – EFI.....</i> | 73 |
| 3.3.3.7 | <i>Cuadro comparativo de la matriz EFE-EFI</i> | 77 |
| 3.3.4 | Diseño de estrategias DAFO | 78 |
| 3.3.5 | Formulación estratégica..... | 80 |
| 3.3.5.1 | <i>Visión propuesta.....</i> | 80 |
| 3.3.5.2 | <i>Misión propuesta.....</i> | 80 |
| 3.3.5.3 | <i>Valores propuestos</i> | 80 |
| 3.3.5.4 | <i>Políticas propuestas</i> | 80 |
| 3.3.5.5 | <i>Organigrama estructural propuesto</i> | 82 |
| 3.3.6 | Definición de objetivos estratégicos | 83 |
| 3.3.7 | Implantación y control de estrategias | 85 |
| 3.3.7.1 | <i>Programa 1. Reconocimiento de sectores estratégicos.....</i> | 86 |
| 3.3.7.2 | <i>Programa 2. Renovación de la flota vehicular de la CTUY</i> | 88 |
| 3.3.7.3 | <i>Programa 3. Capacitaciones</i> | 90 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 3.3.7.4 | <i>Programa 4. Reestructuración administrativa y financiera de la empresa</i> | 92 |
| 3.3.7.5 | <i>Programa 5. Plan de marketing</i> | 94 |
| 3.3.8 | <i>Presupuesto estimado</i> | 95 |
| | CONCLUSIONES | 96 |
| | RECOMENDACIONES | 97 |
| | BIBLIOGRAFÍA | |
| | ANEXOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 1-2: | Población de la Cooperativa de Transportes Union Yanzatza | 28 |
| Tabla 1-3: | Cuenta con una planificación estratégica la cooperativa | 33 |
| Tabla 2-3: | Cuenta con misión, visión, valores y políticas la cooperativa | 34 |
| Tabla 3-3: | Posee una estructura organizacional la cooperativa | 35 |
| Tabla 4-3: | El servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia..... | 36 |
| Tabla 5-3: | Calificación hacia la gestión administrativa y financiera de la cooperativa | 37 |
| Tabla 6-3: | Factores que retrasan el desarrollo de la cooperativa | 38 |
| Tabla 7-3: | La cooperativa brinda cursos de capacitación | 39 |
| Tabla 8-3: | La cooperativa cuenta con estrategias para captar y fidelizar clientes..... | 40 |
| Tabla 9-3: | Como es la comunicación dentro de la cooperativa | 41 |
| Tabla 10-3: | La cooperativa ha realizado un análisis interno y externo | 42 |
| Tabla 11-3: | La inversión en tecnología se debe efectuar a las necesidades del usuario | 43 |
| Tabla 12-3: | La cooperativa tiene un proyecto para la modernización de su sistema | 44 |
| Tabla 13-3: | Es necesario implementar una misión y visión en la cooperativa..... | 45 |
| Tabla 14-3: | Es fundamental implementar planificación estratégica en la cooperativa | 46 |
| Tabla 15-3: | La cooperativa cuenta con una planificación estratégica..... | 48 |
| Tabla 16-3: | La cooperativa cuenta con la misión, visión, valores y políticas | 49 |
| Tabla 17-3: | La cooperativa posee una estructura organizacional | 50 |
| Tabla 18-3: | Ha recibido capacitación por parte de la cooperativa | 51 |
| Tabla 19-3: | La cooperativa cuenta con un manual de funciones | 52 |
| Tabla 20-3: | Han realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa-financiera..... | 53 |
| Tabla 21-3: | Qué factores retrasan el desarrollo de la cooperativa | 54 |
| Tabla 22-3: | La cooperativa cuenta con estrategias para captar y fidelizar clientes..... | 55 |
| Tabla 23-3: | La cooperativa ha realizado un análisis interno y externo | 56 |
| Tabla 24-3: | El servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia..... | 57 |
| Tabla 25-3: | Es fundamental implementar una planificación estratégica..... | 58 |
| Tabla 26-3: | Perfil de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza | 60 |
| Tabla 27-3: | Implicados de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza | 65 |
| Tabla 28-3: | Análisis Pest (macroentorno)..... | 66 |
| Tabla 29-3: | Oportunidades y amenazas..... | 69 |
| Tabla 30-3: | Fortalezas y debilidades..... | 69 |
| Tabla 31-3: | Matriz de evaluación de factores externos-EFE..... | 71 |
| Tabla 32-3: | Matriz de evaluación de factores internos – EFI..... | 75 |

| | |
|---|----|
| Tabla 33-3: Cuadro comparativo de la matriz EFE-EFI | 77 |
| Tabla 34-3: Diseño de estrategias DAFO..... | 78 |
| Tabla 35-3: Objetivos estratégicos | 83 |
| Tabla 36-3: Nuevos mercados..... | 85 |
| Tabla 37-3: Establecer nuevas sucursales | 86 |
| Tabla 38-3: Renovación del parque automotor | 87 |
| Tabla 39-3: Renovación de las unidades de transporte..... | 88 |
| Tabla 40-3: Cursos de capacitación..... | 89 |
| Tabla 41-3: Capacitación al personal | 90 |
| Tabla 42-3: Procesos administrativos y financieros | 91 |
| Tabla 43-3: Procesos administrativos y financieros | 92 |
| Tabla 44-3: Posicionar la imagen de la cooperativa | 93 |
| Tabla 45-3: Posicionamiento de la cooperativa..... | 94 |
| Tabla 46-3: Presupuesto para la aplicación de las estrategias..... | 95 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|---|----|
| Gráfico 1-3: | Cuenta con una planificación estratégica la cooperativa..... | 34 |
| Gráfico 2-3: | Cuenta con misión, visión, valores y políticas la cooperativa. | 35 |
| Gráfico 3-3: | Posee una estructura organizacional la cooperativa | 36 |
| Gráfico 4-3: | El servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia..... | 37 |
| Gráfico 5-3: | Calificación hacia la gestión administrativa y financiera de la cooperativa | 38 |
| Gráfico 6-3: | Factores que retrasan el desarrollo de la cooperativa | 39 |
| Gráfico 7-3: | La cooperativa brinda cursos de capacitación | 40 |
| Gráfico 8-3: | La cooperativa cuenta con estrategias para captar y fidelizar clientes..... | 41 |
| Gráfico 9-3: | Como es la comunicación dentro de la cooperativa | 42 |
| Gráfico 10-3: | La cooperativa ha realizado un análisis interno y externo..... | 43 |
| Gráfico 11-3: | La inversión en tecnología se debe efectuar a las necesidades del usuario..... | 44 |
| Gráfico 12-3: | La cooperativa tiene un proyecto para la modernización de su sistema | 45 |
| Gráfico 13-3: | Es necesario implementar una misión y visión en la cooperativa | 46 |
| Gráfico 14-3: | Es fundamental implementar planificación estratégica en la cooperativa | 47 |
| Gráfico 15-3: | La cooperativa cuenta con una planificación estratégica..... | 48 |
| Gráfico 16-3: | La cooperativa cuenta con la misión, visión, valores y políticas | 49 |
| Gráfico 17-3: | La cooperativa posee una estructura organizacional | 50 |
| Gráfico 18-3: | Ha recibido capacitación por parte de la cooperativa..... | 51 |
| Gráfico 19-3: | La cooperativa cuenta con un manual de funciones | 52 |
| Gráfico 20-3: | Han realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa-financiera..... | 53 |
| Gráfico 21-3: | Qué factores retrasan el desarrollo de la cooperativa | 54 |
| Gráfico 22-3: | La cooperativa cuenta con estrategias para captar y fidelizar clientes..... | 55 |
| Gráfico 23-3: | La cooperativa ha realizado un análisis interno y externo..... | 56 |
| Gráfico 24-3: | El servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia..... | 57 |
| Gráfico 25-3: | Es fundamental implementar una planificación estratégica | 58 |
| Gráfico 26-3: | Macro localización..... | 61 |
| Gráfico 27-3: | Micro localización | 62 |
| Gráfico 28-3: | Organigrama estructural de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza | 64 |
| Gráfico 29-3: | Organigrama estructural propuesto | 82 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE LA ENTREVISTA

ANEXO B: FORMATO DE LA ENCUESTA

ANEXO C: ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA

ANEXO D: ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ANEXO E: ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS

ANEXO F: ACEPTACIÓN DE LA COOPERATIVA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico para la cooperativa de transportes Unión Yanzatza de la provincia de Zamora Chinchipe, con el propósito de mejorar la competitividad y eficiencia de la misma y así contribuir en el crecimiento empresarial, para el proceso de esta investigación se recopiló información acerca de la situación actual de la cooperativa por lo tanto se empleó una entrevista al gerente y se aplicó encuestas al personal administrativo y socios, donde se identificó que carecen de un plan estratégico, por ende, ausencia de misión, visión, valores y políticas que ayudan al cumplimiento de los objetivos, por otra parte, se detalló los factores del micro y macroentorno y a su vez se elaboró la matriz FODA para especificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Lo expuesto anteriormente es fundamental para la formulación de estrategias y elementos estratégicos que son parte importante para el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y de esta manera ser más competitivos en el mercado nacional. En conclusión, la inexistencia de una planificación estratégica ha provocado deficiencias en los procesos administrativos de la cooperativa lo que ha retrasado el crecimiento empresarial por lo que se recomendó llevar a cabo la propuesta del plan estratégico para una orientación más clara en la toma de decisiones que van encaminadas al éxito cumpliendo con los objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave: <PLAN ESTRATÉGICO> <COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA>
<CRECIMIENTO EMPRESARIAL> <MATRIZ FODA> <ESTRATEGIAS> <TOMA DE DECISIONES>

MATRIZ FODA>, <ESTRATEGIAS>, <TOMA DE



05-05-2022

0842-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this research work was to design a strategic plan for the Unión Yanzatza transport cooperative in the province of Zamora Chinchipe, with the purpose of improving its competitiveness and efficiency and thus contributing to business growth, for the process. For this investigation, the information about the current situation of the cooperative was collected, therefore, an interview with the manager was used and surveys were applied to the administrative staff and partners, where it was identified that they lack a strategic plan, therefore, absence of mission, vision, values and policies that help to fulfill the objectives, on the other hand, the factors of the micro and macro environment were detailed and in turn the SWOT matrix was elaborated to specify what their strengths, weaknesses, opportunities and threats are. The above is essential for the formulation of strategies and strategic elements that are an important part for the continuous improvement of administrative processes and thus be more competitive in the national market. In conclusion, the lack of strategic planning has caused deficiencies in the administrative processes of the cooperative, which has delayed business growth, so it was recommended to carry out the proposal of the strategic plan for a clearer orientation in decision making that they are aimed at success by meeting the objectives set in the short, medium and long term.

Keywords: <STRATEGIC PLAN> <COMPETITIVENESS AND EFFICIENCY>
<BUSINESS GROWTH> <SWOT MATRIX> <STRATEGIES> <DECISION MAKING>

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a large, stylized oval shape. The signature appears to read "Luis Barriga Fray".

Luis Fernando Barriga Fray

060301061-2

INTRODUCCIÓN

En la actualidad para que todo tipo de empresa pueda prosperar es necesario disponer de una planificación estratégica ya que ésta permite establecer una dirección más clara para las organizaciones, es decir, ayuda a definir la misión, visión, valores, políticas, objetivos que son parte fundamental en el desarrollo de una empresa, así mismo, permite analizar la situación actual tanto interno como externo para conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para implementar acciones o actividades enmarcadas en el desarrollo de la organización, tomando decisiones certeras y oportunas para trabajar de manera eficiente y eficaz en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

Es por ello que se diseña una PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES UNIÓN YANZATZA DEL CANTÓN YANTZAZA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PERIODO 2021-2025

El desarrollo del presente trabajo de investigación estará dividido en tres capítulos:

El **capítulo I** hace referencia al marco teórico referencial, en la que se detalla los antecedentes de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual; cada apartado especifica las distintas definiciones para el desarrollo de la presente investigación.

El **Capítulo II** está compuesto por el marco metodológico en el cual se especifica los enfoques, niveles, diseños de investigación, tipo de estudio, población, métodos, técnicas e instrumentos, los cuales se utilizarán para levantar la información acerca de la situación actual de la empresa.

El **Capítulo III** está conformado por los resultados, discusión, análisis y la propuesta, aquí se realizó un análisis de las encuestas efectuados a los socios y personal administrativo de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza y se plantea la propuesta de planificación estratégica para la misma.

Finalmente se evidencia las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de titulación a fin de ayudar a mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza en la ciudad de Yantzaza.

Planteamiento del problema

El servicio de transporte público en el Ecuador vive una constante incertidumbre por la competencia que existe entre estas mismas según (MTO, 2020), existen alrededor de 400 cooperativas a nivel nacional.

El problema abarca directamente por la falta de concientización de los transportistas que demuestran irresponsabilidad al momento de ejecutar sus funciones, la competencia que se da entre buses para subir a más pasajeros y aumentar los ingresos provocando a sobrepasar los límites de velocidad, el supuesto servicio que ofrecen cada vez es peor ya que los buses se encuentran en mal estado y son incómodos finalmente por la rutas y frecuencias que se otorgan sin ser revisados a profundidad cada una de ellas.

Según la Agencia Nacional de Tránsito en el año 2021 hasta el mes de junio se registraron 7 948 siniestros de tránsito y 805 fallecidos, por lo que se ha determinado que la principal causa es la distracción al momento de conducir, es decir, el uso del teléfono u otros elementos y el exceso de velocidad, en estos accidentes están involucrados los vehículos de transporte público, autos particulares, camiones, etc (Ecuavisa, 2021)

Se debe recalcar que el transporte terrestre público es primordial puesto que es una actividad estratégica del país, es por eso que se deben establecer parámetros de mejoras para satisfacer y proteger la seguridad de los pasajeros haciendo posible el traslado de trabajadores/as, estudiantes y público en general, los cuales aportan y hacen posible el desarrollo de las actividades ya sean estas de carácter personal, profesional, económicas, etc., promoviendo así el crecimiento del país.

En la provincia de Zamora Chinchipe existen 3 cooperativas (Zamora, Nambija y Yanzatza) y en el cantón Yantzaza una; por lo que dependerá netamente de las actividades que la organización impulse para sobre ponerse a toda esta incertidumbre y lanzar una oferta competitiva al mercado que les permita ser líderes a nivel nacional, por eso es indispensable que cada empresa cuente con una planificación estratégica bien definida para actuar con eficacia y garantizar un crecimiento estable para la entidad.

La cooperativa de Transportes Unión Yanzatza se encuentra ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, cantón Yantzaza y fue creada mediante acuerdo ministerial N°0403 el 15 de marzo de 1978, día en que inicio sus actividades, su gerente es el Dr. Rolando León, cuenta con 56 socios y tiene una trayectoria en el mercado de 43 años por lo que requiere implementar un plan

estratégico para evitar las falencias que repercute directamente en toda la organización en relación a la toma de decisiones, entre los cuales se puede mencionar:

- La carencia de misión, visión y estrategias que guíen el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- La poca capacidad administrativa y financiera de modo que si no existe un buen manejo de los ingresos generados por las diferentes actividades (pagos de guías diarias, carreras, etc.), no podrán cubrir los gastos que se generan para mantener la cooperativa.
- El abandono de socios se aproxima si la situación de la institución no cambia de dirección ya que hoy en día existen vehículos informales que están invadiendo la ruta de frecuencia, perjudicando de manera directa el ingreso de los socios.
- Desafortunadamente las actividades que realiza la administración son empíricas porque el personal no está capacitado, lo que impide o lo que detiene el crecimiento frente a otras empresas de transporte.
- No se realiza un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa que permita verificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ya que la competencia cada vez es más amplia, por ende, se debe mantener estrategias que permitan enfrentar de la mejor manera las exigencias futuras logrando satisfacer las necesidades de los usuarios e incrementando la rentabilidad de los socios en general.
- Falta de proyección a futuro, es decir no se ha fijado la hoja de ruta que permita guiar a la cooperativa, desde donde está ahora y hacia donde le gustaría estar en el futuro.

Formulación del problema

¿Qué efectos provocará en la cooperativa Yanzatza la elaboración de un plan estratégico en el mejoramiento de su competitividad y eficiencia?

Sistematización del problema

¿Cómo la planificación estratégica contribuirá a mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa?

¿De qué manera influye el diagnóstico para determinar la situación actual de la cooperativa?

¿Qué factores inciden en la elaboración de estrategias para la consecución de objetivos para la cooperativa?

Justificación

Justificación teórica

La ejecución del presente trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de implementar una planificación estratégica como una herramienta que contribuya a mejorar la competitividad y eficiencia de la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, se recolectará información de libros, revistas, sitios web confiables, artículos y más, con el fin de diseñar el plan estratégico que sea guía y que sirva para afrontar los problemas administrativos y económicos a través de instrumentos que permitan identificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y de esta manera tomar decisiones oportunas para el desarrollo de la misma.

Justificación metodológica

La metodología a emplear es importante para cumplir con el objetivo de plantear una planificación estratégica con el propósito de mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa es por ello que se establece un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) ya que es un proceso que recoge, analiza, observa y vincula datos en un mismo estudio, así mismo se aplica el nivel descriptivo porque permitirá conocer o describir las características o actividades que realiza la cooperativa de transportes Unión Yanzatza, en los métodos de investigación están los 3 principales: analítico porque contribuye a un análisis profundo de los problemas que se generan en el área administrativa, deductivo porque influye para plantear conclusiones verdaderas e inductivo porque permite plantear la planificación de acuerdo a las observaciones realizadas con anticipación, por otra parte, dentro de las técnicas se hará uso de las encuestas y entrevistas para conocer a fondo las necesidades que tiene la cooperativa y en el diseño de la investigación es la no experimental ya que se realizará la investigación sin manipular ningún dato para poder llevar a cabo una solución eficaz de tal forma que permita construir correctamente el plan estratégico para la cooperativa de transportes Unión Yanzatza.

Justificación práctica

A través del modelo de planificación estratégica se espera un giro positivo para la organización, que permita mejorar la competitividad y la eficiencia, donde los beneficiados no solo serán quienes conformen la empresa sino también los clientes y socios, ya que la prestación del servicio

será más ágil, oportuna y con niveles óptimos de calidad para con ello tener un desempeño y crecimiento eficaz.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan estratégico a la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza del cantón Yantzaza de la provincia de Zamora Chinchipe mediante el análisis de la situación actual que permita establecer objetivos estratégicos para mejorar la competitividad y eficiencia.

Objetivos específicos

- Definir la fundamentación teórica de planificación estratégica fundamentado en varios autores que permita una orientación más clara en el desarrollo del trabajo de investigación.
- Identificar la situación actual de la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza a través de herramientas (FODA) que permitan recoger datos para rectificar los procesos administrativos.
- Diseñar el plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza con el propósito de mejorar la competitividad y eficiencia.

Antecedentes de investigación

El presente trabajo de titulación plantea un modelo de planificación estratégica que se basa en diferentes fuentes bibliográficas actuales avaladas científicamente como libros, revistas, informes, artículos científicos y sitios web confiables; cabe recalcar que también se fundamenta en experiencias previas y resultados investigativos obtenidos en los siguientes trabajos expuestos a continuación:

Desde el punto de vista de (Montoya, 2017, p.22), en su trabajo de investigación denominado: "Planificación Estratégica 2016 - 2020 para La Cooperativa de Transportes Otavalo, en el Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, presenta los siguientes objetivos y conclusiones:

- Llevar a cabo un análisis situacional de la Cooperativa de Transportes Otavalo con la finalidad de conocer la información acerca del plan estratégico que disponen o mantienen vigente.
- Delimitar la parte teórica de la investigación para sustentar el presente proyecto de investigación.
- Efectuar el plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Otavalo estimando la nueva propuesta para desempeñar.

Conclusiones

1. A través del análisis realizado en la Cooperativa de Transportes Otavalo, se puede constatar que no disponen de una planificación estratégica que dirija las actividades que desarrollan permitiendo así mejorar la gestión administrativa y de servicio que otorga a las personas.
2. La parte teórica ayudó a sustentar de manera técnica y científica la información necesaria sobre cada una de las etapas del presente proyecto de investigación.
3. El diseño de la propuesta planteada contesta a las necesidades que mantiene la Cooperativa de Transportes Otavalo, es decir, la filosofía institucional, ejes estratégicos, estrategias, metas y tácticas que ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por otra parte, se propone el organigrama estructural y el manual de funciones para cada perfil de trabajo, sin duda también hace referencia a los Planes Operativos Anuales (POA's) que deben desarrollarse durante el plan estratégico (Montoya, 2017, p.178).

Como afirma (Gavilanez, 2018, p.6), en su trabajo de titulación denominado: “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”, del Cantón Caluma, Provincia de Bolívar, período 2018-2023”, presenta los siguientes objetivos y conclusiones:

- Definir la parte teórica sobre la planificación estratégica, cuáles son los procesos y técnicas en relación al cooperativismo; y así evidenciar que la investigación recabada es eficiente para el desarrollo de la misma analizando cada factor necesario para el plan estratégico.
- Dar uso de las diferentes herramientas para conocer los resultados que presenta la organización para de esta manera brindar una solución eficiente y eficaz del problema que aqueja la cooperativa de Transportes Intraprovincial de Pasajeros “Vencedores de Caluma”.
- Proponer estrategias e indicadores de gestión para medir el desarrollo y gestión de la cooperativa de transportes Intraprovincial de pasajeros “Vencedores de Caluma”. con ello un diagnóstico de la situación actual de la misma

Conclusiones

- La planificación estratégica es fundamental ya que consiste en una serie de pasos para lograr efectivamente los objetivos, por lo que se pudo verificar y analizar teorías conceptuales y demostrar que las normas científicas son la base para una acción concreta en las empresas.
- Los métodos, técnicas, instrumentos fue clave para conocer a fondos los problemas que presentó la cooperativa, es decir, facilitó la obtención de resultados para plantear alternativas en beneficio de la cooperativa de transportes intraprovincial de pasajeros “Vencedores de Caluma”.
- Finalmente, se ha implementado estrategias e indicadores de gestión que contribuirán a medir el desarrollo y la mejora continua de la cooperativa de transportes intraprovincial de pasajeros “Vencedores de Caluma” (Gavilanez, 2018, p.89).

Teniendo en cuenta a (Chacha, 2019, pág. 7), en su trabajo de investigación titulado: “Plan Estratégico de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, Provincia de Chimborazo, periodo 2019 – 2023”, presenta los siguientes objetivos:

- Estudiar la situación actual de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros “CTA” de Alausí.
- Valorar el nivel de satisfacción de los pasajeros en relación a los servicios que brinda la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros “CTA” de Alausí.

- Implementar estrategias esenciales para la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros “CTA” de Alausí sobre todo cumplir con los objetivos para lograr consolidarse en el sector del transporte.

Conclusiones

- Cabe mencionar que la cooperativa mantiene un plan estratégico que no está acorde a la situación actual, lo que impide determinar el rumbo de la misma es por ello que es fundamental plantear metas y objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- Es necesario realizar o reformular el análisis interno y externo para conocer cuáles son las oportunidades, debilidades y amenazas “DAFO” que influyen en la Cooperativa sobre todo para la implementación de los objetivos estratégicos.
- Finalmente, la cooperativa no brinda cursos de capacitación para el personal que opera dentro de la empresa lo que genera malas relaciones con los clientes e incluso dificultades para adaptarse y entender las actividades encomendadas y con ello la pérdida de tiempo en los procesos (Chacha, 2019, p.139).

Dada a la investigación realizada se puede mencionar que la planificación estratégica es muy importante dentro de cualquier organización ya que permite establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, delimitando y direccionando de esta manera el alcance de las distintas actividades, siempre y cuando este encaminado a una toma de decisiones eficiente para fundamentar el éxito en el futuro, creando así una ventaja competitiva a través de estrategias que le permitirá a la empresa desarrollarse eficientemente puesto que esta herramienta da la posibilidad a la organización de prepararse para hacer frente a situaciones futuras.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Según varios autores se plasma un concepto general de lo que es la planificación:

1.1 Planificación

De acuerdo con (Bernal & Sierra, 2017, p.84), la planificación es un proceso en el cual se determinan los objetivos y estrategias a ser alcanzados en el corto, mediano o largo plazo de modo que se establecen programas para coordinar las actividades a desarrollarse por parte de la organización.

Desde el punto de vista de (Riquelme, 2021), se determina que la planificación es un proceso en el que se establece una secuencia de pasos a seguir antes de empezar un proyecto, con el propósito de lograr los mejores resultados para empresa.

En definitiva, la planificación es una herramienta que permite organizar, estructurar actividades que permitan alcanzar las metas que tiene la organización, considerando siempre los factores internos y externos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos, de tal manera que se minimice los efectos negativos y se impulse o se maximice la eficiencia.

1.1.1 Importancia de la planificación

Según (Saigua, 2020, p.9) resalta que, la planificación es fundamental en el ámbito político, económico, social y cultural puesto que le facilita a la organización el poder cumplir con sus objetivos ya sean de corto, mediano o largo plazo. Con la propuesta de una planificación las organizaciones pueden un poco anticiparse a los percances que pueden suceder en el desarrollo de las diferentes actividades y así tomar las mejores decisiones o medidas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y sobre todo a ser más competitivos en el mercado que con el paso del tiempo es más exigente.

La planificación es muy importante dentro de las organizaciones ya que permite anticiparse a situaciones que podrían retrasar el crecimiento de la empresa, por eso es necesario contar con una buena planificación para poder tomar las mejores decisiones en su debido momento y de esta manera cumplir con cada uno de los objetivos planteados.

1.1.2 Clasificación de la planificación

De acuerdo con (Uriarte, 2020), la planificación puede clasificarse de la siguiente manera:

- Planificación estratégica: donde los objetivos se generan a mediano y largo plazo, se define las metas y objetivos específicos puesto que se debe incorporar a las circunstancias actuales de la organización.
- Planificación táctica: se debe integrar todos los procesos de manera continua por cada área, para establecer las acciones de manera sistemática de modo que se ajuste a los cambios del entorno.
- Planificación operativa: por lo general las metas son a corto plazo y se ajusta a los niveles más bajos de la empresa.
- Planificación normativa: tiene relación directa con la conformación de normas, leyes o reglamentos que deben ser aplicados en el largo plazo y de esta manera cumplir con los objetivos establecidos.

1.1.3 Características de la planificación

Teniendo en cuenta a (Arqhys Decoración, 2017), las características de la planificación son las siguientes:

- Deben estar encaminadas al futuro,
- Tiene que ser un proceso continuo, es decir que no se debilita durante un plan de ejecución
- Deben mantener una técnica de innovación, de cambio y su vez innovadora,
- Mantener recursos para el correcto funcionamiento y,
- Tomar las mejores decisiones para disminuir la incertidumbre de las situaciones futuras.

1.1.4 Ventajas de la planificación

De acuerdo con (Arqhys Decoración, 2017), las ventajas de la planificación:

- Indica cuando es necesario realizar un cambio.
- Brinda la posibilidad de mantener una base para el debido control.
- Señala la necesidad de realizar cambios para anticiparnos al futuro.
- Se precisa las actividades bien establecidas con propósitos y orden.
- Ayuda a que el gerente obtenga más estatus.
- Compensa el uso de las instalaciones y a su vez aumenta

1.1.5 Desventajas de la planificación

Según (Arqhys Decoración, 2017), las desventajas de la planificación son:

- Es muy limitado el valor práctico.
- Los sucesos futuros son limitados, así como la información.
- Ocasiona un gran gasto económico.
- En cierta parte, los planificadores consideran que la planificación suele ser exagerada.

1.1.6 Estilos de la planificación

Desde el punto de vista de (Uriarte, 2020), la planificación tiene cuatro estilos los cuales son:

- Inactiva: forma parte de las situaciones estables ya que está orientada a la prevención de cualquier circunstancia.
- Reactiva: se desprende de situaciones no favorables para la empresa buscando una acción inmediata y esto por lo general suele ser en el corto y mediano plazo.
- Proactiva: busca alternativas para cambios favorables dentro de la organización con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.
- Interactiva: se busca propiciar soluciones en función a los cambios del entorno.

1.1.7 Técnicas de la planificación

Como afirma (Uriarte, 2020), las técnicas de planificación son:

- Políticas: se consolida para fines en el presente y futuro de acuerdo al sector.
- Estrategias: son parte de las actividades para el cumplimiento en el largo plazo.
- Reglas: no son flexible y se deben aplicar tal como se ha conformado para todos los sectores.
- Programas: incluyen estrategias y reglas para su aplicación constante.

1.1.8 Pasos de la planificación

El proceso de planificación según (Quiroa, 2021), es la siguiente:

1. Evaluar la situación actual: en este primer paso se va a estudiar los factores más esenciales para la organización, los cuales pueden ser: indicadores económicos, competencia y recursos con los dispone la organización.

2. Definición de metas y objetivos: la formulación de objetivos debe ser realista, medible, alcanzable en el corto, mediano y largo plazo.
3. Elaborar el plan de acción: es importante delinear un plan de acción ya que permite plasmar las actividades que se van a desarrollar para cumplir con cada uno de los objetivos.
4. Asignación de recursos: se debe destinar los recursos de acuerdo a las actividades plasmadas en la planificación.
5. Ejecutar el plan: es poner en marcha el plan de acción por lo que es necesario dar facultad a una persona para alcanzar las metas propuestas.
6. Control: este paso es muy importante ya que permite hacer un control del proceso para el cumplimiento de las actividades y a su vez saber cómo se están alcanzando los objetivos.

1.2 Estrategia

De acuerdo con (Navajo, 2016, p.112), la estrategia “es una línea, un camino, que indica y plantea cómo lograr una misión u objetivo para la organización”, y para que una empresa alcance los objetivos propuestos debe seguir una serie de pasos que son fundamentales para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Desde el punto de vista de (Borja, 2020, p.22), las estrategias son planes que contribuyen a la organización a ser más competitivos e inclusive a entrar en nuevos mercados con la finalidad de satisfacer a los usuarios y lograr los objetivos planteados, aplicar la misión, visión, valores y metas, ayudará a optimizar el desarrollo y el crecimiento empresarial.

En definitiva, la estrategia trata de buscar la manera de como hacer para crear valor o afrontar a los futuros escenarios, buscando siempre alcanzar los objetivos planteados para el desarrollo y crecimiento de la organización.

1.2.1 Características de la estrategia

Teniendo en cuenta a (Navajo, 2016, p.113), las características son las siguientes:

- Consistencia: los objetivos y políticas no deben ser presentados de manera inconsistente.
- Consonancia: la estrategia debe deducir una respuesta ajustada al entorno y a los cambios que puede llegar a generar en éste.
- Ventaja: brindar la oportunidad de establecer y mantener una ventaja en las diferentes áreas de actividad seleccionada.

- Viabilidad: trabajar con los recursos disponibles y no pedir en demasía para evitar problemas secundarios.

1.2.2 Elementos o componentes de la estrategia

Como afirma (Navajo, 2016, p.113), que los componentes de la estrategia son los siguientes:

- Campo de actividad: son las actividades o proyectos que la empresa gestiona o necesita gestionar.
- Capacidades distintivas: son los recursos físicos, tecnológicos, financieros, humanos, etc., que la empresa debe disponer para hacer frente a los retos con buenas habilidades o potenciales del personal.
- Las ventajas o características deben diferenciarse del resto de organizaciones.
- Efecto sinérgico: intercomunicación con los compañeros de las diferentes áreas de la empresa.

1.2.3 Clasificación de estrategias

Según (Navajo, 2016, p.121), la clasificación de estrategias más conocidas es la de Porter que se detalla a continuación:

- Liderazgo de costos: es la adquisición de productos o servicios a un precio más bajo, es por ello que la empresa emplea la experiencia como un punto favorable para esta estrategia.
- Diferenciación: el objetivo principal es ofrecer un producto o servicio diferente, único o exclusivo para diferenciarse de la competencia y esto puede ser también por la imagen de la empresa, calidad, prestigio, etc., las empresas que empleen este tipo de estrategia están conscientes de que los consumidores o clientes están dispuestos a pagar un poco más por el producto o servicio.
- Especialización: se trata de encaminarse hacia un sector específico con distintas características entre ellas, tipo de clientes, zona geográfica en el que se pueda desempeñar con más efectividad o eficacia.

1.2.4 Niveles de estrategia

Según (Freije & Freije, 2019, p.18), los niveles de estrategia son los siguientes:

- Estrategia corporativa o empresarial: se refiere a los tipos de actividades en los que la empresa debe comprometerse siempre y cuando estas actividades brinden la oportunidad de tener un crecimiento sostenible caso contrario deben ser analizadas para proceder a su ejecución o a su vez retirarlas.
- Estrategia competitiva o de negocio: es la manera de competir en las diferentes áreas que desarrolla la organización puesto que, se busca explotar ventajas competitivas en cada área producto y mercado en los distintos negocios.
- Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales: se debe utilizar con eficiencia los recursos asignados a cada función y al servicio del negocio en el que forma parte, es por ello que las diferentes funciones de la organización deben contribuir en otros niveles de estrategia.

1.3 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones acerca de la situación actual y del camino que deben emprender en el futuro las organizaciones, la planificación no solo debe estar enfocada en responder los cambios y demandas que genera el entorno sino también en plantear y concretar los cambios que exige el entorno (Navajo, 2016, p.22).

Según (Roncancio, 2018), la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a plantear el quehacer y el camino que todas las empresas deben seguir para lograr las metas propuestas, teniendo en cuenta siempre los cambios y demandas que exige el entorno, puesto que es fundamental para la toma de decisiones dentro de la empresa, a fin de que se establezcan los objetivos y los planes de acción que llevarán a cumplir dichos objetivos.

La planificación estratégica es la base para el crecimiento de la organización ya que posee una estructura de actividades o ideas, empleando adecuadamente la misión, visión, valores, encaminados en alcanzar las metas, cubriendo así las necesidades y midiendo siempre las posibilidades de éxito o fracaso.

De acuerdo con (Navajo, 2016, p.25), la planificación estratégica debe facilitar:

- La comprensión de un entorno con factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
- Pensar desde otro punto de vista sobre el entorno.
- Pensar con otra visión diferente sobre la empresa.
- Debatir la forma o la estructura y actividad de la empresa, para contrarrestar los escenarios del entorno y adaptarse a ella.
- Buscar soluciones eficientes ante los problemas estratégicos que presente la organización y establecer las políticas que a corto y medio plazo los posibilitan.

1.3.1 Importancia de la Planificación estratégica

La planificación estratégica es fundamental en cualquier organización o institución dado que ayuda a los directivos a tener nuevos horizontes para lograr establecer los objetivos, por esta razón la planificación se caracteriza por tener en cuenta las ventajas y desventajas de la situación presente de la organización a fin de mejorar las diferentes áreas. Por lo cual, un plan de acción implica estar adelante para anticiparse a los hechos y de esta manera plantear soluciones efectivas para el futuro, con el propósito de mejorar la competitividad y alcanzar el éxito empresarial (Saigua, 2020, p.27).

Es importante contar con una planificación estratégica en las distintas organizaciones debido a que permite unificar las fortalezas con las oportunidades que el mercado ofrece y de esta manera llevar a cabo los objetivos planteados, en otras palabras, es el camino o ruta que tiene la planificación estratégica para guiar a la empresa desde donde se encuentra ahora y hasta donde quiere o desea llegar en el futuro.

1.3.2 Características de la planificación estratégica

Como afirman (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.30), las características de la planificación estratégica son las siguientes:

- Es holística y sistemática puesto que abarca a toda la organización con respecto al entorno.
- Es de largo plazo el horizonte provisional.
- La dirección define a la organización.

- El tiempo de aplicación de la planificación va a depender de los objetivos que se quiere conseguir, teniendo en cuenta el plan de acción, los recursos que mantiene la organización y el tipo de estrategia que va a emplear será de acuerdo a la necesidad de la empresa.

1.3.3 Fases de la planificación estratégica

Desde el punto de vista de (Navajo, 2016, p.33), se puede estructurar el proceso de planificación estratégica entorno a cinco grandes etapas que son las siguientes:

- 1. Organización del proceso:** es estructurar el proceso para saber quiénes somos y qué hacemos, se trata de tener la apreciación de planificar y de organizar el proceso y sobre todo de identificar a la organización.
- 2. Análisis estratégico:** es importante para diferenciar donde estamos y conocer los grupos de interés que forman parte de la organización, hace referencia a un análisis interno y externo a fin de identificar los elementos estratégicos que son primordial para cualquier empresa.
- 3. Formulación estratégica:** se fija la pregunta de hacia ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?, en efecto, estableciendo la visión, misión, definición de objetivos, estrategias y la redacción del plan estratégico.
- 4. Implantación de estrategias:** es el conjunto de actividades que se debe realizar para lograr los objetivos.
- 5. Control estratégico:** que se está haciendo para llevar a cabo las actividades.

1.3.4 Objetivos de la planificación estratégica

Según (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.31), la planificación estratégica es de suma importancia para la organización, sobre todo para:

- La sobrevivencia ante una situación de crisis, es decir, cuando la empresa empieza a tener problemas los cuales pueden ser: pérdida en el mercado, reducción de utilidades hasta poner en riesgo la existencia de la empresa y esto debido a la incapacidad de adaptarse a un entorno que cada vez cambia.
- La permanencia en la empresa para consolidar sus resultados.
- Para generar mayores ingresos la organización debe maximizar las utilidades.
- Permite tomar decisiones acordes a los cambios que se producen en el sector de tal manera que se posea como líder en el mercado.

Como opinan (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.31), los objetivos estratégicos deben ser:

- Precisos, de tal manera que proporcione a los administradores una referencia que les autorice calificar el desempeño de cada uno.
- Que requieran cuestiones decisivas, es necesario escoger un número limitado de los objetivos fundamentales para llevar a cabo el cumplimiento de la misión y visión para posterior a ello ser evaluados.
- Que sean provocadores pero realistas, con la finalidad de ofrecer al personal desafíos que luego se transformen en incentivos para lograr conseguirlos, y que a su vez sean alcanzables, porque se da el caso que en el transcurso del cumplimiento se dan por vencidos.
- Especifican, es decir, se da un plazo determinado para el cumplimiento de los objetivos de tal manera que el proceso eficiente y acorde a lo establecido.

1.3.5 Componentes de la planificación estratégica

Desde el punto de vista de (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.32), la planificación estratégica está compuesta por:

- Un plan de acción consciente o por guías que son necesarias para una situación específica.
- Una maniobra que se basa en ser más inteligente y buscar señales en el mercado con la finalidad de ganar al oponente.
- Un patrón, con el propósito de mantener un comportamiento determinado ante una conducta definida.
- Una posición o lo que es lo mismo, su ubicación en un segmento de mercado.
- Una perspectiva para tener un punto de vista diferente de como percibir el mundo desde una posición determinada.

1.3.6 Ventajas de la planificación estratégica

Como afirma (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.30), las ventajas de la planificación estratégica son las siguientes:

- Competitiva: sucede cuando la empresa se diferencia del resto teniendo algo más que los demás no tienen e incitan al cliente a obtener el producto.
- Comparativa: es cuando existen dos o más empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, es decir, disponen de las mismas ventajas, pero la diferencia es en el proceso.

- Diferencial: se da cuando la empresa no sigue el esquema establecido, sino que prefiere ofrecer algo que desde el punto de vista de los que forman parte de la misma no sea lo mejor sin embargo éste busca atraer a los clientes de esa manera.

1.4 Matriz FODA

La matriz FODA también se conoce como DAFO que significa: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es una técnica que permite analizar y diagnosticar la situación de una organización en el que, mediante y a consecuencia de un análisis, se diagnostica la situación de la empresa sobre los factores externos e internos antes establecidos (Sabater Quinto & Sabater Quinto, 2017, p.60).

La matriz FODA es una herramienta muy importante puesto que permite realizar un diagnóstico de manera interna y externa de la empresa y así poder plantear o generar estrategias considerando la perspectiva de lo que se analizó, buscando siempre el crecimiento de la empresa.

1.4.1 Análisis interno

El análisis interno se enfoca en reconocer e identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la empresa, considerando los recursos, las capacidades y las competencias de la misma (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.60).

La organización debe analizar cada uno de los recursos y capacidades que mantienen cada uno que forman parte de la misma ya que es una herramienta fundamental para calibrar los activos competitivos y establecer si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre sus competidores (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.60).

1.4.2 Análisis externo

Las organizaciones deben acoplarse a los cambios del medio externo en el que se desenvuelven para anticiparse y aprovechar los movimientos de los rivales, o lo que es lo mismo, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado para seguir creciendo y transformar las amenazas en puntos positivos para la organización (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.68).

Desde el punto de vista de (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.68), el análisis es una técnica para fijarse en los cambios del entorno y sacarle el mayor provecho con la finalidad de:

- Establecer y vigilar los indicadores del entorno

- Conseguir una visión general de los sucesos que repercuten en la organización
- Emplear la información con creatividad con el objetivo de aprovecharlo al máximo en la empresa.

1.5 Análisis PEST (macroentorno)

El análisis PEST es una herramienta de análisis estratégico para definir el entorno externo de la organización, considerando los siguientes factores: político, económico, sociocultural y tecnológico a fin de que se pueda determinar que factor afecta el entorno ya sea el sector, el mercado de empleo, la competencia, entre otros (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, p.212).

El análisis externo se desarrolla en dos ámbitos conocidos comúnmente como microentorno y macroentorno, y para lograr un buen funcionamiento de la organización va a depender netamente de la manera en cómo se analicen y se aprovechen ambos ámbitos.

Factor político: hace referencia a todo lo legal, es decir, las regulaciones gubernamentales que de una u otra manera afectan la posibilidad de que una organización sea exitosa. Para este apartado se debe considerar la estabilidad política, leyes de empleo, regulaciones comerciales y de seguridad (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, p.212).

Factor económico: es un factor muy importante puesto que ayuda a la organización a determinar si puede o no ejercer una actividad para alcanzar el éxito dentro de un plazo establecido por lo que se debe considerar el crecimiento económico, políticas de desempleo y el ciclo económico de un país, tales como la inflación, tasas económicas e interés (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, p.212).

Factor social: se analiza los aspectos culturales y demográficos con la finalidad de conocer si puede o no competir la organización en el sector o dicho de otra manera, ayuda a evaluar las necesidades de los clientes, dentro de este factores se debe tener en cuenta el crecimiento de la población, la demografía, la salud y los cambios en el estilo de vida (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, p.212).

Factor tecnológico: estudia los factores que están relacionados directamente con los medios que permiten llevar acabo el producto o servicio al mercado; mantener una tecnología de punta puede ser favorable o complicado a la vez para mejorar el nivel de producción o inclusive para entrar en la industria, por eso, es importante considerar los aspectos tales como el gasto en tecnología, los avances tecnológicos y el ciclo de vida de la tecnología disponible (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, p.212).

1.6 Las cinco fuerzas de Porter (Microentorno)

Las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de análisis competitivo que contribuye a conocer cuál es la posición o la situación de la organización dentro del mercado en el que se desenvuelve, con el propósito de medir los recursos y elaborar estrategias que ayuden a las fortalezas y oportunidades de la empresa (Ecdisis Estudio, 2020).

Desde el punto de vista de (Ecdisis Estudio, 2020), las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Existe la facilidad con la que hoy en día cualquier persona puede empezar una actividad, principalmente vía internet en el que los costos de operación y las dificultades técnicas son menores, por lo que se supone una amenaza para las organizaciones que compiten a nivel digital.

2. El poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación contribuye a conocer la flexibilidad que tienen los diferentes proveedores para negociar precios, establecer formas de entrega, cambiar las formas de pago e incluso, la capacidad para transformar la calidad de los productos que se adquiere

3. El poder de negociación de los clientes.

Mientras más oferta de productos o servicios exista en el mercado mayores serán los requerimientos y condiciones que propongan los clientes.

4. La rivalidad entre competidores.

En todos los sectores el nivel de competencia tiene un tiempo limitado porque entran empresas que ofrecen el mismo producto o servicio en el mismo sector lo que satura al mercado ya que existe un número igual limitado de consumidores.

5. Amenaza de nuevos productos o servicios.

Es importante señalar que no siempre las amenazas tienen que ver con otros competidores, sino que existe la posibilidad de que con el pasar del tiempo entren nuevos productos o servicios que dejan fuera a los nuestros de forma casi automática.

1.7 Matriz EFE

La matriz del factor externo (EFE) es una herramienta que posibilita a los estrategas resumir y evaluar la información ya sea de carácter económica, social, cultural, política, legal, tecnológica

y competitiva con la finalidad de establecer estrategias de acuerdo a los problemas que se generen en el entorno o a su vez aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado (Ruiz Barroeta, 2021).

A través de la matriz EFE se analizan los factores externos, es decir, las amenazas y oportunidades a los que se enfrenta la cooperativa de transportes Unión Yanzatza, posterior a ello se formulan las estrategias.

1.8 Matriz EFI

La matriz de factores internos es un instrumento utilizado para tener una apreciación del entorno interno de la organización y así manifestar las fortalezas y debilidades principales que tienen las distintas áreas de la empresa, igualmente se utiliza para formular estrategias de acuerdo a los problemas presentados (Sy Corvo, 2019).

A través de la matriz EFI se analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) propios de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza, de tal manera que contribuya a formular estrategias para mejorar la competitividad y eficiencia de la organización.

1.9 Objetivos SMART

Como afirma (Ochoa, 2020), los objetivos SMART se pueden definir como metas muy concretas y específicas, los cuales ayudan a estructurar de manera eficaz los objetivos, siendo así, que SMART tiene un significado de específicos, medible, alcanzable, realista y tiempo.

- Específicos: el objetivo específico debe ser claro y preciso.
- Medible: debe ser cuantificable, es decir, medible.
- Alcanzable: deben ser alcanzables de acuerdo a las circunstancias y recursos disponibles de la empresa.
- Realista: acorde a las necesidades de la empresa
- Tiempo: los objetivos deben estar establecidos en un tiempo específico para cumplir con cada meta.

1.10 Marco conceptual

1.10.1 Planificación

Es el conjunto de actividades encaminadas al logro de los resultados que se hayan establecido correctamente, considerando un alto nivel de certeza sobre la situación en la que estas actividades se van a ejecutar y por ende el debido control de los factores que contribuirán al alcance del resultado buscado (Matilla i Serrano, 2018, p.23).

1.10.2 Estrategia

Está vinculada con una forma de conocimiento orientada a la búsqueda de la forma más oportuna de satisfacer los objetivos, en función a la utilización de unos medios que responde al cómo lograrlos (Matilla i Serrano, 2018, pág. 24).

1.10.3 Competitividad

Es la capacidad que tiene la organización para establecer estrategias competitivas con la finalidad de conservar y agrandar la cuota de los productos o servicios en el mercado de forma progresiva, la capacidad está vinculada con factores que pueden ser controlados o no por las organizaciones y empieza por la capacitación al personal, los procesos administrativos hasta las políticas públicas, y las peculiaridades de la demanda y la oferta (Medeiros, Gonçalves, & Camargos, 2019, pág. 2).

1.10.4 Diagnóstico

Un diagnóstico permite evaluar la importancia absoluta y relativa de un problema así como las condiciones internas y externas que son importantes para la organización y sus interrelaciones con los diversos problemas que afectan a la misma población, se debe considerar las potencialidades y restricciones que indica la situación para ejecutar alguna solución al problema y los actores sociales que ayudarían a crear aportes específicos encaminados a la solución del problema (Rodríguez, 2016, pág. 66).

1.10.5 Eficiencia

Es la relación entre los recursos empleados en un programa y los objetivos obtenidos. Sucede cuando se utilizan menos recursos para alcanzar un mismo objetivo o cuando se consiguen más objetivos con los mismos o menos recursos (Lira, 2021).

1.10.6 Eficacia

Es el nivel de logros de metas y objetivos, indica la capacidad que se tiene para lograr lo que se propone (Lira, 2021).

1.10.7 Debilidades

Son los factores internos de una organización que desfavorecen o pueden desfavorecer el cumplimiento de los objetivos (Sabater Quinto & Sabater Quinto, 2017, p.61).

1.10.8 Amenazas

Son los factores externos a la organización puesto que no se puede controlar ya que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados (Sabater Quinto & Sabater Quinto, 2017, p.61).

1.10.9 Fortalezas

Son los factores internos propios de la organización que pueden facilitar o no al cumplimiento de los objetivos (Sabater Quinto & Sabater Quinto, 2017, p.61).

1.10.10 Oportunidades

Son los factores externos a la propia organización debido a que no son controlables y estas oportunidades pueden facilitar o no el cumplimiento de metas y objetivos que se establezcan (Sabater Quinto & Sabater Quinto, 2017, p.61).

1.10.11 Visión

La visión es lo que desea alcanzar una organización o a su vez la posición que espera acertar dentro de los 5, 10 o 15 años, se focaliza en los fines y no en los medios, por lo que el planteamiento de la misma debe ser idealista, positiva, completa y detallada (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.38).

1.10.12 Misión

Indica el propósito de la empresa, es decir, la razón de ser y lo que hace. Así mismo, establece en qué sector participará y en cuáles no, a qué mercados servirá, cómo se administrará y cómo crecerá. Se focaliza en los medios que tiene para apoyar al logro de la visión (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.39).

1.10.13 Valores

Es todo lo necesario, útil, deseable para una organización, es decir, son principios que norman la conducta y comportamientos específicos que se muestran con orgullo y se defienden (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.40).

1.10.14 Creencias y filosofía organizacional

Son las creencias o valores explícitos de una organización y normas de una conducta que se haya establecido y que deben hacerlo para la persecución de la visión, por lo que se recomienda que los valores deben ser reales y no solo una figura (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.42).

1.10.15 Establecimiento de objetivos

La finalidad de establecer los objetivos es convertir la visión y misión en metas específicas, por ende, los objetivos bien planteados tienen la característica de ser específicos, cuantificables, medibles y con un tiempo determinado para alcanzarlos (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, p.43).

1.10.16 Políticas

Las políticas permiten tomar de decisiones con respecto a la formulación e implementación de estrategias, es por ello que las organizaciones manejan las políticas para garantizar de que todos sus empleados tomen las mejores decisiones y de esta manera efectuar acciones que sostengan la misión, objetivos y las estrategias de la empresa (Parco, 2018, p.32).

1.10.17 Objetivos estratégicos

Son los objetivos de mediano y largo plazo encaminados al logro de la misión de la empresa, en otras palabras, es el resultado más notable y de mayor nivel que la organización espera alcanzar para efectuar con su misión (Andía Valencia, 2016, p.4).

1.11 Idea a defender

¿La elaboración de la Planificación estratégica para la cooperativa de transportes unión Yanzatza del cantón Yantzaza provincia de Zamora Chinchipe, para el periodo 2021-2025 ayudará a incrementar la competitividad y eficiencia en la cooperativa?

1.12 Variables de estudio

1.12.1 Variable independiente

Planificación estratégica

1.12.2 Variable dependiente

Competitividad y eficiencia.

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Para el presente trabajo de investigación se utilizó un enfoque mixto, ya que se hizo uso de información cualitativa y cuantitativa a continuación, se explica cada una de ellas:

De acuerdo con (Sánchez Flores, 2019, p.3), el **enfoque cualitativo** se basa en evidencias que se enfocan en una descripción más profunda del fenómeno con el propósito de entender y explicar mediante la utilización de métodos y técnicas provenientes del estudio.

Es importante señalar que se hizo uso de información cualitativa puesto que fue necesario para conocer la situación actual de la empresa, por esta razón se empleó una entrevista al gerente lo que permitió conocer datos importantes para el desarrollo de este proyecto con la finalidad de emplear un modelo óptimo de planificación estratégica.

Desde el punto de vista de (Otero, 2018, p.6), el **enfoque cuantitativo** es el proceso de la investigación que se focaliza en las mediciones numéricas y utiliza la observación como parte del proceso para la recolección de datos, los analiza estadísticamente para después responder a las preguntas de la investigación.

El enfoque se aplicó para analizar e interpretar datos estadísticos que se obtuvieron de las herramientas utilizadas (encuestas), con la finalidad de lograr un mayor entendimiento y de esta manera responder eficientemente al problema planteado.

2.2 Nivel de investigación

Para el cumplimiento oportuno de los objetivos planteados en el trabajo de investigación se aplicó el siguiente nivel:

Teniendo en cuenta a (Olvera Romero, 2018, p.60), el **nivel descriptivo** brinda la posibilidad de conocer cada una de las características que compone al elemento, y permite clasificarlo en un grupo determinado para medir el factor observable. Cuando los factores son medibles, entran en una comparación y esto a su vez permite al investigador dar con mayor precisión la descripción de lo investigado.

Para el presente trabajo se aplicó una investigación descriptiva porque permitió conocer y describir las características obtenidas a través de las encuestas, identificando de manera individual los aspectos ordinarios que realiza la empresa como tal para descubrir la realidad y de esta manera sustentar la planificación estratégica.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente

Desde el punto de vista de (Montano, 2021), el diseño de **investigación no experimental** se realiza a través de la observación, en este diseño no se controla ni se manipula ninguna variable de estudio puesto que, los autores son quienes observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó el diseño no experimental puesto que se realizó la investigación sin manipular ningún dato o variable, de tal manera que el problema obtenido fue como se presentó en el entorno para ejecutar una solución eficaz en beneficio del crecimiento de la empresa.

2.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo

Como afirma (Coll Morales, 2020), el diseño de **investigación transversal** es un tipo de investigación observacional basado en estudiar diferentes variables sobre una cierta población, y obtenidas en un periodo de tiempo establecido.

Se aplicó el diseño transversal en este estudio debido a que se utilizó la observación para una mayor comprensión en la recopilación de información y así dar resultados óptimos ante los problemas que presentó la organización.

2.4 Tipo de estudio

Desde el punto de vista de (Nava & Monroy, 2018, p.28), la **investigación de campo** se ejecuta en el lugar de los hechos, dado que implica recoger la información directamente de la fuente, sin manipular ninguna variable y los datos obtenidos se originan directamente del estudio que se está realizando, en otras palabras, permite observar la situación en condiciones reales.

Se utilizó este tipo de estudio dado que hubo una relación directa con las personas que trabajan en la cooperativa para recabar la información necesaria a través de encuestas o entrevistas con el objetivo de establecer soluciones eficaces a los problemas planteados anteriormente.

2.5 Población y planificación, muestra

2.5.1 Población

“La población es un grupo de elementos ya sean personas u organismos de determinada especie, que conviven en un espacio geográfico” (Perez M. , 2021).

La población que se utilizó en el presente trabajo de investigación está constituida por el personal administrativo y socios a quienes se les efectuó una encuesta con el propósito de obtener una mejor visión del problema y que se detalla a continuación:

Tabla 1-2: Población de la Cooperativa de Transportes Union Yanzatza

| NOMINACIÓN | CANTIDAD |
|--------------------------------|-----------------|
| Gerente | |
| PERSONAL ADMINISTRATIVO | |
| Secretaria | 1 |
| Contadora | 1 |
| Auxiliar contable | 1 |
| Recaudadora | 1 |
| Oficinistas | 21 |
| Socios | 56 |
| TOTAL | 81 |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza
Realizado por: Sarango J, 2021.

2.5.2 Muestra

De acuerdo con (Editorial Grudemi, 2018), la muestra se basa en la porción que se extrae de una población para un estudio específico, con el propósito de representar, conocer y determinar cuáles son los aspectos de dicha población.

En esta investigación no se efectuó la muestra debido a que se tiene una población pequeña por lo que se realizó la encuesta a todo el conjunto de personas.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

Los métodos utilizados fue el inductivo, deductivo y analítico

Desde el punto de vista de (Perez, Perez, & Seca, 2020, p.20), el **método inductivo** empieza con la observación de manera reiterada de algún fenómeno, aquí se busca determinar algunos patrones o aspectos comunes que posibiliten la construcción del estudio investigado.

Cabe mencionar que este proyecto está integrado por el método inductivo ya que es un proceso de observación que permitió analizar los aspectos administrativos e institucionales de la cooperativa y ayudo a determinar las estrategias que se van a emplear para mejorar el desempeño de la organización

(Perez, Perez, & Seca, 2020, p.20) señalan que, el **método deductivo** es un proceso lógico del cual se infieren conclusiones en base a algunos supuestos, se inicia de una afirmación considerada verdadera para después observar casos particulares que contribuyan a ratificar la verdad sobre el supuesto establecido al inicio por lo que la conclusión radica en afirmar o negar la verdad de dicha premisa.

Se utilizó el método deductivo ya que se requirió conocer los antecedentes de la investigación para poder inducir conclusiones a partir de estos supuestos.

El **método analítico** consiste en la experiencia directa de estudio para verificar o validar un razonamiento, mediante mecanismos verificables como las estadísticas, observación de fenómenos o la replicación experimental (Equipo editorial, Etecé, 2021).

Se empleó este método para estudiar cada una de las variables de manera individual haciendo hincapié a la problemática de la empresa y de esta manera se determinó las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

2.6.2 Técnicas

Las técnicas que se emplearon para el presente trabajo de investigación son:

Desde el punto de vista de (Font Fábregas, 2016, p.14), la **encuesta** es una técnica que ayuda a adquirir información de manera sistemática con respecto a una población determinada, a partir de las respuestas que brinda una cierta parte de las personas que integran una población.

Se hizo uso de la encuesta para la recolección y obtención de información directa de los socios y personal administrativo de la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, con la finalidad de obtener una apreciación de la situación actual de la organización.

Como afirma (García Dihigo, 2016, p.76), la **observación** es una apreciación racional, planificada y sistemática del fenómeno relacionado al estudio de la investigación, en sus condiciones naturales, lo que es lo mismo, sin provocar y con la ayuda de medios científicos con miras a brindar una explicación de la naturaleza interna de los mismos.

Esta técnica se empleó cuando se realizó la visita a la cooperativa para verificar el comportamiento y los procesos internos de la empresa lo que permitió conocer la realidad de la misma y de esta manera plantear una solución eficaz.

Según (Cantavella, 2016, p.23) señala que, la **entrevista** es un dialogo guiado por el periodista con un propósito predeterminado, puesto que se pondrá a conocimiento de los lectores u oyentes para su orientación; por lo que el entrevistador busca llevar las riendas para obtener el máximo provecho la conversación.

Esta técnica se empleó para llevar a cabo una entrevista con una serie de preguntas abiertas al gerente de la empresa con la finalidad de conocer la situación que está atravesando la institución, así como también para conocer las estrategias que tiene para hacer frente en situaciones difíciles.

2.6.3 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la investigación fue el **cuestionario** ya que es un instrumento que permite construir un conjunto de preguntas para recolectar la información una vez identificadas las variables en el problema y objetivos de investigación (Ocampo, 2020).

Para la aplicación del cuestionario se tomó en consideración preguntas relevantes que aportaron al desarrollo de la investigación obteniendo opiniones y perspectivas de los diferentes socios de la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la entrevista que se realizó al gerente de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza.

3.1.1 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de Transportes Union Yanzatza

Objetivo: obtener información de la fuente primaria para identificar la situación actual de la cooperativa de transportes Union Yanzatza.

1. ¿Qué tiempo es socio de la cooperativa de transportes Union Yanzatza y de estos cuanto desempeña como gerente?

Como socio 5 años y como gerente llevo desempeñando 1 año y medio.

2. En la cooperativa de transportes Unión Yanzatza que usted administra ¿existe una planificación estratégica?

No, la cooperativa no cuenta con una planificación estratégica.

3. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con misión, visión, valores y políticas?

No

4. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza está cumpliendo con los objetivos propuestos?

Si

5. ¿Los procesos administrativos son adecuados o necesitan reestructurarse?

Necesitan reestructurarse

6. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con una estructura organizacional?

Si

7. ¿Cuáles son los valores que caracteriza el modo de operar de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Responsabilidad, puntualidad, sociabilidad y confianza

8. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza brinda cursos de capacitación al personal administrativo, socios y choferes?

No

9. ¿Ha crecido la cooperativa de transportes Unión Yanzatza durante su gestión como gerente?

Si

10. ¿Cómo ha afectado la pandemia al transporte público y a la cooperativa en particular?

El transporte público fue uno de los sectores más afectados por la pandemia debido al confinamiento que se dio en su momento, pero hoy por hoy la economía ya se está reactivando poco a poco, aunque ya no se vuelve a percibir el mismo nivel de ingresos que antes, pero se está aprovechando la oportunidad de seguir trabajando

11. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza ha realizado un análisis interno y externo para conocer la situación actual?

No

12. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza conoce cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

Si

13. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza tiene un proyecto concreto para la modernización de su sistema dentro de los tres años?

Si

14. Ud., como gerente de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza ¿Ha implementado estrategias para la captación de nuevos clientes como para la fidelización de los existentes?

Si

15. ¿Cómo analiza usted a la cooperativa de transportes Unión Yanzatza frente a la competencia?

Un punto que es importante analizar frente a la competencia es que actualmente la cooperativa se encuentra trabajando con unidades algo depreciadas lo que hace que reste puntos, ya que existe muy buena competencia por parte de la cooperativa de transportes Loja quien cuenta con un sistema de modernización muy buena, pero se espera que dentro de un año la mayoría de los socios puedan ir cambiando de unidades para ofrecer lo mejor al cliente y de esta manera lograr ubicarnos en el primer puesto a nivel nacional.

16. ¿Cómo se encuentra la cooperativa de transportes Unión Yanzatza en el ámbito financiero?

Ni bien ni mal, como es de conocimiento público la economía ha bajado debido a la pandemia generada, estamos en la posibilidad de cubrir con los gastos administrativos y seguros que tiene cada socio por algún accidente que se dé.

17. ¿Considera Ud. Fundamental implementar una planificación estratégica en la cooperativa de transportes Unión Yanzatza para mejorar la competitividad y eficiencia?

Si, en lo particular implementar una planificación estratégica en nuestra organización sería primordial ya que nos servirá para mejorar nuestra competitividad en base a los lineamientos bien planteados y poder seguir esa estructura que permitirá ser líderes a nivel nacional y tener éxito en el mediano plazo.

3.1.2 *Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los socios de la Cooperativa de Transportes Union Yanzatza*

Objetivo: Obtener la información necesaria acerca de las necesidades existentes de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza mediante el cual me permita obtener información para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

1. ¿Conoce Ud., si la cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con una planificación estratégica?

Tabla 1-3: Cuenta con una planificación estratégica la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 56 | 100% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

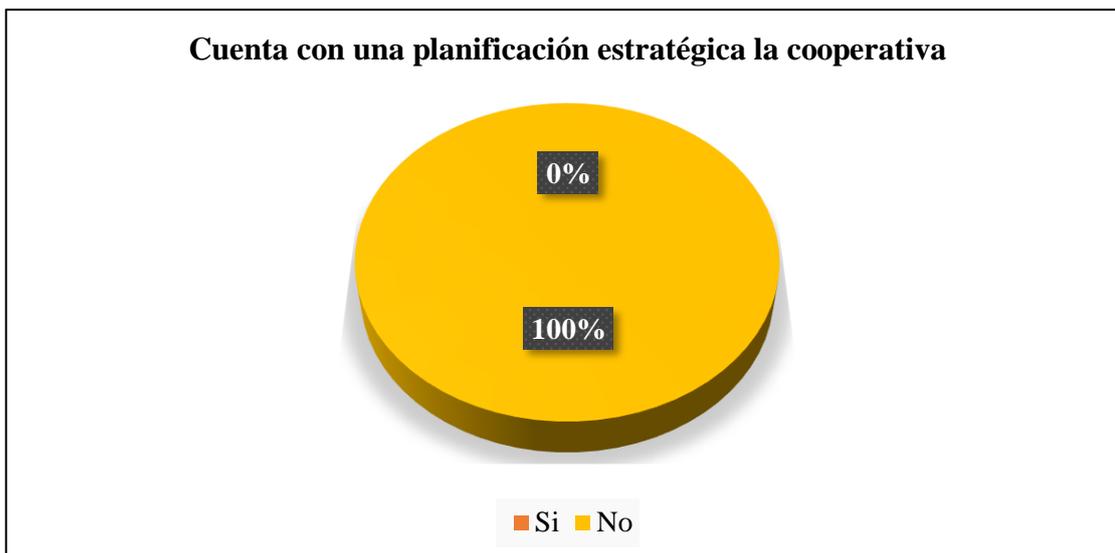


Gráfico 1-3: Cuenta con una planificación estratégica la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

A través de la encuesta realizada a los socios de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza, se puede verificar que los 56 socios, es decir el 100% del total de los encuestados manifestaron que no conocen si la cooperativa cuenta con una planificación estratégica.

Interpretación

Con respecto al análisis anterior se puede mencionar que todos los socios no tienen conocimiento si la cooperativa de transportes Unión Yanzatza posee una planificación estratégica lo que resulta desventajoso para la misma.

2. ¿Conoce Ud., si la cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con la misión, visión, valores y políticas?

Tabla 2-3: Cuenta con misión, visión, valores y políticas la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 56 | 100% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

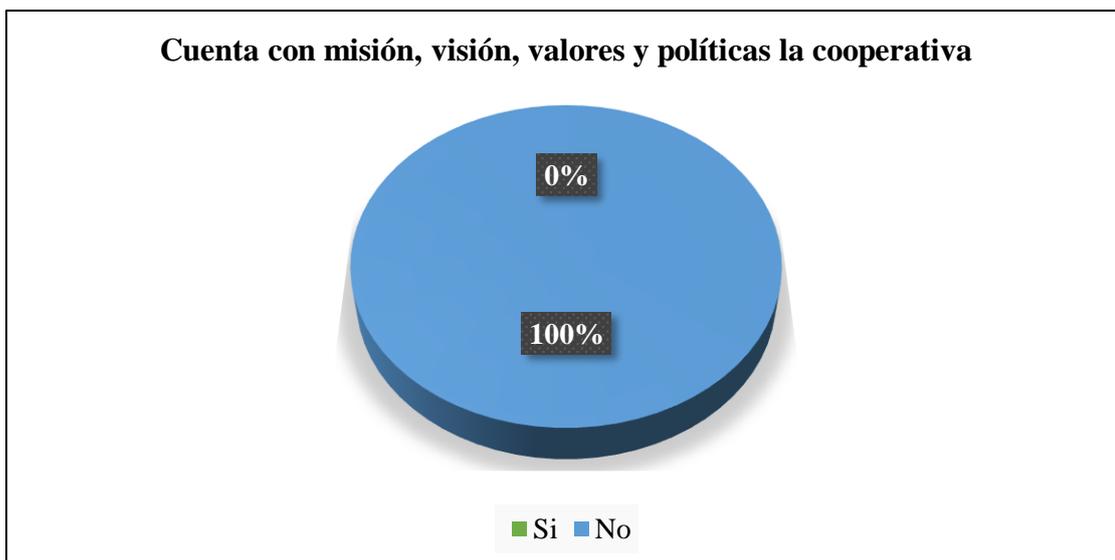


Gráfico 2-3: Cuenta con misión, visión, valores y políticas la cooperativa.

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Mediante la encuesta aplicada a los socios, se obtuvo que el 100% de los encuestados indicaron que no conocen si la cooperativa dispone de misión, visión, valores y políticas.

Interpretación

Una vez realizado el análisis se indica que todos los socios desconocen si la empresa cuenta con la misión, visión, valores y políticas lo que da hincapié a profundizar e implementar estas guías que son base para cualquier organización.

3. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza posee una estructura organizacional?

Tabla 3-3: Posee una estructura organizacional la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 45 | 80% |
| No | 11 | 20% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 3-3: Posee una estructura organizacional la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Se determinó que el 80% de los encuestados mencionaron que si existe una estructura organizacional dentro de la empresa mientras que el 20% indicaron que no.

Interpretación

Como se puede observar en la gráfica N.º 3-3, en su gran mayoría los socios señalan que la cooperativa si cuenta con la estructura organizacional lo que garantiza en cierta parte la coordinación en las actividades a desarrollarse.

4. ¿Cómo considera el servicio que proporciona la cooperativa de transportes Unión Yanzatza frente a la competencia?

Tabla 4-3: El servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 6 | 11% |
| Muy bueno | 18 | 32% |
| Bueno | 32 | 57% |
| Malo | 0 | 0% |
| Deficiente | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 4-3: El servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

El resultado obtenido de la encuesta muestra que el 57% de los encuestados señalaron que el servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia es bueno, mientras que el 32% indican que es muy bueno y, el 11% mencionan que es excelente el servicio.

Interpretación

La mayoría de los socios son conscientes del servicio que ofrecen frente a la competencia por eso dan una valoración de bueno, esto ayudará a determinar las falencias que tiene la cooperativa con relación al servicio.

5. ¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa y financiera de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Tabla 5-3: Calificación hacia la gestión administrativa y financiera de la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Buena | 40 | 71% |
| Mala | 16 | 29% |
| Deficiente | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 5-3: Calificación hacia la gestión administrativa y financiera de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

La respuesta de mayor porcentaje en la calificación sobre la gestión administrativa y financiera es del 71% valorando como buena y, un 29% indicaron que existe una mala gestión por parte de los administrativos.

Interpretación

Cabe recalcar que la mayoría de los socios tienen una perspectiva buena en cuanto a la gestión administrativa y financiera que realizan los encargados, sin embargo, se debe considerar o evidenciar que es lo que hace falta para tener una apreciación de excelente en cuanto al manejo administrativo y financiero.

6. ¿Qué factores considera Ud., que retrasan el desarrollo de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Tabla 6-3: Factores que retrasan el desarrollo de la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|-------------|
| Ausencia de una planificación estratégica | 56 | 100% |
| Poca comunicación | 0 | 0% |
| Deficiencia en los procesos administrativos | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 6-3: Factores que retrasan el desarrollo de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Del total de los encuestados, el 100% indicaron que el factor que retrasa el desarrollo de la cooperativa es la ausencia de una planificación estratégica.

Interpretación

Es evidente que la cooperativa de transportes Unión Yanzatza no cuenta con una planificación estratégica por lo que los socios denotan como un factor que ha retrasado y sigue retrasando el desarrollo de esta, lo que resulta urgente el diseño de la planificación.

7. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza brinda cursos de capacitación al personal administrativo, socios y choferes?

Tabla 7-3: La cooperativa brinda cursos de capacitación

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 56 | 100% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

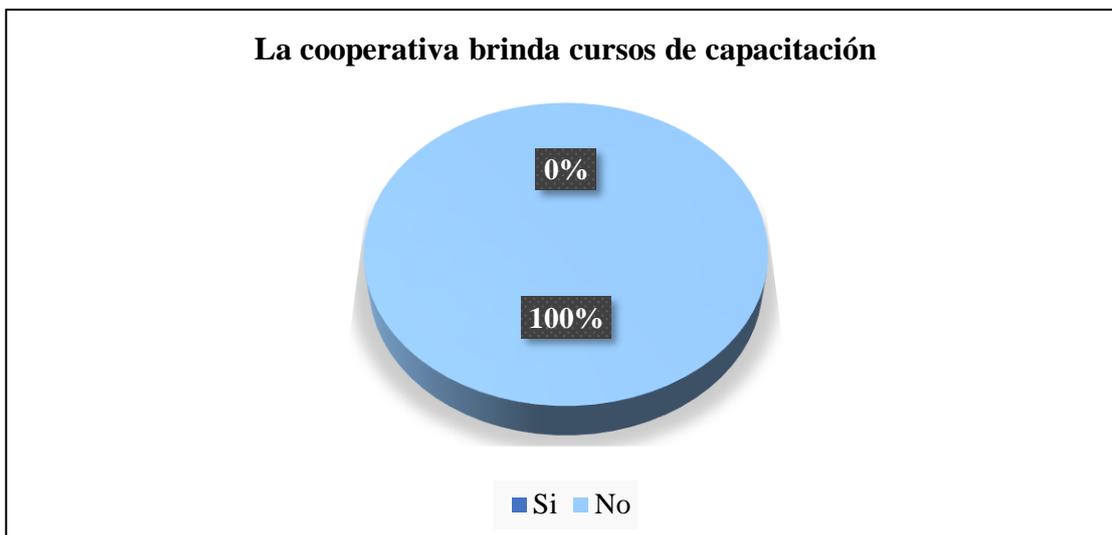


Gráfico 7-3: La cooperativa brinda cursos de capacitación

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

A través de la encuesta realizada, el 100% de los socios manifestaron que la cooperativa no brinda cursos de capacitación.

Interpretación

En base al análisis realizado se puede constatar que la empresa tiene una gran debilidad, la de no brindar cursos de capacitación a los que forman parte de la cooperativa, restando las posibilidades de ser competitivos y eficientes.

8. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con estrategias para captar nuevos clientes y fidelizar los existentes?

Tabla 8-3: La cooperativa cuenta con estrategias para captar y fidelizar clientes

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 56 | 100% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

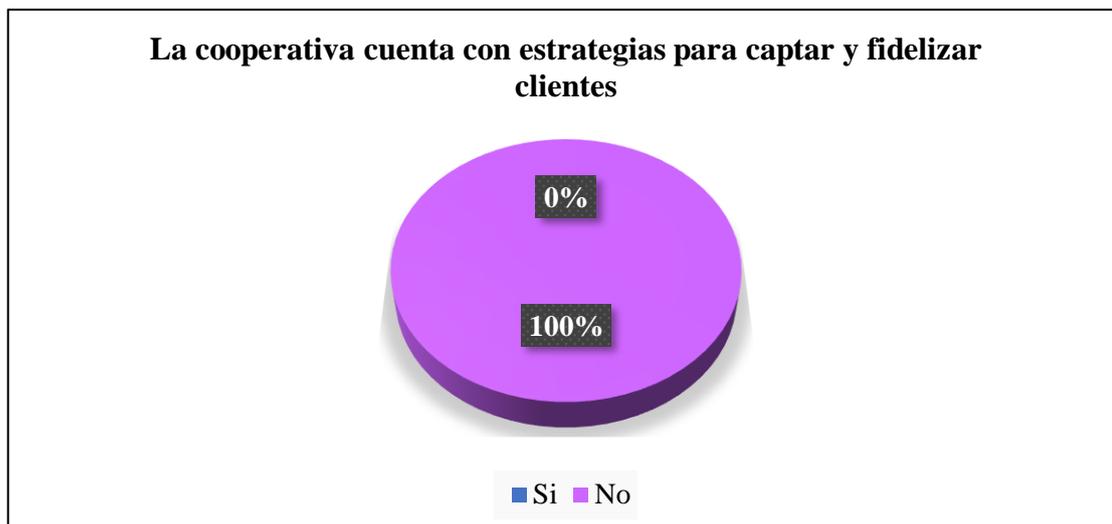


Gráfico 8-3: La cooperativa cuenta con estrategias para captar y fidelizar clientes

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Se determinó que, de los 56 socios encuestados el 100% mencionaron que la cooperativa no cuenta con estrategias para captar nuevos clientes y fidelizar los existentes.

Interpretación

Todos los socios determinaron que la cooperativa no ha buscado estrategias que les permita atraer nuevos clientes como mantener los existentes, como clave para percibir mejores ingresos, por lo que se considera necesario trabajar en la planificación estratégica en el que se construya dichas estrategias.

9. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Tabla 9-3: Como es la comunicación dentro de la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Buena | 56 | 100% |
| Mala | 0 | 0% |
| Deficiente | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 9-3: Como es la comunicación dentro de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Mediante la encuesta realizada se puede mencionar que, el 100% de los socios respondieron que la comunicación es buena en la cooperativa.

Interpretación

A través del gráfico N.º 9-3 se puede constatar que existe una buena comunicación dentro de la cooperativa, lo que muestra en cierta parte coordinación para desenvolverse en cada actividad a realizarse, sin embargo, se debe promover la comunicación para ser más eficiente.

10. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza ha realizado un análisis interno y externo para conocer la situación actual?

Tabla 10-3: La cooperativa ha realizado un análisis interno y externo

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0 |
| No | 56 | 100% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 10-3: La cooperativa ha realizado un análisis interno y externo

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas, el 100% de los socios indicaron que la cooperativa no ha realizado un análisis interno ni externo para conocer la situación actual de la misma

Interpretación

En base al análisis efectuado es importante recalcar que la cooperativa debe realizar un análisis tanto interno como externo para conocer cuales con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existe en el mercado y dentro de la misma para brindar estrategias en beneficio de la empresa y la colectividad.

11. ¿Considera Ud. que la inversión en tecnología se debe efectuar en base a las necesidades del usuario?

Tabla 11-3: La inversión en tecnología se debe efectuar a las necesidades del usuario

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 56 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 11-3: La inversión en tecnología se debe efectuar a las necesidades del usuario

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

El 100% de los encuestados señalaron que la inversión en tecnología se debe realizar en base a las necesidades de los clientes.

Interpretación

Cabe recalcar que la cooperativa cada cierto tiempo debe estar innovando sus unidades de transporte para brindar el mejor servicio y de esta manera captar nuevos clientes ya que son parte fundamental para el crecimiento de la organización y se lograra a través del diseño de una planificación estratégica bien estructurada.

12. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza tiene un proyecto concreto para la modernización de su sistema dentro de los tres años?

Tabla 12-3: La cooperativa tiene un proyecto para la modernización de su sistema

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 56 | 100% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 12-3: La cooperativa tiene un proyecto para la modernización de su sistema

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

A través de la encuesta aplicada a los socios, el 100% señalaron que la cooperativa no cuenta con proyectos de modernización de su sistema dentro de los tres años

Interpretación

Con relación al análisis descrito anteriormente se puede manifestar que la empresa es ineficiente en el sentido de crear o buscar proyectos de modernización de su sistema lo cual es esencial para el crecimiento de esta.

13. ¿Considera Ud., necesario implementar una misión y visión que contribuya al desarrollo de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Tabla 13-3: Es necesario implementar una misión y visión en la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 56 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 13-3: Es necesario implementar una misión y visión en la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Se determinó que, el 100% de los socios indicaron que es necesario la implementación de misión y visión en la cooperativa.

Interpretación

Se puede constatar que es esencial la creación de la misión y visión porque es evidente la falta de dirección en la cooperativa, ya que eso define y traza el por qué y para que existe de tal forma que los socios y empleados de la cooperativa tengan una idea más clara de hacia dónde quieren llegar y que la colectividad conozca la visión y misión que tiene la cooperativa.

14. ¿Considera Ud., fundamental implementar una planificación estratégica en la cooperativa de transportes Unión Yanzatza para mejorar la competitividad y eficiencia?

Tabla 14-3: Es fundamental implementar planificación estratégica en la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 56 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 14-3: Es fundamental implementar planificación estratégica en la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Finalmente, de todos los encuestados, el 100% manifestaron que es fundamental implementar una planificación estratégica en la cooperativa

Interpretación

Cabe mencionar que la cooperativa no tiene una dirección clara de hacia dónde quieren llegar por eso se ve la necesidad de implementar una planificación estratégica que les permita tener una orientación o visión de lo que quieren lograr en el mediano plazo.

3.1.3 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de la Cooperativa de Transportes Union Yanzatza

Objetivo: Obtener la información necesaria acerca de las necesidades existentes de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza mediante el cual me permita obtener información para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

1. ¿Conoce Ud., si la cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con una planificación estratégica?

Tabla 15-3: La cooperativa cuenta con una planificación estratégica

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 20% |
| No | 20 | 80% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

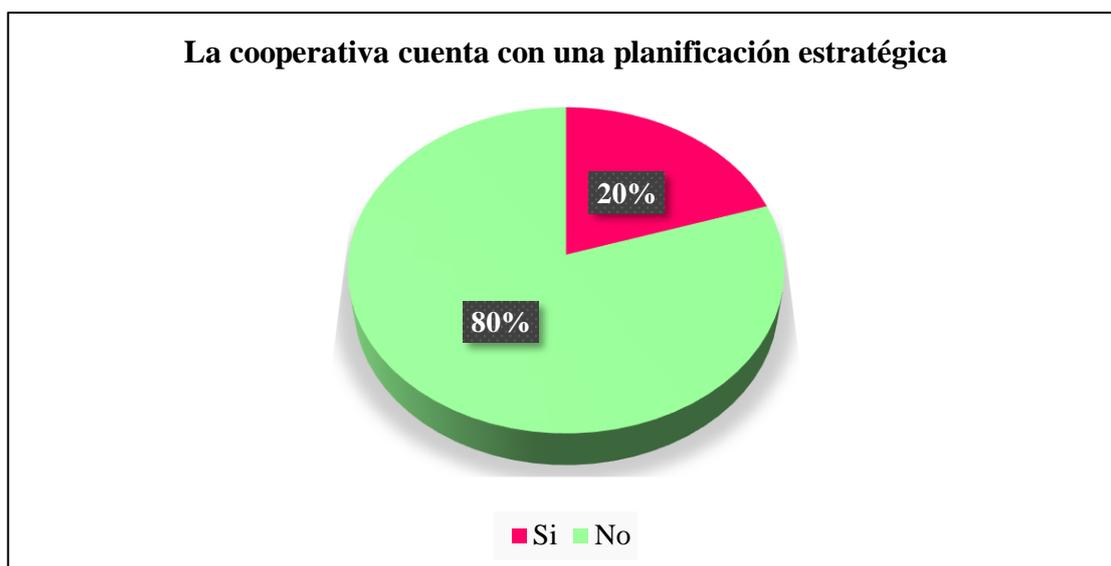


Gráfico 15-3: La cooperativa cuenta con una planificación estratégica

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

A través de la encuesta realizada al personal administrativo, el 80% indicaron que la cooperativa no cuenta con una planificación estratégica, mientras que el 20% mencionaron que si posee.

Interpretación

En base al análisis realizado se puede mencionar que no existe una planificación que le permita a la empresa desenvolverse correctamente para llegar a ser líderes a nivel nacional.

2. ¿Conoce Ud., si la cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con la misión, visión, valores y políticas?

Tabla 16-3: La cooperativa cuenta con la misión, visión, valores y políticas

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 8 | 32% |
| No | 17 | 68% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 16-3: La cooperativa cuenta con la misión, visión, valores y políticas

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Del total de los encuestados, el 68% del personal administrativo manifestaron que la cooperativa no cuenta con la misión, visión, valores y políticas, mientras que el 32% indicaron que si posee.

Interpretación

Se puede mencionar que la cooperativa está trabajando sin misión, visión, valores y políticas lo que ha retrasado el desarrollo de la misma, es por eso que a través de los resultados obtenidos se planteara de mejor manera lo necesario para la cooperativa.

3. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza posee una estructura organizacional?

Tabla 17-3: La cooperativa posee una estructura organizacional

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 22 | 88% |
| No | 3 | 12% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

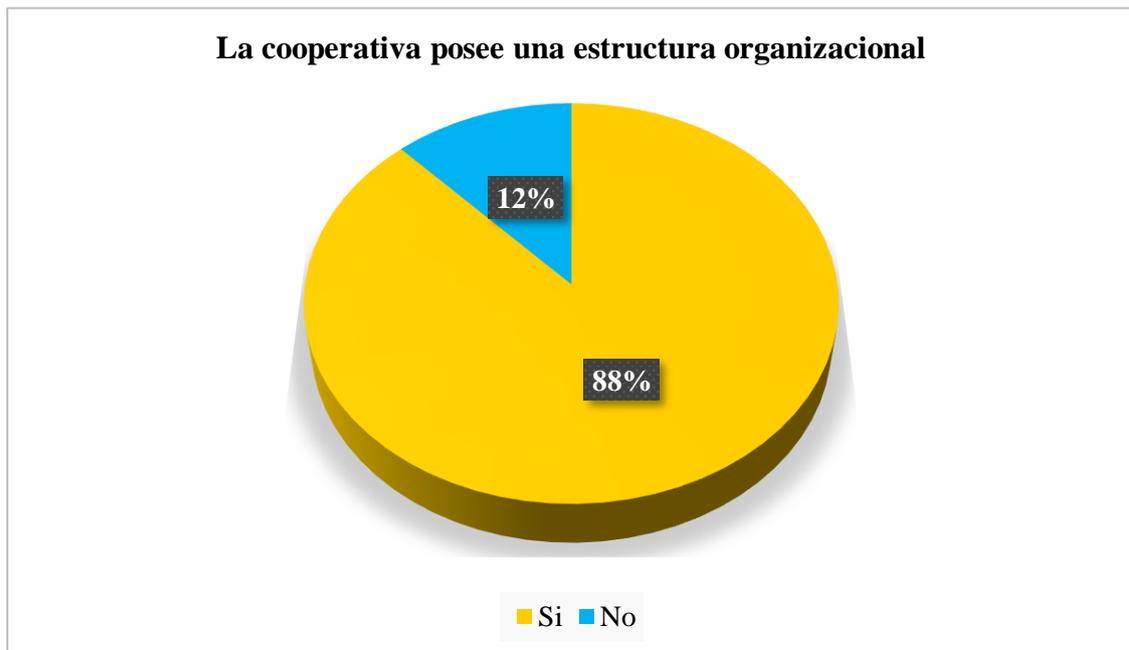


Gráfico 17-3: La cooperativa posee una estructura organizacional

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

A través de la encuesta aplicada al personal administrativo, el 88% manifestaron que la cooperativa si posee la estructura organizacional, mientras que el 12% indicaron lo contrario.

Interpretación

Se puede constatar que en este sentido el personal administrativo si tiene claro lo que es la estructura organizacional de la empresa lo que les ha permitido tener coordinación en las actividades con orden jerárquico.

4. ¿Ud., ha recibido alguna capacitación por parte de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Tabla 18-3: Ha recibido capacitación por parte de la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 25 | 100% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 18-3: Ha recibido capacitación por parte de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

El 100% de los encuestados manifestaron que no han recibido ninguna capacitación por parte de la cooperativa

Interpretación

El desempeño del personal administrativo quizás no sea eficiente debido a que la cooperativa no brinda cursos de capacitación que les permita mejorar los procesos administrativos debido a que no disponen de una planificación en el que se incluyan estas charlas.

5. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con un manual de funciones?

Tabla 19-3: La cooperativa cuenta con un manual de funciones

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 10 | 40% |
| No | 15 | 60% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 19-3: La cooperativa cuenta con un manual de funciones

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Mediante la encuesta aplicada al personal administrativo, el 60% indicaron que la cooperativa no cuenta con un manual de funciones, mientras que el 40% indicaron que si existe.

Interpretación

La mayoría de las personas quienes conforman la empresa no tienen una orientación clara de cómo cumplir cada función ya que no se dispone de un manual, por lo que es indispensable y necesario contar con dicho manual para mejorar cada proceso con la finalidad de obtener mejores rendimientos.

6. ¿Se ha realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa y financiera de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Tabla 20-3: Han realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa-financiera

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 20 | 80% |
| No | 5 | 20% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 20-3: Han realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa-financiera

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Del total del 100% de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza, el 80% mencionan que si se ha realizado un diagnóstico a la gestión administrativa y financiera y el 20% indican que no se ha realizado dicho diagnóstico.

Interpretación

De acuerdo a la gráfica N.º 20-3, se puede expresar que la mayoría del personal administrativo es consciente de que se ha realizado un diagnóstico a la gestión tanto administrativa como financiera, sin embargo, se debe considerar mejorar esta actividad con la finalidad de obtener un crecimiento empresarial más satisfactorio.

7. ¿Qué factores considera Ud., que retrasan el desarrollo de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Tabla 21-3: Qué factores retrasan el desarrollo de la cooperativa

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|------------|-------------|
| Ausencia de una planificación estratégica | 25 | 100% |
| Poca comunicación | 0 | 0% |
| Deficiencia en los procesos administrativos | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

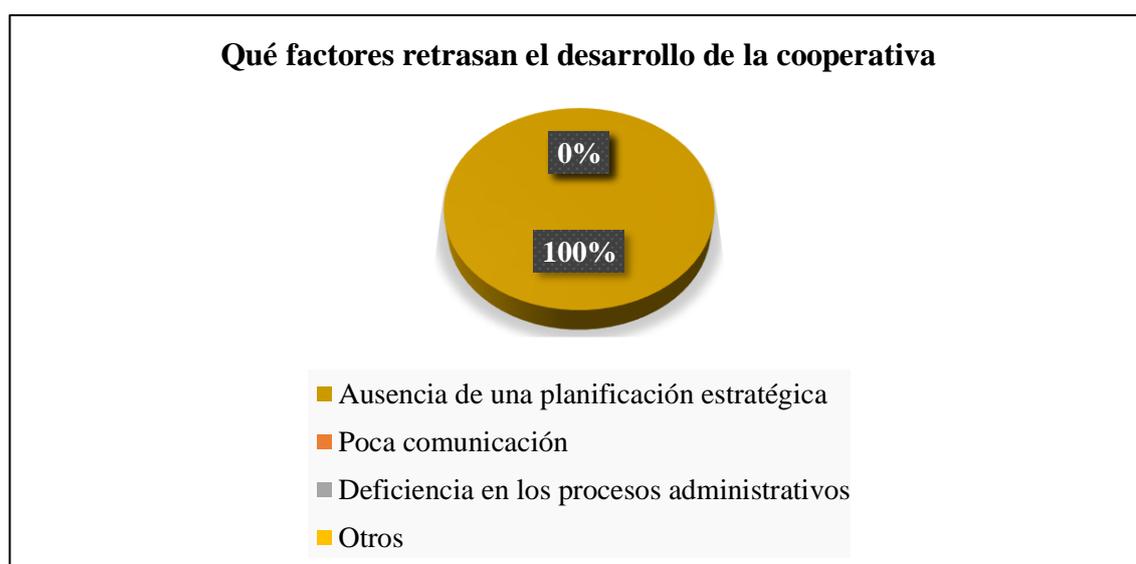


Gráfico 21-3: Qué factores retrasan el desarrollo de la cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

A través de la encuesta aplicada al personal administrativo de la cooperativa se puede constatar que, el 100% indican que la ausencia de una planificación estratégica ha retrasado del desarrollo de la cooperativa.

Interpretación

Como se puede evidenciar en la gráfica N.º 21-3, el total de los encuestados son conocedores de que la cooperativa no tiene crecimiento debido a que no posee una planificación desde que se ha creado la entidad, lo que da hincapié a brindar lo mejor de este trabajo de titulación.

8. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con estrategias para captar nuevos clientes y fidelizar los existentes?

Tabla 22-3: La cooperativa cuenta con estrategias para captar y fidelizar clientes

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 25 | 100% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 22-3: La cooperativa cuenta con estrategias para captar y fidelizar clientes

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

En base a los resultados obtenidos de las encuestas, el 100% del personal administrativo indica que la cooperativa no cuenta con estrategias para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Interpretación

De acuerdo a la gráfica N.º 22-3 se ha podido verificar que la empresa no dispone de estrategias que le permita captar y fidelizar a los usuarios, por lo que es una necesidad inaplazable de los socios para generar mayores ingresos, a través del diseño de una planificación estratégica.

9. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza ha realizado un análisis interno y externo para conocer la situación actual?

Tabla 23-3: La cooperativa ha realizado un análisis interno y externo

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 25 | 100% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 23-3: La cooperativa ha realizado un análisis interno y externo

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

Del personal administrativo encuestado, el 100% señalaron que la cooperativa no ha realizado ningún análisis ni interno ni externo para conocer la situación actual de la misma.

Interpretación

A través del análisis descrito anteriormente se puede constatar que la cooperativa necesita reestructurarse y velar por el bienestar de cada uno quienes conforman la empresa realizando un análisis que les permita conocer cuál es la situación y a que se enfrentan.

10. ¿Cómo considera Ud., el servicio que proporciona la cooperativa de transportes Unión Yanzatza frente a la competencia?

Tabla 24-3: El servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 0 | 0% |
| Muy bueno | 15 | 60% |
| Bueno | 10 | 40% |
| Malo | 0 | 0% |
| Deficiente | 0 | 0% |
| TOTAL | 56 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

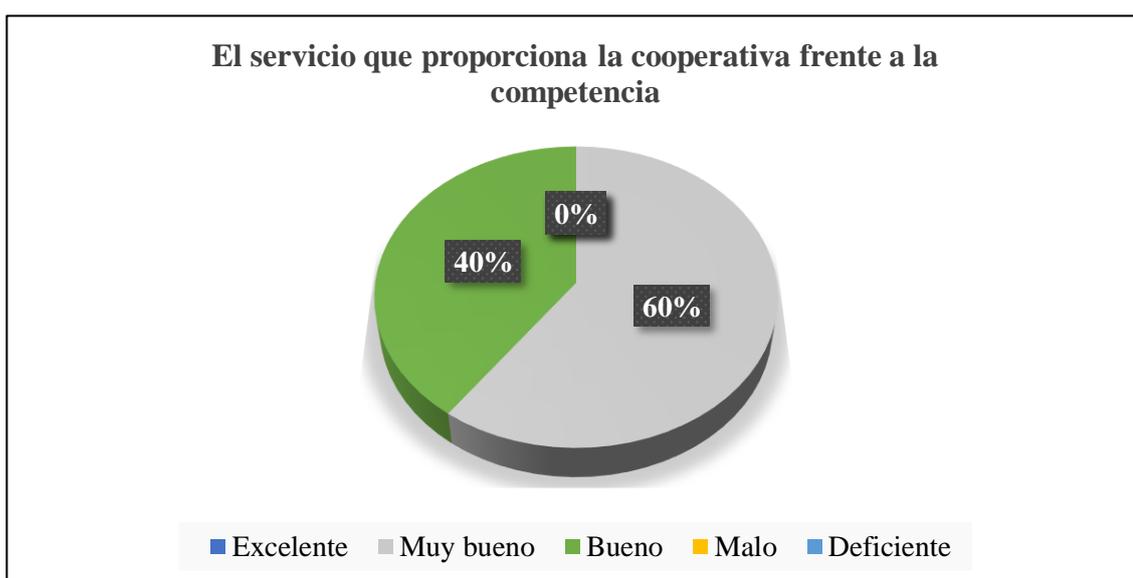


Gráfico 24-3: El servicio que proporciona la cooperativa frente a la competencia

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

A través de las encuestas realizadas al personal administrativo, el 60% indica que el servicio que ofrece frente a la competencia es muy bueno y el 40% manifiesta que es bueno dicho servicio.

Interpretación

Mediante el análisis realizado se puede constatar que gran parte del personal administrativo tiene una perspectiva favorable en cuanto al servicio que ofrece la cooperativa frente a la competencia calificando como muy buena, sin embargo, se debe tomar en cuenta que una planificación ayudara a mejorar la competitividad de esta.

11. ¿Considera Ud., fundamental implementar una planificación estratégica en la cooperativa de transportes Unión Yanzatza para mejorar la competitividad y eficiencia?

Tabla 25-3: Es fundamental implementar una planificación estratégica

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 25 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 25 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.



Gráfico 25-3: Es fundamental implementar una planificación estratégica

Fuente: Encuesta aplicada

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis

De las 25 personas encuestadas, el 100% indicaron que es fundamental implementar una planificación estratégica en la cooperativa.

Interpretación

Se puede verificar en la gráfica N.º 25-3 que es necesario llevar a cabo la planificación estratégica de tal manera que ayude a la empresa a ser eficientes y competitivos en los diferentes ámbitos.

3.2 Discusión de resultados

En la entrevista realizada al Dr. Rolando León gerente de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza, se pudo evidenciar que no disponen de una planificación estratégica por lo que tampoco se ha definido la misión, visión, valores y políticas que ayuden al crecimiento empresarial, afectando los procesos administrativos por la falta de capacitación que se debe brindar al personal administrativo, socios y choferes. A causa de este problema en la cooperativa no se ha realizado el análisis interno y externo que les permita conocer cuál es la situación a la que se enfrentan actualmente, como consecuencia, la cooperativa se encuentra trabajando con unidades algo depreciadas lo que no les ha permitido avanzar frente a la competencia.

Así mismo, el gerente indica que es fundamental la implementación de una planificación estratégica en la cooperativa que ayude a mejorar la competitividad y eficiencia de la misma.

Por consiguiente, en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas tanto a los socios como al personal administrativo se ha determinado que la cooperativa no posee una planificación estratégica, misión, visión, valores y políticas, lo que ha retrasado el desarrollo de la organización, sin embargo, es importante señalar que si cuentan con una estructura organizacional que de una u otra forma ayuda a organizar a los empleados para desempeñar eficientemente las diferentes funciones.

Por un lado, los socios mencionan que no existen estrategias que les permita captar nuevos clientes como fidelizar los existentes para mejorar el nivel de ingresos de cada uno de ellos. Y, por otro lado, el personal administrativo indica que no disponen de un manual de funciones que ayude a controlar las actividades a través de lineamientos y políticas establecidos por la cooperativa,

Por último, los socios señalan que cualquier inversión en tecnología se debe realizar en base a las necesidades de los clientes ya que son parte clave para mejorar a nivel institucional y ser pioneros en el mercado, dando hincapié a lo esencial que es diseñar un plan estratégico que les permita perfeccionarse y tener una visión más clara de donde están y hacia dónde quieren llegar.

3.3 Propuesta

3.3.1 Contenido de la propuesta

Con la finalidad de mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza es necesario implementar una planificación estratégica que permita contribuir al crecimiento y desarrollo de la cooperativa en general.

3.3.2 Organización del proceso

3.3.2.1 Perfil de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza

Tabla 26-3: Perfil de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza

| | |
|-----------------------------------|--|
| Razón social de la organización | Cooperativa de transportes Unión Yanzatza |
| Número Ruc | 1990010427001 |
| Dirección | Av. Iván Riofrio, intersección: Martín Ayuy; referencia: junto a la cámara de comercio |
| Teléfono | 0996375105 |
| E-mail | unionyanzatza@yahoo.com |
| Provincia | Zamora Chinchipe |
| Ciudad | Yantzaza |
| Representante legal | Humberto Rolando León Gaona |
| Presidente | Julio César Morocho |
| Número de socios | 56 |
| Número de Personal administrativo | 25 |
| Actividades económicas | Servicio de Transporte Terrestre de pasajeros, Alquiler de bienes inmuebles y, Servicio de encomiendas |
| Logotipo |  |

Fuente: Registro Único de Contribuyentes de la Cooperativa de transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.2.2 Ubicación geográfica

Macro localización



Gráfico 26-3: Macro localización

Fuente: (Annamapa, 2018)

Micro localización

Ubicando la dirección de la cooperativa en la página web Google Maps indica la dirección en un formato de coordenadas los cuales se muestran a continuación $3^{\circ}49'48.9''S$ $78^{\circ}45'38.6''W$ adicional a este se adjunta un croquis de la dirección exacta de la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza.



Gráfico 27-3: Micro localización

Fuente: (Google Maps, 2021)

3.3.2.3 *Reseña histórica de la cooperativa*

La cooperativa de transportes Unión Yantzaza es una empresa ecuatoriana ubicada en el cantón Yantzaza, provincia de Zamora Chinchipe, está constituida legalmente mediante acuerdo ministerial N°0403 el 15 de marzo de 1978 día en que inicio sus actividades.

Nace por la necesidad de la población de transportarse de un lugar a otro en la década de los 70, ya que solo existían dos cooperativas en ese entonces (Loja y Unión Cariamanga) que no pertenecen a la provincia y los pueblos aledaños al cantón no podían movilizarse motivo por el cual, un grupo de 11 personas deciden formar una organización denominada inicialmente precooperativa de transportes livianos Unión Yantzaza establecida en 1976, posteriormente integran la cooperativa de transportes Unión Yantzaza que con el paso del tiempo ha ido creciendo.

La cooperativa de transportes Unión Yantzaza brinda el servicio en tres categorías: rancheras, busetas y buses, los cuales se ajustan a los horarios de los estudiantes y público en general que se movilizan de los sectores rurales al sector urbano satisfaciendo las necesidades de cada uno de los usuarios, esta organización opera bajo el:

- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Agencia Nacional de Transito (ANT)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM), entre otras.

3.3.2.4 *Valores*

Los **valores** que le caracteriza a la empresa la manera de operar son los siguientes:

- **Responsabilidad:** cumplir con el compromiso asignado de manera eficiente y eficaz en beneficio de los usuarios de la comunidad.
- **Puntualidad:** tener la capacidad de cumplir con lo previsto para no retrasar el desarrollo empresarial.
- **Sociabilidad:** la cooperativa se caracteriza por tener la capacidad de comunicarse con los clientes y brindarle una atención de calidad.
- **Confianza:** brindar seguridad a las personas dentro y fuera de la organización de tal manera que exista una buena comunicación para evitar inconvenientes a futuro.

3.3.2.5 *Organigrama estructural de la cooperativa*

Conforme al Capítulo IV de la estructura interna y administrativa de la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, en el artículo 19 del estatuto se encuentra vigente el siguiente organigrama estructural:

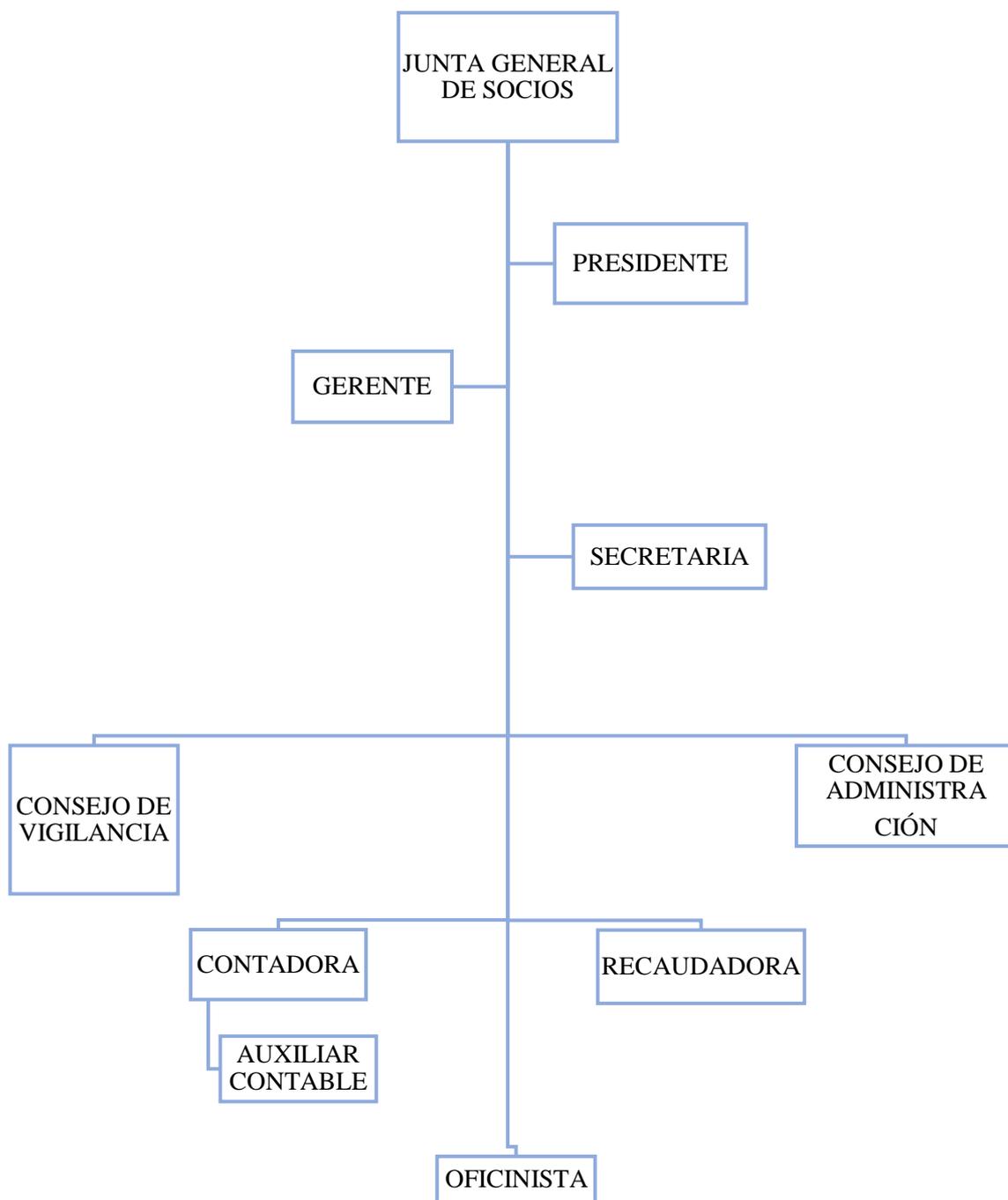


Gráfico 28-3: Organigrama estructural de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza

Fuente: Estatuto vigente de la CTUY

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.3 Análisis estratégico

3.3.3.1 Implicados de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza

Tabla 27-3: Implicados de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza

| IMPLICADOS | CRITERIOS |
|-------------|---|
| Gerente | Toma de decisiones |
| Socios | Aportación económica |
| Usuarios | Brindar un servicio de calidad |
| Competencia | Innovación de la flota vehicular empleando nuevas ideas. Crecimiento de la competencia |
| Empleados | Beneficio laboral |
| Proveedores | Facilidades de pago |
| Gobierno | Leyes y reglamentos |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.3.2 Análisis Pest (macroentorno)

Tabla 28-3: Análisis Pest (macroentorno)

| DIMENSIÓN | COMPORTAMIENTO |
|------------------|---|
| Político | <p>Se analiza las políticas actuales del País teniendo en cuenta si estas afectan de manera positiva o negativa a la organización, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un sistema de bandas de precios que consiste en ir subiendo mensualmente los precios del combustible el cual empezó a regir el 1 de julio de 2020 con la finalidad de alcanzar los valores internacionales del petróleo (5% para gasolinas y 3% para diésel) (Pacheco, 2020). • La reforma a la ley de tránsito pone en manifiesto que se elimina el 2% de recargo para quienes no cancelen a tiempo las multas que se generen por contravenciones de tránsito (Puente, 2021). |
| Económico | <p>La dimensión económica hace referencia a la situación económica del país, los cuales pueden afectar directa o indirectamente a la organización, entre ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según la Cepal estimó un crecimiento económico del 3% para lo que va del 2021 y del 2,6% en el 2022 esta estimación está por debajo de la proyección realizada por el Banco Central del Ecuador quien indica que el PIB aumentara en 3,02% este año y 3,4% en el 2022 (Serrano, 2021) • Según el INEC la tasa de desempleo en el mes de julio incremento en un 5,2% a nivel nacional (INEC, 2021) • El riesgo país hasta la fecha cuenta con 771 puntos, lo que afianza un poco más a la inversión extranjera (BCE, 2021) |
| Social | <p>Dentro de la dimensión social se va a analizar los aspectos sociales, culturales y demográficos lo que permitirá conocer si la organización puede o no competir en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el INEC la pobreza por ingresos hasta el mes de junio es de 32,2% por lo que se puede manifestar que aquellas personas viven con 2,8 dólares al día mientras que el 14,7% de la población ecuatoriana viven en extrema pobreza lo que equivale a \$ 1,6 al día (Coba & Cobos, 2021). |

| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • La violencia e inseguridad en el país cada vez es peor ya que de enero a junio de 2021 se registraron 1061 muertes violentas, es decir, un aumento del 41% en relación al 2020. (Gonzalez, 2021) |
| Tecnológico | <p>La tecnología crece a pasos agigantados por lo que las cooperativas se ven en la necesidad de seguir innovando sus unidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Ecuador el uso de las redes sociales incremento en un 78,8% en relación al año pasado, lo que es favorable para incrementar la demanda de clientes brindando información de los servicios que ofrece la cooperativa. (Alvino, 2021) • Innovación tecnológica de la flota vehicular, adquiriendo nuevas unidades para un mejor servicio a los usuarios • Implementar un sistema en cada unidad para evitar el exceso de velocidad. |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.3.3 *Las cinco fuerzas de Porter (microentorno)*

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Actualmente la entrada de nuevos competidores al mercado es alta, debido a que existen empresas de transporte público de diferentes lugares operando en la provincia de Zamora Chinchipe lo que resta la posibilidad de generar mayores ingresos para los socios. En función a la presente investigación se ha constatado que actualmente en la provincia están registradas 5 empresas de otras provincias, tales como: la cooperativa de transportes y turismo “BAÑOS”, la cooperativa de transporte interprovincial “SUCUA”, la cooperativa de transportes 16 de AGOSTO, la cooperativa touris “SAN FRANCISCO” y la cooperativa de transporte “Macas” Ltda, las mismas que representan una directa amenaza a la cooperativa de transportes Unión Yanzatza.

El poder de negociación de los proveedores.

En este sentido, el poder de negociación con los proveedores existe tanto para la adquisición de unidades modernas como para los insumos que son necesarios para el mantenimiento de la flota vehicular, siendo estas empresas: FERRO COMERCIAL VERA, ZONA AUTO ERAZO,

LUBRILLANTES EL GATO, GRUPO MAVESA, TEOJAMA COMERCIAL, CARROCERÍS IMCE Y CEPEDA, cabe recalcar que no existe ninguna negociación en el consumo de diésel debido a que es una tarifa establecida por el gobierno para todas las unidades de transporte, aunque actualmente el valor fluctúa de manera mensual, ubicándose el precio del diésel a \$1,65 y de la gasolina extra a \$2,39 con fecha al mes de septiembre de 2021.

El poder de negociación de los clientes.

En la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en su artículo 30.5 los gobiernos autónomos descentralizados tendrán la competencia de regular la fijación de tarifas de los servicios de transporte terrestre, en sus diferentes modalidades de servicio en su jurisdicción, según los análisis técnicos de los costos reales de operación, de conformidad con las políticas establecidas por el ministerio del sector (Correos del Ecuador, 2017) y en coordinación con el directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial se establecen las tarifas para el servicio de los pasajeros, por lo cual, se produjo un incremento de un 15% más del valor anterior debido a la eliminación paulatina del subsidio del combustible, sin embargo, se puede evidenciar que existe negociación con los clientes fijos promoviendo descuentos por la compra de 4 boletos en adelante.

La rivalidad entre competidores.

La rivalidad de los competidores es latente actualmente en el mercado por la manera en que operan las diferentes cooperativas ya que unos ofrecen el servicio con valor agregado (descuentos en los pasajes, incentivos de alimentos) y otros porque no conocen la distancia ni las rutas para proceder correctamente al cobro de los pasajes siendo estas las empresas (Cooperativa Baños, Cooperativa Macas, Cooperativa 16 de Agosto, Cooperativa Sucua y San Francisco) que recién ingresaron a la provincia, provocando de esta manera malestar en los usuarios.

Amenaza de nuevos productos o servicios.

Evidentemente en el mercado existe variedad de productos sustitutos de los buses, entre ellos están: las cooperativas de camionetas (Ciudad de Yantzaza, Cabrera León), busetas (trans los encuentros S.A, Colibrí del Sur S.A) y taxis (Rafael Pullaguari, 26 de febrero) los mismos que no representan una gran amenaza debido a que ofrecen el servicio con costos elevados a los costos establecidos para el servicio del transporte público.

3.3.3.4 Análisis FODA

Análisis externo (oportunidades y amenazas)

Tabla 29-3: Oportunidades y amenazas

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| O1. La reforma a la ley de tránsito de eliminar el 2% de recargo por las multas generadas. | A1. Altos precios en el combustible |
| O2. Innovación de la flota vehicular | A2. Débil crecimiento económico |
| O3. Proveedores que financian unidades modernas para 5 años. | A3. Disminución del poder adquisitivo de las personas. |
| O4. Convenio con empresas mineras y otras instituciones para prestar el servicio. | A4. La inseguridad en el país cada vez es peor |
| O5. Aprovechar las redes sociales para la publicidad | A5. Disminución de pasajeros en las unidades de transporte. |
| O6. La reapertura de escuelas y colegios | A6. Competencia alta por cooperativas que entran de otras provincias. |
| O7. Crecer en nuevos mercados | A7. La competencia aplica políticas de promoción. |
| O8. Zona comercial, principalmente en el sector agrícola. | A8. Crecimiento de transporte informal |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis interno (fortalezas y debilidades)

Tabla 30-3: Fortalezas y debilidades

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| F1. Infraestructura propia | D1. Carencia de misión, visión, valores y políticas. |
| F2. 43 años en el mercado nacional brindando el servicio de transporte de pasajeros. | D2. Falta de capacitación al personal administrativo, socios, choferes y colaboradores |
| F3. Cuenta con 56 socios para satisfacer la demanda | D3. Ausencia de proyectos |
| F4. Cuenta con oficinas a nivel nacional. | D4. Falta de proyección a futuro |
| F5. Es la primera cooperativa en la provincia de Zamora Chinchipe. | D5. Falta de una planificación estratégica |
| F6. Mantiene seguros contra los accidentes. | D6. El personal administrativo trabaja empíricamente. |
| F7. Constituida legalmente. | |

| | |
|---------------------|---|
| F8. Tiene solvencia | D7. Poca capacidad administrativa y financiera. D8. No se realiza un diagnóstico de la situación de la cooperativa |
|---------------------|---|

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.3.5 *Matriz de evaluación de factores externos – EFE*

La matriz de evaluación de factores externos contribuye en el desarrollo de una planificación estratégica identificando los factores externos, lo que corresponde al ámbito político, económico, social, tecnológico y competitivo verificando que afecta o que influye para el crecimiento empresarial, por lo tanto, ayuda a crear estrategias para aprovechar las distintas oportunidades y disminuir las amenazas del entorno, a continuación, se presenta los pasos para la elaboración de la matriz:

1. Elaborar un listado con todos los factores externos de la organización, es decir, detallar las oportunidades y amenazas.
2. Se va a considerar la opinión de 5 expertos (gerente, presidente, contadora, recaudadora y secretaria) y se evaluará en una escala del 1 al 4, en donde: 4= Oportunidad importante, 3 = oportunidad poco importante, 2 = amenaza menor, 1 = amenaza mayor, luego se suma las calificaciones y se obtendrá la importancia ponderada.
3. Después, se va a dividir la calificación asignado a cada factor con la suma total de la importancia ponderada para obtener el peso específico, el cual debe sumar 1, El valor debe estar entre 0.0 y 1, siendo 0 el menos significativo y uno el más significativo para la organización, el valor asignado a cada factor indicará la importancia que tiene para el éxito de la empresa.
4. El siguiente paso es sacar el promedio de la importancia ponderada para obtener la calificación de respuesta.
5. Finalmente, por cada factor se debe multiplicar el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto, y esto indica que, si la ponderación es alta, es decir, mayor a 2,5 la empresa responde eficientemente ante las oportunidades y amenazas existentes en el mercado caso contrario si es menor a 2,5 la empresa no está preparada para los cambios del entorno.

Tabla 31-3: Matriz de evaluación de factores externos-EFE

| FACTORES | EXPERTOS (4=Oportunidad importante) (3=Oportunidad poco importante) (2=Amenaza menor) (1=Amenaza mayor) | | | | | PESO DEL IMPACTO | | VALOR DE LA CALIFICACIÓN DE RESPUESTA (Promedio de la importancia ponderada, total de cada factor dividido para 5 (# expertos)) | VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA (Peso específico por el valor de calificación de respuesta) |
|---|---|---|-----------|-------------|------------|------------------|-------------|--|--|
| | IMPORTANCIA PONDERADA (Sumatoria de expertos) | PESO ESPECÍFICO (El total de cada factor entre el total de la importancia ponderada) | | | | | | | |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | |
| | Gerente | Presidente | Contadora | Recaudadora | Secretaria | | | | |
| O1. La reforma a la ley de tránsito de eliminar el 2% de recargo por las multas generadas. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0,08 | 3 | 0,25 |
| O2. Innovación de la flota vehicular | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0,08 | 3 | 0,25 |
| O3. Proveedores que financian unidades modernas para 5 años. | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 0,07 | 3 | 0,19 |
| O4. Convenio con empresas mineras y otras instituciones para prestar el servicio. | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 0,09 | 3 | 0,32 |
| O5. Aprovechar las redes sociales para la publicidad | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 0,09 | 3 | 0,32 |
| O6. La reapertura de escuelas y colegios | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0,08 | 3 | 0,25 |
| O7. Crecer en nuevos mercados | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 0,11 | 4 | 0,44 |
| O8. Zona comercial, principalmente en el sector agrícola. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0,08 | 3 | 0,25 |
| TOTAL OPORTUNIDADES | | | | | | 127 | 0,70 | | 2,25 |
| AMENAZAS | | | | | | | | | |
| A1. Altos precios en el combustible | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0,03 | 1 | 0,03 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|------------|-------------|---|-------------|
| A2. Débil crecimiento económico | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 0,05 | 2 | 0,11 |
| A3. Disminución del poder adquisitivo de las personas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| A4. La inseguridad en el país cada vez es peor | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 0,05 | 2 | 0,11 |
| A5. Disminución de pasajeros en las unidades de transporte. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| A6. Competencia alta por cooperativas que entran de otras provincias. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| A7. La competencia aplica políticas de promoción. | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 0,05 | 2 | 0,11 |
| A8. Crecimiento de transporte informal | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| TOTAL AMENAZAS | | | | | | 55 | 0,30 | | 0,47 |
| TOTAL FACTORES | | | | | | 182 | 1,00 | | 2,72 |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis:

En función a los rangos determinados para la metodología de la matriz EFE indica que 4 = oportunidad importante, 3 = oportunidad poco importante, 2 = amenaza menor y 1 = amenaza mayor, a través de ello se analizó los resultados y según la opinión del grupo de expertos establecidos con anterioridad indican que la capacidad de respuesta es de 2,72 lo que significa que la cooperativa responde de manera eficiente ante las amenazas del mercado y como se puede evidenciar en la tabla 31-3 que las oportunidades son mayores a las amenazas con un valor de 2,25 y 0,47 respectivamente por lo que se está aprovechando las oportunidades para contrarrestar estas amenazas.

Las oportunidades más relevantes de la cooperativa son las siguientes:

- Crecer en nuevos mercados
- Convenio con empresas mineras y otras instituciones para prestar el servicio.

Las amenazas son las siguientes:

- Altos precios en el combustible
- Disminución de pasajeros en las unidades de transporte.

3.3.3.6 Matriz de evaluación de factores internos – EFI

Esta matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la organización a continuación, se presenta los pasos para la elaboración de esta matriz:

1. Elaborar un listado con todos los factores internos de la organización, es decir, detallar las fortalezas y debilidades
2. Se va a considerar la opinión de 5 expertos (gerente, presidente, contadora, recaudadora y secretaria) según la escala de: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor, luego se suma las calificaciones y se obtendrá la importancia ponderada.
3. Después, se va a dividir la calificación asignado a cada factor con la suma total de la importancia ponderada para obtener el peso específico, el cual debe sumar 1, El valor debe estar entre 0.0 y 1, siendo 0 el menos significativo y uno el más significativo para la organización, el valor asignado a cada factor indicará la importancia que tiene para el éxito de la empresa.

4. El siguiente paso es sacar el promedio de la importancia ponderada para obtener la calificación de respuesta.
5. Finalmente, por cada factor se debe multiplicar el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto, y esto indica que, si la ponderación es alta, es decir, mayor a 2,5 la empresa responde favorablemente ante las debilidades caso contrario si es menor a 2,5 la empresa no está preparada para aprovechar las fortalezas que posee.

Tabla 32-3: Matriz de evaluación de factores internos – EFI

| FACTORES | EXPERTOS (4=Fortaleza mayor) (3=Fortaleza menor) (2=Debilidad menor) (1=Debilidad mayor) | | | | | PESO DEL IMPACTO | | VALOR DE LA CALIFICACIÓN DE RESPUESTA (Promedio de la importancia ponderada, total de cada factor dividido para 5(# expertos)) | VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA (Peso específico por el valor de calificación de respuesta) |
|---|--|-------------------|------------------|--------------------|-------------------|--|---|---|--|
| | | | | | | IMPORTANCIA PONDERADA (Sumatoria de expertos) | PESO ESPECÍFICO (El total de cada factor entre el total de la importancia ponderada) | | |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | |
| | Gerente | Presidente | Contadora | Recaudadora | Secretaria | | | | |
| F1. Infraestructura propia | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 0,10 | 4 | 0,38 |
| F2. 43 años en el mercado nacional brindando el servicio de transporte de pasajeros. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 0,10 | 4 | 0,42 |
| F3. Cuenta con 56 socios para satisfacer la demanda | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0,08 | 3 | 0,23 |
| F4. Cuenta con oficinas a nivel nacional. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 0,10 | 4 | 0,42 |
| F5. Es la primera cooperativa en la provincia de Zamora Chinchipe. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0,08 | 3 | 0,23 |
| F6. Mantiene seguros contra los accidentes. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0,08 | 3 | 0,23 |
| F7. Constituida legalmente. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 0,08 | 3 | 0,23 |
| F8. Tiene solvencia | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 | 0,09 | 3 | 0,30 |
| TOTAL FORTALEZAS | | | | | | 136 | 0,71 | | 2,45 |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|------------|-------------|---|-------------|
| D1. Carencia de misión, visión, valores y políticas. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| D2. Falta de capacitación al personal administrativo, socios, choferes y colaboradores | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 | 0,04 | 2 | 0,07 |
| D3. Ausencia de proyectos | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 | 0,04 | 2 | 0,07 |
| D4. Falta de proyección a futuro | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 | 0,04 | 1 | 0,05 |
| D5. Falta de una planificación estratégica | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| D6. El personal administrativo trabaja empíricamente. | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 0,04 | 2 | 0,07 |
| D7. Poca capacidad administrativa y financiera. | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 | 0,04 | 1 | 0,05 |
| D8. No se realiza un diagnóstico de la situación de la cooperativa | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 | 0,04 | 2 | 0,07 |
| TOTAL DEBILIDADES | | | | | | 56 | 0,29 | | 0,42 |
| TOTAL FACTORES | | | | | | 192 | 1,00 | | 2,87 |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis:

Una vez realizado el análisis con la utilización de la matriz EFI se puede mencionar que la capacidad de respuesta es de 2,87 lo que indica que la cooperativa tiene una ventaja positiva ya que sus fortalezas muestran un valor de 2,45 frente a las debilidades que tiene un valor de 0,42 por lo que el medio interno es favorable para la organización.

Las fortalezas más relevantes de la cooperativa son las siguientes:

- Infraestructura propia
- 43 años en el mercado nacional brindando el servicio de transporte de pasajeros

Las debilidades son las siguientes:

- Falta de una planificación estratégica
- Falta de capacitación al personal administrativo, socios, choferes y colaboradores

3.3.3.7 Cuadro comparativo de la matriz EFE-EFI

Tabla 33-3: Cuadro comparativo de la matriz EFE-EFI

| MATRIZ | |
|-----------------|-------------|
| EFE | 2,72 |
| EFI | 2,87 |
| PROMEDIO | 2,80 |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

Análisis:

Al realizar el cuadro comparativo de las matrices tanto EFE como EFI se puede observar que existe un promedio de 2,80 entre el análisis interno y externo de la cooperativa, la misma que servirá para plantear las estrategias en base a las oportunidades que ofrece el mercado y las fortalezas que mantiene la empresa con la finalidad de contrarrestar las amenazas y debilidades.

3.3.4 Diseño de estrategias DAFO

Tabla 34-3: Diseño de estrategias DAFO

| FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|--|
| | | F1. Infraestructura propia F2. 43 años en el mercado nacional brindando el servicio de transporte de pasajeros. F3. Cuenta con 56 socios para satisfacer la demanda F4. Cuenta con oficinas a nivel nacional. F5. Es la primera cooperativa en la provincia de Zamora Chinchipe. F6. Mantiene seguros contra los accidentes. F7. Constituida legalmente. F8. Tiene solvencia |
| FACTORES EXTERNOS | | |
| OPORTUNIDADES | FO (MAX-MAX) | DO (MIN-MAX) |
| O1. La reforma a la ley de tránsito de eliminar el 2% de recargo por las multas generadas. | Considerar que la cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con la mayoría de las sucursales a nivel nacional para expandirse y seguir creciendo en nuevos mercados. Promover convenios con empresas mineras y otras instituciones considerando que es la primera cooperativa en la provincia de Zamora Chinchipe con la finalidad de mejorar los ingresos de los socios. Aprovechar el tiempo de la cooperativa en el mercado para incrementar la confianza con los proveedores y financiar nuevas unidades de transporte y de esta manera brindar un mejor servicio a la ciudadanía. | Establecer la misión, visión, valores y políticas para determinar a donde se dirige la empresa y de esta manera promover el crecimiento empresarial en nuevos mercados. Brindar capacitación al personal administrativo y operativo de la cooperativa con la finalidad de ser más eficientes en las tareas encomendadas y de esta manera aprovechar las oportunidades del mercado. Implementar un plan estratégico con la finalidad de saber que camino recorrer y así ser pioneros en el mercado nacional brindando a los pasajeros un servicio eficiente y eficaz. |
| O2. Innovación de la flota vehicular | | |
| O3. Proveedores que financian unidades modernas para 5 años. | | |
| O4. Convenio con empresas mineras y otras instituciones para prestar el servicio. | | |
| O5. Aprovechar las redes sociales para la publicidad. | | |
| O6. La reapertura de escuelas y colegios | | |
| O7. Crecer en nuevos mercados | | |
| O8. Zona comercial, principalmente en el sector agrícola | | |

| AMENZAS | FA (MAX-MIN) | DA (MIN-MIN) |
|---|--|---|
| A1. Altos precios en el combustible | <p>Considerar que la empresa es solvente para brindar un servicio con valor agregado y disminuir la competencia.</p> <p>Aprovechar que se cuenta con una infraestructura propia para reestructurar la imagen de la cooperativa y de esta manera aumentar la preferencia de los clientes en las unidades.</p> | <p>Realizar un diagnóstico interno y externo que le permita a la cooperativa conocer su situación actual de tal manera que se disminuya las amenazas del mercado como el crecimiento del transporte ilegal y la competencia.</p> <p>Plantear proyectos para mejorar las necesidades de los usuarios y de esta manera fidelizar y captar de clientes.</p> <p>Administrar constantemente las tareas del personal para evitar falencias en la parte administrativa y financiera con la finalidad de disminuir la pérdida de recursos económicos.</p> |
| A2. Débil crecimiento económico | | |
| A3. Disminución del poder adquisitivo de las personas | | |
| A4. La inseguridad en el país cada vez es peor | | |
| A5. Disminución de pasajeros en las unidades de transporte. | | |
| A6. Competencia alta por cooperativas que entran de otras provincias. | | |
| A7. La competencia aplica políticas de promoción. | | |
| A8. Crecimiento de transporte informal | | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.5 *Formulación estratégica*

3.3.5.1 *Visión propuesta*

Ser líder a nivel nacional en el servicio de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas a través del mejoramiento continuo e innovación de la flota vehicular.

3.3.5.2 *Misión propuesta*

Prestar el servicio de transporte público de pasajeros con calidad, eficiencia, comodidad y seguridad, satisfaciendo las necesidades de cada uno de los usuarios y garantizando el cumplimiento en el envío y recepción de encomiendas.

3.3.5.3 *Valores propuestos*

Los valores que son parte fundamental de la cooperativa ya que impulsan para realizar de manera adecuada las diferentes actividades caracterizando así de la competencia

- **Profesionalismo:** se realiza las actividades de manera responsable, cumpliendo con las normas establecidas por la cooperativa.
- **Compañerismo:** el apoyo entre socios es fundamental en cualquier situación, demostrando que el trabajo en equipo es mucho mejor.
- **Honestidad:** trabajar de manera transparente tanto el personal administrativo como operativo en beneficio de los clientes.
- **Puntualidad:** tener la capacidad de cumplir con lo previsto para no retrasar el desarrollo empresarial.
- **Calidad:** efectuar un servicio de transporte digno y seguro para nuestros clientes con el propósito de satisfacer sus necesidades y a la vez ser pioneros en el mercado.

3.3.5.4 *Políticas propuestas*

Las políticas son reglas que todo el personal administrativo y operativo debe cumplir para el crecimiento empresarial, a continuación, se detalla las siguientes políticas propuestas:

Políticas de servicio:

- Brindar un servicio de calidad a los pasajeros, manteniendo las unidades de transporte limpias en cada ruta dada.

- Todos los colaboradores deben cobrar el valor establecido para cada ruta para evitar inconvenientes con los pasajeros en mención con las personas vulnerables.

Políticas de atención al cliente

- Brindar una atención respetuosa y amable a todos los usuarios que requieran información
- Acoger las inquietudes o reclamos por parte de los usuarios para posteriormente solucionarlo de manera adecuada.

Políticas de seguridad

- Las unidades deben disponer de cámaras de seguridad
- La cooperativa dará seguimiento a la utilización de las cámaras para evitar problemas a futuro
- Disponer del aviso “Usted está siendo grabado”

Políticas institucionales

- La cooperativa mantendrá choferes profesionales autorizados por la ANT
- Revisión obligatoria cada tres meses de las unidades de transporte para precautelar el bienestar de los choferes, ayudantes y pasajeros
- Realizar un diagnóstico situacional mensual para ir corroborando como se encuentra la cooperativa
- Plantear proyectos para la fidelización y captación de clientes
- Realizar reuniones consecutivas con la finalidad de buscar nuevos proyectos para el crecimiento empresarial.

Políticas de recursos humanos

- Contratar personal capacitado y con conocimientos en su área.
- Los directivos deben plantear directrices para el correcto manejo de las actividades
- Capacitación obligatoria cada seis meses para todos los colaboradores de la empresa

3.3.5.5 Organigrama estructural propuesto

A continuación, se detalla el organigrama propuesto para la cooperativa de transportes Union Yanzatza:

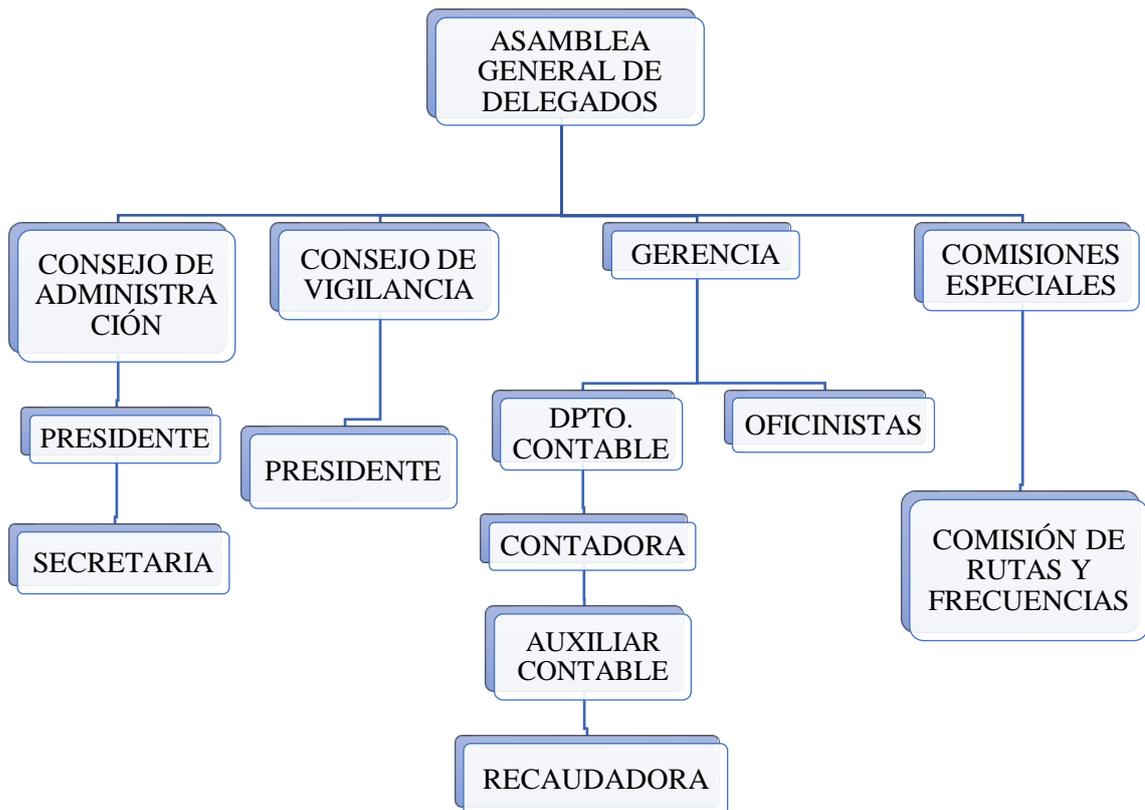


Gráfico 29-3: Organigrama estructural propuesto

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.6 Definición de objetivos estratégicos

Tabla 35-3: Objetivos estratégicos

| OBJETIVOS | ESPECIFICOS | MEDIBLE | ALCANZABLE | REALISTA | TIEMPO | | |
|--|--|--|--|--|-------------|---------------|-------------|
| | | | | | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
| 1. Expandirse en nuevos mercados a nivel nacional. | Llevar a cabo un estudio de mercado en las provincias que no mantiene una sucursal. | El número de estudio de mercado realizado. | Contar con un estudio de mercado en las provincias que no se cuenta con una sucursal | Apertura de las sucursales en las provincias que no se cuenta con representación | | X | |
| 2. Renovar el parque automotor. | Brindar un mejor servicio a los pasajeros | El número de unidades adquiridas dentro de los 3 primeros años | Contar con unidades renovadas | Implementar nuevas frecuencias en puntos estratégicos de la provincia | | X | |
| 3. Implementar cursos de capacitación a todo el personal administrativo y operativo de la cooperativa. | Mejorar el desempeño del personal que labora en la empresa. | El número de capacitaciones al año | Contar con la capacidad de cumplir efectivamente las actividades encomendadas a cada uno | Llevar a cabo las capacitaciones | X | | |
| 4. Restructurar los procesos administrativos y financieros para un mejor manejo administrativo. | Implementar procesos administrativos para el control y manejo financiero y administrativo. | El número de procesos administrativos implementados programas contables, talento humano, facturación | Llevar a cabo los procesos administrativos planteados. | Contar con las herramientas y programas financieros y administrativos en funcionamiento. | | X | |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|------------------------------------|--|----------|--|
| <p>5. Posicionar en el mercado la imagen de la cooperativa.</p> | <p>Implementar un plan de marketing que posicione la imagen de la cooperativa</p> | <p>Número de publicidades realizadas, número de encuestas de satisfacción al cliente, número de post publicitarios en redes sociales, número de nuevos clientes.</p> | <p>Ejecutar y evaluar permanentemente el plan de marketing</p> | <p>Plan de marketing ejecutado</p> | | <p>X</p> | |
|---|---|--|--|------------------------------------|--|----------|--|

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.7 Implantación y control de estrategias

Tabla 36-3: Nuevos mercados

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|--|---|
| Expandirse en nuevos mercados a nivel nacional | Llevar a cabo un estudio de mercado en las provincias que no mantiene una sucursal. |
| ACCIONES | |
| 1. Contar con personal capacitado para el correcto estudio de mercado | |
| 2. Destinar un presupuesto para el desarrollo de la actividad | |
| 3. Escoger las provincias con mayor movimiento comercial | |
| 4. Medir a través de encuestas el nivel de aceptación de los usuarios | |
| 5. Ejecutar un antecedente sobre los pro y contra de este estudio de mercado | |
| PROGRAMA¹ | PROYECTO² |
| Reconocimiento de sectores estratégicos | Aplicación de estudio de mercado |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

¹ Instrumento para coordinar, implementar y hacer progresar la estrategia de la organización

² Son actividades concretas

3.3.7.1 Programa 1. Reconocimiento de sectores estratégicos

Tabla 37-3: Establecer nuevas sucursales

| OBJETIVO | METAS | ACTIVIDADES PRINCIPALES | TIEMPO | | PRESUPUESTO | EJECUTA | COORDINA |
|--|--|--|----------|------------|-------------|---------------------------|----------|
| | | | INICIO | FIN | | | |
| Expandirse en nuevos mercados a nivel nacional | 1. Ser líderes en el mercado nacional 2. Mayor crecimiento empresarial. | 1. Verificar el presupuesto para realizar el estudio de mercado | 3/1/2022 | 28/1/2022 | 0 | Contadora | Gerencia |
| | | 2. Identificar las provincias con mayor movimiento comercial a nivel nacional. | 7/3/2022 | 29/12/2022 | 0 | Consejo de administración | |
| | | 3. Realizar el estudio de mercado para cada provincia identificada. | 2/1/2023 | 25/12/2023 | \$ 5 000 | Consejo de administración | |
| | | 4. Analizar los resultados del estudio de mercado para elegir el sector con mayor potencial de clientes | 1/1/2024 | 3/6/2024 | 0 | Contadora | |
| | | 5. Proceder al arrendamiento y adecuación de un local para el funcionamiento de la sucursal. | 6/1/2025 | 24/1/2025 | \$ 3 000 | Consejo de administración | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

Tabla 38-3: Renovación del parque automotor

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|---|---|
| Renovar el parque automotor. | Brindar un mejor servicio a los pasajeros |
| ACCIONES | |
| 1. Verificar el presupuesto para la renovación de la flota vehicular | |
| 2. Solicitar diferentes proformas con los proveedores | |
| 3. Concretar la negociación con la mejor oferta | |
| 4. Adquirir la flota vehicular | |
| PROGRAMA | PROYECTO |
| Renovación de la flota vehicular de la Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza. | Obtener un financiamiento de una entidad bancaria o del proveedor para adquirir la flota vehicular. |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.7.2 Programa 2. Renovación de la flota vehicular de la CTUY

Tabla 39-3: Renovación de las unidades de transporte

| OBJETIVOS | METAS | ACTIVIDADES PRINCIPALES | TIEMPO | | PRESUPUESTO | EJECUTA | COORDINA |
|------------------------------|---|---|-----------|------------|-------------|--------------------------------------|----------|
| | | | INICIO | FIN | | | |
| Renovar el parque automotor. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los niveles de ingresos de los socios. 2. Tener mayor preferencia por parte de los clientes | 1. Verificar el presupuesto para la renovación de las unidades | 4/7/2022 | 15/7/2022 | 0 | Contadora | Gerencia |
| | | 2. Solicitar proformas a los diferentes proveedores. | 9/1/2023 | 13/2/2023 | 0 | Consejo de administración | |
| | | 3. Socializar las proformas con los socios de la Cooperativa | 8/5/2023 | 15/5/2023 | 100 000 | Gerencia y consejo de administración | |
| | | 4. Recepción de documentación de los socios que necesitan renovar su unidad. | 4/9/2023 | 22/12/2023 | 0 | Secretaria | |
| | | 5. Análisis del financiamiento (entidad bancaria o proveedores) que se va a utilizar para la compra de los buses. | 8/1/2024 | 31/1/2024 | 0 | Gerencia y socios | |
| | | 6. Concretar la compra con el proveedor de las unidades (valor de entrada) | 2/12/2024 | 23/12/2024 | \$ 100 000 | Gerencia | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

Tabla 40-3: Cursos de capacitación

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|---|---|
| Implementar cursos de capacitación a todo el personal administrativo y operativo de la cooperativa. | Mejorar el desempeño del personal que labora en la empresa |
| ACCIONES | |
| 1. Fijar un presupuesto para la contratación de personal capacitado | |
| 2. Recabar información de algunos experimentados en la materia | |
| 3. Cotizar precios sobre las capacitaciones | |
| 4. Capacitar al personal administrativo y operativo | |
| 5. Evaluar el rendimiento de los capacitados | |
| PROGRAMA | PROYECTO |
| Capacitaciones | Capacitación semestral al personal administrativo y operativo de la cooperativa |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.7.3 Programa 3. Capacitaciones

Tabla 41-3: Capacitación al personal

| OBJETIVOS | METAS | ACTIVIDADES PRINCIPALES | TIEMPO | | PRESUPUESTO | EJECUTA | COORDINA |
|---|--|---|-----------|-----------|-------------|---------------------------|----------|
| | | | INICIO | FIN | | | |
| Implementar cursos de capacitación a todo el personal administrativo y operativo de la cooperativa. | 1. Contar con personal capacitado para el desarrollo de las actividades 2. Ser más competitivos y eficiente en los procesos administrativos y financieros | 1. Establecer un presupuesto para llevar a cabo la capacitación. | 3/1/2022 | 7/1/2022 | 500 | Contadora | Gerencia |
| | | 2. Contar con personal idóneo para dictar las capacitaciones | 7/2/2022 | 11/2/2022 | 0 | Consejo de administración | |
| | | 3. Capacitar al personal que forma parte de la empresa | 7/3/2022 | 11/3/2022 | 0 | Capacitador | |
| | | 4. Medir el nivel de conocimientos adquiridos del personal. | 14/3/2022 | 14/3/2022 | 0 | Consejo de administración | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

Tabla 42-3: Procesos administrativos y financieros

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|--|---|
| Reestructurar los procesos administrativos y financieros para un mejor manejo administrativo | Implementar procesos administrativos para el control y manejo financiero y administrativo. |
| ACCIONES | |
| 1. Verificar los procesos actuales | |
| 2. Requerir un informe de cómo está la empresa en dichos procesos | |
| 3. Realizar una reunión para intercambiar información | |
| 4. Conocer el presupuesto para implementar nuevos sistemas | |
| 5. Proformas de sistemas de control y manejo financiero-administrativo | |
| 6. Concretar la negociación | |
| 7. Adquirir nuevos sistemas de control y manejo financiero-administrativo | |
| PROGRAMA | PROYECTO |
| Reestructuración administrativa y financiera de la empresa | Realizar una auditoría interna de los procesos administrativos y financieros que se lleven a cabo dentro de la empresa. |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.7.4 Programa 4. Reestructuración administrativa y financiera de la empresa

Tabla 43-3: Procesos administrativos y financieros

| OBJETIVOS | METAS | ACTIVIDADES PRINCIPALES | TIEMPO | | PRESUPUESTO | EJECUTA | COORDINA |
|--|---|--|-----------|-----------|-------------|---------------------------|----------|
| | | | INICIO | FIN | | | |
| Reestructurar los procesos administrativos y financieros para un mejor manejo administrativo | 1. Mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza | 1. Verificar en qué estado están los procesos administrativos y financieros. | 3/1/2022 | 5/1/2022 | 0 | Comisión de auditoría | Gerencia |
| | | 2. Informe de los procesos | 6/1/2022 | 7/1/2022 | 0 | Secretaría | |
| | | 3. Planificar una reunión para una conversación directa con el personal | 3/2/2022 | 4/2/2022 | 0 | Secretaría | |
| | | 4. Verificar el presupuesto para implementar los sistemas | 7/3/2022 | 8/3/2022 | 0 | Contadora | |
| | | 5. Solicitar proformas | 21/3/2022 | 1/3/2022 | 800 | Consejo de administración | |
| | | 6. Concretar la negociación con la mejor oferta | 2/5/2022 | 6/5/2022 | 0 | Gerencia | |
| | | 7. Adquirir el sistema de control y manejo administrativo-financiero | 5/12/2022 | 9/12/2022 | 0 | Gerencia | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

Tabla 44-3: Posicionar la imagen de la cooperativa

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|--|--|
| Posicionar en el mercado la imagen de la cooperativa | Implementar un plan de marketing que posicione la imagen de la cooperativa |
| ACCIONES | |
| 1. Emplear las redes sociales con mayor acogida y entregar volantes en la terminal terrestre | |
| 2. Fijar un presupuesto para la publicidad | |
| 3. Aplicar la publicidad | |
| 4. Dar seguimiento para conocer si el nivel de posicionamiento ha mejorado o no | |
| PROGRAMA | PROYECTO |
| Plan de marketing | Publicidad física y digital |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.7.5 Programa 5. Plan de marketing

Tabla 45-3: Posicionamiento de la cooperativa

| OBJETIVOS | METAS | ACTIVIDADES PRINCIPALES | TIEMPO | | PRESUPUESTO | EJECUTA | COORDINA |
|--|--|--|-----------|-----------|-------------|---|----------|
| | | | INICIO | FIN | | | |
| Posicionar en el mercado la imagen de la cooperativa | 1. Captación y fidelización de clientes 2. Ser pioneros en la calidad de servicio que ofrece la cooperativa. 3. Tener mayor participación en el mercado | 1. Utilizar las redes sociales para la publicidad y contenido de la empresa. | 3/1/2022 | 28/1/2022 | 0 | Consejo de administración | Gerencia |
| | | 2. Generar publicidad física que se pueda repartir en diferentes puntos de la ciudad (terminal terrestre, locales comerciales, espacios turísticos, etc.) | 7/2/2022 | 25/2/2022 | 0 | Todo el personal que labora en la cooperativa | |
| | | 3. Fijar un presupuesto para la publicidad física y digital | 7/3/2022 | 7/3/2022 | 300 | Contadora | |
| | | 4. Aplicar el proyecto del plan de marketing | 14/3/2022 | 18/3/2022 | 0 | Consejo de administración | |
| | | 5. Verificar si ha incrementado el posicionamiento de la empresa o no. | 5/12/2022 | 9/12/2022 | 0 | Consejo de administración y socios | |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

3.3.8 Presupuesto estimado

Tabla 46-3: Presupuesto para la aplicación de las estrategias

| COOPERATIVA DE TRANSPORTES UNIÓN YANZATZA  | | |
|---|---|-------------------|
| OBJETIVOS | METAS | VALOR |
| 1. Expandirse en nuevos mercados a nivel nacional | Ser líderes en el mercado nacional. Mayor crecimiento empresarial. | \$ 8 000 |
| 2. Renovar el parque automotor | Mejorar los niveles de ingresos de los socios. Tener mayor preferencia por parte de los clientes | \$ 100 000 |
| 3. Implementar cursos de capacitación a todo el personal administrativo y operativo de la cooperativa. | Contar con personal capacitado para el desarrollo de las actividades. Ser más competitivos y eficiente en los procesos administrativos y financieros | \$ 500 |
| 4. Restructurar los procesos administrativos y financieros para un mejor manejo administrativo | Mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza | \$ 800 |
| 5. Posicionar en el mercado la imagen de la cooperativa | Captación y fidelización de clientes. Ser pioneros en la calidad de servicio que ofrece la cooperativa. Tener mayor participación en el mercado. | \$ 300 |
| TOTAL PRESUPUESTO | | \$ 109 600 |

Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yanzatza, 2021

Realizado por: Sarango J, 2021.

CONCLUSIONES

A través de la información obtenida de las diferentes fuentes bibliográficas, se pudo conocer la importancia, características, fases, objetivos, ventajas y componentes de una planificación estratégica, por lo que esta fundamentación fue clave para aplicar correctamente un plan estratégico con el fin de mejorar la competitividad y eficiencia de la organización.

Después de haber identificado la situación actual de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza se pudo verificar que no disponen de una planificación estratégica y tampoco se ha establecido la misión, visión que les permita tener una idea más clara de donde están y hacia dónde quieren llegar, así mismo, no existe valores y políticas que permitan el cumplimiento de los objetivos y lo más importante, que no brindan cursos de capacitación al personal administrativo y operativo lo que ha provocado deficiencias en los procesos que realiza la organización, por otra parte, no mantienen estrategias para fidelizar y captar clientes lo que ha provocado la disminución de pasajeros en las unidades de transporte, tampoco se ha plasmado proyectos de modernización del sistema vehicular, sumado a eso, la falta de un análisis situacional para conocer cuáles son sus amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que la cooperativa debe saber, provocando de esta manera deficiencia y retraso en el crecimiento empresarial.

En este sentido, se planteó un plan estratégico con la finalidad de mejorar la competitividad y eficiencia de la cooperativa por lo que este plan se compone de la visión, misión, valores, políticas y de un organigrama estructural que ayudan al desarrollo empresarial, por otra parte, se plasmó objetivos estratégicos para facilitar la dirección de la empresa en el corto, mediano y largo plazo en relación a los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa, obteniendo de esta manera una ventaja competitiva frente a las demás cooperativas.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda a la cooperativa realizar un diagnóstico periódicamente para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y contrarrestar las amenazas que pueden afectar a la misma, considerando las diversas fortalezas que dispone para disminuir las debilidades que presenta la organización.

Se recomienda a la cooperativa brindar cursos de capacitación a todo el personal que forma parte de la misma para mejorar los procesos administrativos y financieros y de esta manera trabajar bajo las funciones que le compete a cada empleado.

Para que la empresa sea más competitiva y eficiente, se recomienda aplicar las estrategias establecidas y que estén coordinadas con las acciones para obtener resultados óptimos en el desarrollo de cada una.

Por otra parte, se recomienda a todos los miembros de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza, socializar el plan estratégico planteado con el propósito de que todos tengan conocimiento de lo expuesto.

Finalmente, es importante la implementación del plan estratégico en la cooperativa ya que brinda una ruta o guía para cumplir con cada uno de los objetivos establecidos ya sea en el corto, mediano o largo plazo y de esta manera ser líderes en el mercado nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvino, C. (5 de Mayo de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021*. Obtenido de Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>
- Andía Valencia, W. (Enero-Junio de 2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Annamapa. (2018). *Mapa del Ecuador*. Obtenido de Annamapa: <https://annamapa.com/ecuador/>
- ANT. (14 de Enero de 2021). *Balance de siniestralidad de tránsito en el periodo 2020 relacionado con 2019*. Obtenido de Gobierno del Encuentro: <https://www.ant.gob.ec/?p=4584>
- Arqhys Decoración. (Julio de 2017). *Características de la planificación*. Obtenido de Portal de arquitectura Arqhys: https://www.arqhys.com/decoracion/caracteristicas_de_la_planificacion.html
- BCE. (13 de Septiembre de 2021). *Información económica*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (3a. ed.)*. Bogotá: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/112893?page=84>
- Borja, J. R. (2020). Plan Estratégico para el fortalecimiento de los niveles de competitividad de la empresa "Constructora Andina" provincia de Chimborazo cantón Riobamba periodo 2020-2024 (Trabajo de titulación de ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). *Proyecto de investigación*. Repositorio institucional - ESPOCH, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/14323/1/22T0564.pdf>
- Brigada, A. C. (19 de Marzo de 2019). *GUÍA DE OBSERVACIÓN NIVEL INICIAL*. Obtenido de UGEL VENTANILLA-2019: http://www.ventanilla-ugel.edu.pe/wp-content/uploads/glosario_go19.pdf
- Cantavella, J. (2016). *La entrevista como conversación dirigida*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57893?page=23>
- Chacha, J. M. (2019). “Plan Estratégico de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “CTA” de Alausí, provincia de Chimborazo, periodo 2019 – 2023” (Trabajo de titulación de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). *Proyecto de Investigación*. Repositorio institucional - ESPOCH, Riobamba. Obtenido de ESPOCH: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/13517/1/12T01311.pdf>

- Coba, G., & Cobos, E. (23 de Julio de 2021). El 32,2% de ecuatorianos vive con menos de USD 2,8 al día. *PRIMICIAS*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-poblacion-condicion-vida-pobreza-estadistica/>
- Coll Morales, F. (13 de Octubre de 2020). *Estudio transversal*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Correos del Ecuador. (2017). *Ley Organica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Obtenido de Correos del Ecuador: <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE.pdf>
- Ecdisis Estudio. (15 de Diciembre de 2020). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?* Obtenido de ecdisis estudio: <https://ecdisis.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Ecuavisa. (21 de Junio de 2021). *Casi 8 mil accidentes de tránsito en Ecuador en lo que va de este año*. Obtenido de Ecuavisa: <https://www.ecuavisa.com/cronicaroja/casi-8-mil-accidentes-de-transito-en-ecuador-en-lo-que-va-de-este-ano-LD423159>
- Editorial Grudemi. (2018). *Muestra estadística*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/muestra-estadistica/>
- Equipo editorial, Etecé. (16 de Julio de 2021). *Método analítico*. Obtenido de Concepto de: <https://concepto.de/metodo-analitico/>
- ESAN. (31 de Octubre de 2016). *Conexión ESAN*. Obtenido de ¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>
- Fàbregas, J. F. (2016). *Las encuestas de opinión*. Madrid, Spain: Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41846?page=14>
- Font Fàbregas, J. (2016). *Las encuestas de opinión*. Madrid, Spain: Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41846?page=14>
- Freije, A. U., & Freije, I. O. (05 de Septiembre de 2019). La estrategia empresarial con método. En A. U. Freije, & I. O. Freije, *La estrategia empresarial con método* (4 edición ed., pág. 21). Bilbao: DESCLÉE DE BROWER, S.A. doi:978-84-330-3069-6
- Gabriel, R. (12 de Diciembre de 2018). *¿Cuáles son las etapas del proceso de Planeación Estratégica? Ejemplos*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-planeacion-estrategica-ejemplos>
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70269?page=76>

- Gavilanez, S. A. (2018). Planificación Estratégica para la Cooperativa De Transportes Intraprovincial de pasajeros “Vencedores de Caluma”, del cantón Caluma, provincia de Bolívar, período 2018-2023 (Tesis de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). *Proyecto de investigación*. Repositorio Institucional - ESPOCH, Riobamba. Obtenido de ESPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10234/1/12T01253.pdf>
- Gonzalez, M. A. (17 de Julio de 2021). *El Gobierno hace frente a la inseguridad sin una estrategia clara*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/gobierno-plan-claro-seguridad/>
- Google Maps. (2021). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Cooperativa+Union+Yantzaza/@-3.8307965,-78.762655,17z>
- Guadalupe, M., & Criollo, P. (5 de Abril de 2021). *¿Qué es una guía de observacion y ejemplo?* Obtenido de ALEPH: <https://aleph.org.mx/que-es-una-guia-de-observacion-y-ejemplo>
- Hidalgo, M. R., Jiménez, R. C., & Torres, B. E. (Abril de 2021). Aplicación de los métodos Pest-DAFO para el diagnóstico de la situación actual de la justicia indígena en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13, 212. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2026/2015>
- INEC. (24 de Agosto de 2021). *Boletín empleo*. Obtenido de Ecuador en cifras : https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Julio-2021/202107_Boletin_empleo.pdf
- Investigación de campo*. (20 de Octubre de 2020). Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/investigacion-de-campo/>
- Lira, J. S. (10 de Septiembre de 2021). *¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?* Obtenido de MANAGEMENT & EMPLEO: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>
- Maldonado, J. A. (27 de Agosto de 2014). *La estrategia empresarial su formulación, planeación e implantación*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/wp-content/uploads/2014/08/como-formular-planear-e-implementar-la-estrategia-empresarial.pdf>
- Marina, P. (1 de Febrero de 2021). *Muestra*. Obtenido de Concepto Definición: <https://conceptodefinition.de/muestra/>
- Matilla i Serrano, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona Spain: Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/59112?page=23>

- Medeiros, V., Gonçalves, L. G., & Camargos, E. T. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 8. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/1/RVE129_Medeiros.pdf
- Montano, J. (28 de Marzo de 2021). *Investigación no experimental*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Montoya, T. M. (2017). Planificación Estratégica 2016 - 2020 para la Cooperativa de Transportes Otavalo, en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura (Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad Técnica del Norte). *Trabajo de Grado*. Repositorio institucional, Ibarra. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/6501/1/02%20ICO%20585%20TRA%20BAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- MTOP, M. d. (27 de Mayo de 2020). *Agencia Nacional de Tránsito*. Obtenido de Protocolo de reactivación y operación del servicio de transporte público inter e intra provincial: https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/protocolo_de_reactivacion_y_operacion_del_servicio_de_transporte_publico_interprovincial_e_intraprovincial_durante_la_semaforizacion_MTOP.pdf
- Nava, N. S., & Monroy, M. d. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512?page=28>
- Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid, Spain: Narcea Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/46037>
- Nicomedes Teodoro, E. N. (26 de Junio de 2018). *Tipos-de-investigación*. Obtenido de Repositorio Institucional: <http://resultados.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>
- Ocampo, D. S. (23 de Junio de 2020). *La encuesta y el cuestionario*. Obtenido de Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>
- Ochoa, I. (31 de Julio de 2020). *Objetivos SMART: definición y ejemplos*. Obtenido de El argumento del capital : <https://igorochoa.net/2020/07/31/objetivos-smart-ejemplos/>
- Olvera Romero, J. Y. (2018). *Criminalística: Metodología de la investigación*. Panamá: Editorial Seguridad y Defensa. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119412?page=60>
- Otero, A. O. (08 de Agosto de 2018). *ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf

- Pacheco, M. (28 de Junio de 2020). Precios del diésel, extra y ecopaís se ajustan el 1 de julio de 2020. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/precios-combustibles-ajuste-petroecuador-wti.html>
- Parco, I. I. (14 de Junio de 2018). Planificación estratégica para la empresa WLADIMIR SPORT, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2018 (Trabajo de titulación de ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimboorazo). *Proyecto de investigación*. Respositorio institucional - ESPOCH, Riobamba. Obtenido de dspace esPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8815/1/12T01195.pdf>
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. V. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Maipue. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/138497?page=20>
- Perez, M. (20 de Mayo de 2021). *Población*. Obtenido de ConceptoDefinición: <https://conceptodefinicion.de/poblacion/>
- Puente, D. (. (13 de Agosto de 2021). Así quedaron los cambios en la Ley de Tránsito aplicadas desde el 10 de agosto. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/seguridad/cambios-ley-transito-ecuador-conductores.html>
- Quiroa, M. (08 de Abril de 2021). *Proceso de planificación*. Obtenido de Economipedia HACIENDO FÁCIL LA ECONOMÍA: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-planificacion.html>
- Riquelme, M. (24 de Septiembre de 2021). *¿Que es la planificación?* Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Rodriguez, M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/78217?page=66>
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *¿Qué es la planeación estratégica y para que sirve ?* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Ruiz Barroeta, M. (3 de Abril de 2021). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Obtenido de Milagros Ruiz Barroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Sabater Quinto, F., & Sabater Quinto, F. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/58649?page=61>
- Saigua, S. V. (2020). Desarrollo de una planificación estratégica para la empresa proveedor industrial, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020-2024 (Trabajo de titulación de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). *Proyecto de*

- Investigación*. Repositorio Institucional - ESPOCH, Riobamba. Obtenido de dspace esoch: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14408/1/22T0582.pdf>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 104. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- sarango, j. (s.f.).
- Serrano, D. (31 de Agosto de 2021). Cepal proyecta que la economía de Ecuador crecerá 3% el 2021 y 2,9% el 2022. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cepal-proyecta-economia-ecuador-crecimiento.html>
- Significados*. (10 de Diciembre de 2019). Obtenido de Significado de Método inductivo: <https://www.significados.com/metodo-inductivo/>
- SRI. (12 de Agosto de 2021). *Consulta de RUC*. Obtenido de SRI en línea: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Sy Corvo, H. (24 de Julio de 2019). *Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>
- Tejada Betancourt, L., & Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana: Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/175881>
- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (30 de Octubre de 2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 330. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/60235/62861>
- Uriarte, J. M. (9 de Marzo de 2020). *Definición y características Planificación*. Obtenido de Características : <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Zamora, M. d. (11 de Agosto de 2021). *Mapa de Zamora*. Obtenido de GAD Municipal Zamora honestidad y transparencia : <https://www.zamora.gob.ec/zamora/mapa/>

www.zamora.gob.ec/zamora/mapa/

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
 Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE LA ENTREVISTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS



Entrevista dirigida al gerente de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza

Objetivo: obtener información de la fuente primaria para identificar la situación actual de la cooperativa de transportes Union Yanzatza.

1. ¿Qué tiempo es socio de la cooperativa de transportes Union Yanzatza y de estos cuanto desempeña como gerente?

.....
.....

2. En la cooperativa de transportes Unión Yanzatza que usted administra ¿existe una planificación estratégica?

.....
.....

3. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con misión, visión, valores y políticas?

.....
.....

4. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza está cumpliendo con los objetivos propuestos?

.....
.....

5. ¿Los procesos administrativos son adecuados o necesitan reestructurarse?

.....
.....

6. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con una estructura organizacional?

.....
.....

7. ¿Cuáles son los valores que caracteriza el modo de operar de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

.....
.....

8. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza brinda cursos de capacitación al personal administrativo, socios y choferes?

.....
.....

9. ¿Ha crecido la cooperativa de transportes Unión Yanzatza durante su gestión como gerente?

.....
.....

10. ¿Cómo ha afectado la pandemia al transporte público y a la cooperativa en particular?

.....
.....

11. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza ha realizado un análisis interno y externo para conocer la situación actual?

.....
.....

12. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza conoce cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

.....
.....

13. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza tiene un proyecto concreto para la modernización de su sistema dentro de los tres años?

.....
.....

14. Ud., como gerente de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza ¿Ha implementado estrategias para la captación de nuevos clientes como para la fidelización de los existentes?

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

15. ¿Cómo analiza usted a la cooperativa de transportes Unión Yanzatza frente a la competencia?

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

16. ¿Cómo se encuentra la cooperativa de transportes Unión Yanzatza en el ámbito financiero?

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

17. ¿Considera Ud. Fundamental implementar una planificación estratégica en la cooperativa de transportes Unión Yanzatza para mejorar la competitividad y eficiencia?

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

ANEXO B: FORMATO DE LA ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS



Encuesta dirigida a los socios de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza

Objetivo: Obtener la información necesaria acerca de las necesidades existentes de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza mediante el cual me permita obtener información para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

1. **¿Conoce Ud., si la cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con una planificación estratégica?**

Si No

2. **¿Conoce Ud., si la cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con la misión, visión, valores y políticas?**

Si No

3. **¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza posee una estructura organizacional?**

Si No

4. **¿Cómo considera el servicio que proporciona la cooperativa de transportes Unión Yanzatza frente a la competencia?**

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

Deficiente

5. ¿Cómo calificaría usted la gestión administrativa y financiera de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

| | |
|------------|----------------------|
| Excelente | <input type="text"/> |
| Buena | <input type="text"/> |
| Mala | <input type="text"/> |
| Deficiente | <input type="text"/> |

6. ¿Qué factores considera Ud., que retrasan el desarrollo de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

| | |
|---|----------------------|
| Ausencia de una planificación estratégica | <input type="text"/> |
| Poca comunicación | <input type="text"/> |
| Deficiencia en los procesos administrativos | <input type="text"/> |
| Otros | |

7. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza brinda cursos de capacitación al personal administrativo, socios y choferes?

| | | | |
|----|----------------------|----|----------------------|
| Si | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
|----|----------------------|----|----------------------|

8. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza cuenta con estrategias para captar nuevos clientes y fidelizar los existentes?

| | | | |
|----|----------------------|----|----------------------|
| Si | <input type="text"/> | No | <input type="text"/> |
|----|----------------------|----|----------------------|

9. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

| | |
|------------|----------------------|
| Excelente | <input type="text"/> |
| Buena | <input type="text"/> |
| Mala | <input type="text"/> |
| Deficiente | <input type="text"/> |

10. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza ha realizado un análisis interno y externo para conocer la situación actual?

Si No

11. ¿Considera Ud. que la inversión en tecnología se debe efectuar en base a las necesidades del usuario?

Si No

12. ¿La cooperativa de transportes Unión Yanzatza tiene un proyecto concreto para la modernización de su sistema dentro de los tres años?

Si No

13. ¿Considera Ud., necesario implementar una misión y visión que contribuya al desarrollo de la cooperativa de transportes Unión Yanzatza?

Si No

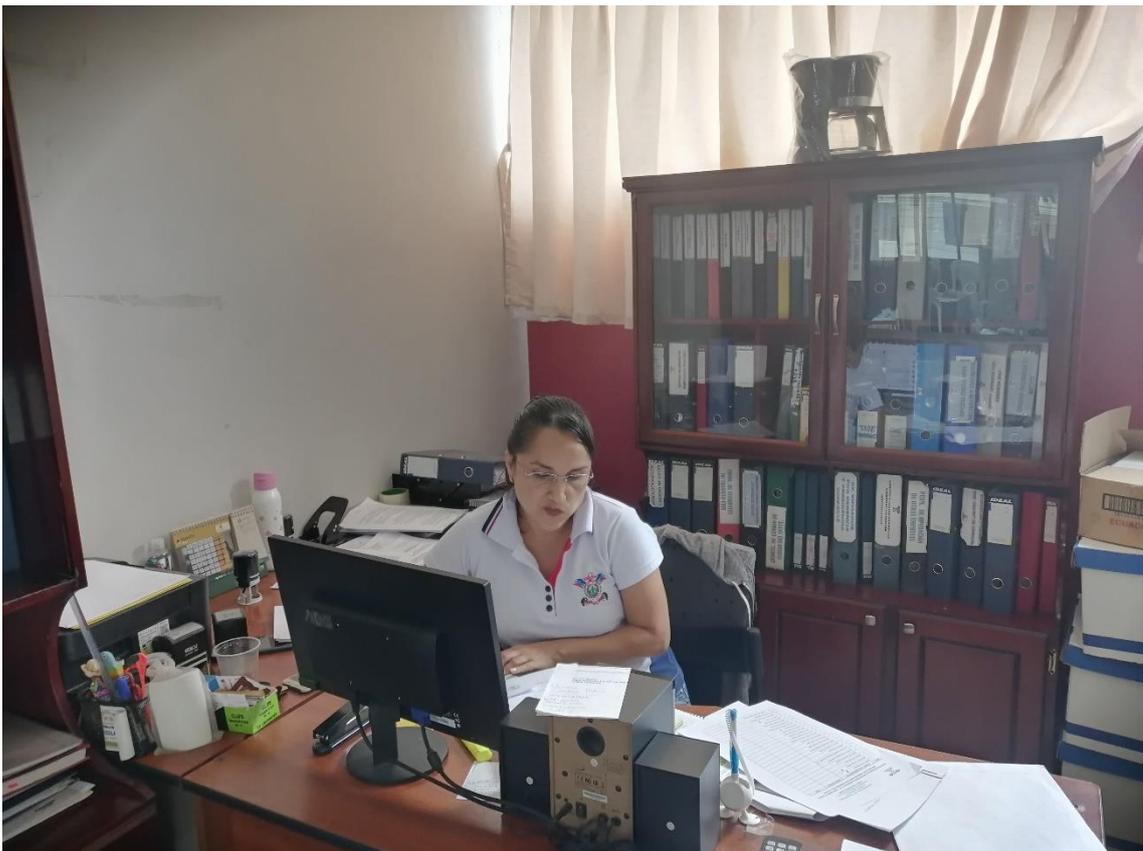
14. ¿Considera Ud., fundamental implementar una planificación estratégica en la cooperativa de transportes Unión Yanzatza para mejorar la competitividad y eficiencia?

Si No

ANEXO C: ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA



ANEXO D: ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO



ANEXO E: ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS



ANEXO F: ACEPTACIÓN DE LA COOPERATIVA

Cooperativa de Transportes Unión Yantzaza

CREADA MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL N° 0403 DEL 15 DE MARZO DE 1978

OFICIO No 086-CTUY-G-2021
Yantzaza, 02 de junio de 2021

Ingeniero
Juan Alberto Avalos
DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS
En su despacho. -

De mi especial consideración:

Por medio de la presente reciba un cordial y atento saludo de quienes hacemos dirigencia en la Cooperativa de Transportes Unión Yantzaza, así mismo deseamos el mejor de los éxitos en sus labores diarias.

En referencia al oficio sin número, de fecha 01 de junio de 2021, en el cual solicita dar la apertura a la señorita JANINE LIZETH SARANGO MINGA, con C.I. 1900814755 estudiante de la carrera de Finanzas, para que realice el Trabajo de Titulación en esta Institución, ante lo solicitado me permito manifestar la aceptación para realizar su estudio de Tesis en nuestra empresa.

Particular que comunico para fines pertinentes.

Atentamente,

Ab. Humberto Rolando León
GERENTE DE LA COOP. DE
TRANS. "UNIÓN YANZATZA"

C.c. archivo

☎ 2300-168 / 0996375105
📍 Av. Ivan Ríofrío y Martín Ayuy
✉ unionyantzaza@yahoo.com

