



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Título:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL
CATAMAYO EXPRESS, PERÍODO 2018-2023”

Tesis de grado previo a obtener
el grado de ingeniera en Banca y
Finanzas.

AUTORA:

Catherine Lizbeth Flores Maza

DIRECTORA:

Ing. Silvana Elizabeth Hernández Ocampo Mg. Sc

Loja-Ecuador

2019



Ing. Silvana Elizabeth Hernández Ocampo, Docente de la Carrera de Banca y Finanzas de la Universidad Nacional de Loja y Directora de Tesis.

CERTIFICO:

Haber dirigido, asesorado y revisado detenida y minuciosamente, durante todo su desarrollo, la Tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL CATAMAYO EXPRESS, PERÍODO 2018-2023”**, previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas.

La presente Tesis cumple con lo establecido en la norma vigente de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su impresión, presentación y sustentación, ante los organismos pertinentes.

Loja, marzo de 2019



Ing. Silvana Elizabeth Hernández Ocampo Mg. Sc
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Catherine Lizbeth Flores Maza, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis de Grado y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Catherine Lizbeth Flores Maza

Firma:

Cédula: 1104973803

Fecha: 18 de Marzo 2019

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TEXTO COMPLETO**

Yo, Catherine Lizbeth Flores Maza, declaro ser autora de la Tesis titulada: “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL CATAMAYO EXPRESS, PERÍODO 2018-2023**”, como requisito para optar al grado de Ingeniera en Banca y Finanzas.

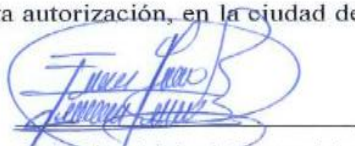
Además, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 21 días del mes de Marzo del 2019.

Firma:



Autora:

Catherine Lizbeth Flores Maza

Cédula:

1104973803

Dirección:

Loja

Correo Electrónico:

kattyflores1993@hotmail.es

Teléfono:

0958982599

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora de Tesis: Ing. Silvana Elizabeth Fernández Ocampo Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO

Presidente: Ing. Jorge Vallejo R. MAE.

Vocal : Econ. Germania Sarmiento C. Mg. Sc

Vocal : Lic. Mónica Ortega P. Mg.Sc

DEDICATORIA

Este trabajo de Fin de Titulación va dedicado primeramente a Dios por ser la luz que guía e ilumina cada paso en mi camino, por su inmenso amor y fortaleza.

A mis padres: Aida Alvarado y Porfirio Maza y a mis tíos, gracias a su lucha y sacrificio hoy me encuentro dando un gran paso en mi vida profesional.

A mi familia quienes con sus consejos y comprensión supieron fortalecerme en los momentos difíciles.

Catherine Lizbeth.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, especialmente está dirigida a Dios por haberme permitido llegar al final de la carrera de Banca y Finanzas, muy profundamente a mis padres por su apoyo incondicional, a los docentes por toda la ayuda brindada a lo largo de la carrera; y, a todos los que hicieron posible la realización de este estudio.

A la Universidad Nacional de Loja, prestigiosa Institución que me dio la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño.

Al Ing. Silvana Elizabeth Hernández Ocampo Mg. Sc, por su acertada dirección en la elaboración de la presente Tesis, por su dedicación, paciencia, interés y guía constante.

La Autora.

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
CENTRAL CATAMAYO EXPRESS, PERÍODO 2018-2023”**

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis denominado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL CATAMAYO EXPRESS, PERÍODO 2018-2023**”, se llevó a cabo en el cantón Catamayo, con el fin de dar respuesta al objetivo principal que es “Elaborar un plan que permita una correcta planificación y mitigación de los problemas existentes en la cooperativa. Para ello es importante resolver la problemática actual, que es la falta de una correcta planificación estratégica administrativa y operativa, la escasa difusión y mejoramiento de su servicio; todo ello limita que opere de manera eficaz y eficiente en un mercado muy competitivo y desleal por la informalidad existente.

Para la realización de este fue necesario la participación de los socios, los administradores y empleados, además de vincular a los usuarios que son la razón de ser de la cooperativa, para ello fue importante tomar en cuenta materiales y métodos en la cual se pudo plasmar y analizar la información necesaria para el desarrollo del trabajo; además se utilizó encuestas y entrevista las mismas que permitieron recabar la información necesaria para la investigación.

Otro aspecto importante que sirvió para el desarrollo del estudio fue el uso de las matrices EFI (Factores Internos), EFE (Factores Externos) y (FODA) estableciendo así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de acuerdo a ello se propuso realizar un análisis para fortalecer aquellas debilidades y amenazas que permitan el desarrollo para la cooperativa.

De acuerdo al estudio y en base a los resultados obtenidos se puede concluir que la Cooperativa de Transporte Catamayo se encuentra en un déficit de coordinación y planificación tanto en recursos humanos como en la organización de presupuesto así como el respectivo financiamiento que la empresa requiere para cumplir sus metas; por tal razón, se propone el planteamiento de un plan estratégico, el cual servirá para mejorar su estructura organizativa a través de una planificación adecuada y formal de sus actividades.

Palabras Clave: Fortalezas, Factores Internos, Plan Estratégico, Planificación.

SUMARY

The present thesis work entitled "STRATEGIC PLAN FOR THE CENTRAL TRANSPORTATION COOPERATIVE CATAMAYO EXPRESS, PERIOD 2018-2023" was carried out in the canton Catamayo, with the purpose of responding to the main objective that is "To elaborate a plan that allows a correct planning and mitigation of existing problems in the cooperative. For this, it is important to solve the current problem, which is the lack of a correct administrative and operational strategic planning, the scarce diffusion and improvement of its service; all this limits that it operates efficiently and effectively in a very competitive and unfair market due to the existing informality.

For the realization of this was necessary the participation of partners, administrators and employees, in addition to linking users who are the *raison d'être* of the cooperative, for it was important to take into account materials and methods in which it was able to translate and analyze the information necessary for the development of the work; In addition, surveys and interviews were used to gather the necessary information for the investigation.

Another important aspect that served for the development of the study was the use of matrices EFI (Internal Factors), EFE (External Factors) and (SWOT) thus establishing the strengths, opportunities, weaknesses and threats, and accordingly it was proposed to perform an analysis to strengthen those weaknesses and threats that allow development for the cooperative.

According to the study and based on the results obtained, it can be concluded that the Catamayo Transport Cooperative is in a deficit of coordination and planning both in human resources and in the budget organization and the respective financing required by the company to comply goals; For this reason, the proposal of a strategic plan is proposed, which will serve to improve its organizational structure through proper and formal planning of its activities.

Keywords: Strengths, Internal Factors, Strategic Plan, Planning.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es considerada desde hace mucho tiempo como una herramienta muy importante para toda empresa, ya que proporciona un sentido de dirección, organiza los recursos humanos, materiales y financieros, guía las actividades y señala los objetivos centrales a corto, mediano y largo plazo; diseñando de esta manera un futuro deseado e identificando las formas para lograrlo.

Este plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Catamayo; está dirigido a todas las áreas de esta institución, con el fin de brindar una herramienta que dirija eficazmente la gestión administrativa, para hacer de esta una institución competitiva y rentable; impulsándola hacia el desarrollo y mejorando las posibilidades de crecimiento en el mercado.

La estructura del presente trabajo inicia con un **Título**, que indica la razón de ser del trabajo de tesis; **Resumen** presentado en idioma castellano y traducido al inglés, aquí se presenta una síntesis del trabajo efectuado, brindando una visión global con tendencia a los resultados en forma general; **Introducción**, en donde se destaca la importancia del tema, el enfoque teórico metodológico, el aporte a la institución y la estructura del trabajo; **Revisión Literaria** que muestra la sustentación teórica referente al proceso de planeación estratégica, con el fin de brindar una idea clara de todos los elementos empleados; **Materiales y Métodos**, que incluye diferentes técnicas y procedimientos que fueron utilizados en cada fase del proceso investigativo; Los **Resultados** que abarca el desarrollo de la Planeación Estratégica y la Propuesta, en base a los objetivos planteados en el proyecto de tesis; La **Discusión** que es el contraste de la realidad empírica investigativa frente a las ventajas de la propuesta; posteriormente se presenta las respectivas **Conclusiones y Recomendaciones** que deberán ser consideradas por los directivos, administrativos y personal de la Cooperativa, para fortalecer y mejorar la gestión institucional; luego la **Bibliografía** que determina las fuentes de consulta y la información utilizada, para la sustentación teórica; y finalmente los **Anexos** que sirvieron como soporte para la elaboración de la propuesta estratégica.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

ANTECEDENTES

Planeación estratégica en base a la situación actual de la empresa

La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa.

Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado, sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. (Azocar, 2009, pág. 45).

Para que exista una buena planificación es de vital importancia partir de un análisis de la situación actual de la empresa para poder dar planes y productos que beneficien a lograr un correcto y eficiente desempeño de la institución.

Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todos los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados. (Azócar, 2009).

Cualquier Plan Estratégico implica establecer una estrategia competitiva para su empresa, adaptada a su visión y misión, que permita abordar el mercado con las máximas garantías de éxito.

Beneficios de la planeación estratégica

Las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva frente a la competencia. (Lopez, 2014) considera que: "se logran por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. La estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional".

Se añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- ∞ La amenaza de nuevos competidores,
- ∞ La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- ∞ El poder de negociación con los proveedores,
- ∞ El poder de negociación con la competencia,
- ∞ La rivalidad entre empresas.

Thompson (2012) en su teoría identifica que:

Para separar una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales (p.44).

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio vacío. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Importancia de la planeación estratégica

Thompson, Strickland, y Gamble (2012) aseguran que:

Lo que separa de una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan.

Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. (pág. 22)

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Proceso de la planeación estratégica

Fred R. David, (2010) indica que la planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años.

Otras características de la planeación estratégica son que es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Etapas de la Planeación Estratégica

Otras características de la planeación estratégica son que es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Veamos a continuación cuáles son las etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica:

Declaración de visión, misión y valores

El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la empresa.

La visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

Desarrollar las declaraciones de la visión, la misión y los valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, ya que por ejemplo permite establecer objetivos y formular estrategias que ayuden a alcanzar la visión, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de los valores. (Graham Friend y Stefan Zehle 2008).

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes”.

Mientras que los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa. Algunos ejemplos de valores que las empresas suelen declarar como propios son: innovación, honestidad, desarrollo de los trabajadores, responsabilidad social, y trabajo en equipo.

Plan Estratégico de Marketing

Se reconoce al plan de marketing como proceso de planificación, reconociendo su participación en la toma de decisiones sobre esas acciones vayan a realizarse. Se relaciona, por lo tanto, actividades de marketing y planificación estratégica. El proceso supone un desarrollo secuencial que se inicia con el análisis, tanto interno como externo, prosigue con la mezcla de actividades (plan de marketing en acción) y finaliza con el control de las mismas. (Talaya, García, & Narros, 2008).

Importancia del Plan Estratégico

Su importancia se hace evidente cuando apreciamos que las personas, aun sin saberlo usan leyes de marketing desarrollando las acciones que están destinadas a promover toda relación de intercambio que se establece cuando alguien quiere obtener un beneficio (Rivera & Garcillan, 2012)

Estrategias del Marketing

La función estratégica de marketing orienta las actividades de la empresa a mantener o aumentar sus ventas competitivas, a través la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado: participación en el mercado, alianzas con otras empresas, innovaciones, apertura de nuevos mercados, inversiones de capital. (Talaya, 2008).

Análisis externo

Un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo ulterior detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

Análisis interno

Un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo ulterior identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa. (Talaya, 2008).

Establecimiento de objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo prolongado, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son:

Ser la empresa líder del mercado.

- ∞ Incrementar las ventas.
- ∞ Generar mayores utilidades.
- ∞ Obtener una mayor rentabilidad.
- ∞ Lograr una mayor participación en el mercado.
- ∞ Ser una marca líder en el mercado.
- ∞ Ser una marca reconocida en el mercado. (Talaya, 2008)

Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así (Talaya, 2008).

Formulación, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. (Gerard, 1988)

El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

- 1) Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- 2) Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.
- 3) Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
- 4) Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.
- 5) Diseño de planes estratégicos

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas. Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- ∞ Objetivos a corto y mediano plazo: cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un periodo de hasta 3 años, y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- ∞ Estrategias específicas o cursos de acción: cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- ∞ Asignación de recursos: qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- ∞ Responsables y encargados: quiénes serán los responsables y encargados de la implementación o ejecución de las estrategias.
- ∞ Plazos de implementación o ejecución: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en cuánto tiempo se obtendrán los resultados.
- ∞ Inversión o presupuesto: a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

Implementación de estrategias

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica. (Lopez, 2014)

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Pero además de ello, la implementación de las estrategias también suele implicar:

La motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.

El manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.

La reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello. (Lopez, 2014)

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el

cumplimiento de los objetivos.

Control y evaluación de estrategias

Finalmente, la etapa de control y evaluación de las estrategias también suele corresponder a la administración estratégica antes que a la planeación; sin embargo, en ocasiones también es considerada como parte de ésta.

El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta. (González, (2008).)

Mientras que la evaluación consiste en realizar seguimiento a los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias. (Fred, 2013).

Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación).

Misión

La “misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar”. (Ancin, 2017).

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.

La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. (pág. 34). Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

Visión

La Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. (Ancin, 2017)

Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- ∞ Los usuarios
- ∞ Los proveedores
- ∞ Los empleados
- ∞ Los propietarios

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría.

La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección.

Funciones de la visión

- ∞ Fred (2010) afirma que una función clara e inspiradora cumple las siguientes funciones:
- ∞ Facilita la toma de decisiones, pues ayuda a la gente a determinar que es bueno o malo, importante o intrascendente.
- ∞ Inspira a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importantes, útiles y parte de algo agradable.

- ∞ Vincula el presente con el pasado al racionalizar la necesidad de modificar el viejo modo de hacer las cosas.
- ∞ Da sentido al trabajo pues explica no solo que hace la gente, sino porque lo hace.
- ∞ Establece un estándar de excelencia.

Principios y valores

Los principios son normas o ideas que rigen el pensamiento o la conducta, unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando los valores.

La mayoría de las empresas elaboran sus declaraciones de valores entorno a cuatro u ocho rasgos que se espera que el personal manifieste y que se supone reflejaran en la forma como la empresa realiza sus operaciones. (Fred, 2010)

Fuerzas externas claves

“Las fuerzas externas clave pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas” (Fred, 2013, p.63).

Fuerzas económicas

Según Fred (2013) los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables; además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretos (p. 65)

Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta. Otra variable importante es la tendencia que sigue el valor de las divisas nacionales, la cual tiene efectos significativos y desiguales en las compañías de distintas industrias y diferentes ubicaciones.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Para el autor Fred (2013) “las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales”. (p.67)

El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos. En buena parte del mundo actual, el número de hogares conformados por personas que viven solas o que comparten el espacio con compañeros con quienes no tienen parentesco alguno es mayor que el de hogares constituidos por parejas casadas y con hijos. Además, la cantidad de gente que hace sus compras online es cada vez mayor.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Al analizar las fuerzas políticas y legales “Son aspectos que influyen más en las actividades de la mercadotecnia de una empresa que en cualquier otra área de sus operaciones” (Político – Legal, 2018). Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos y las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a las empresas. La creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas. Muchos países en todo el mundo están recurriendo al proteccionismo para salvaguardar sus propias industrias

Los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. En el caso de las industrias y empresas que dependen en gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos podrían constituir la parte más importante de sus auditorías externas. (Fred,2013, p.68)

Fuerzas tecnológicas

Para el autor Fred (2013) “Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias” (p.71). Así mismo los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes.

Asimismo, pueden reducir o eliminar las barreras de costos entre los negocios, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas, y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes.

Además, los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes.

Fuerzas competitivas

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias.

Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones. (Fred, (2013)) sostiene existen siete características que describen a las compañías más competitivas:

- a) Les importa mucho la participación de mercado.
- b) Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando.
- c) No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo; esto es válido no sólo para los productos, sino para la compañía en general, si es necesario.
- d) Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito, sobre todo en los negocios determinados por la tecnología.

- e) Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las compras más exitosas se realizan en nichos que aportan una tecnología o un mercado relacionado.
- f) La gente hace la diferencia. ¿Está cansado de escuchar esto? Qué mal por usted.
- g) La calidad no tiene sustituto, y no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

El análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de gestión que nos permite analizar una empresa o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas. Las fuerzas de Porter permiten conocer la calidad de competencia que existe en una empresa, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas”. (Porter, 2014)

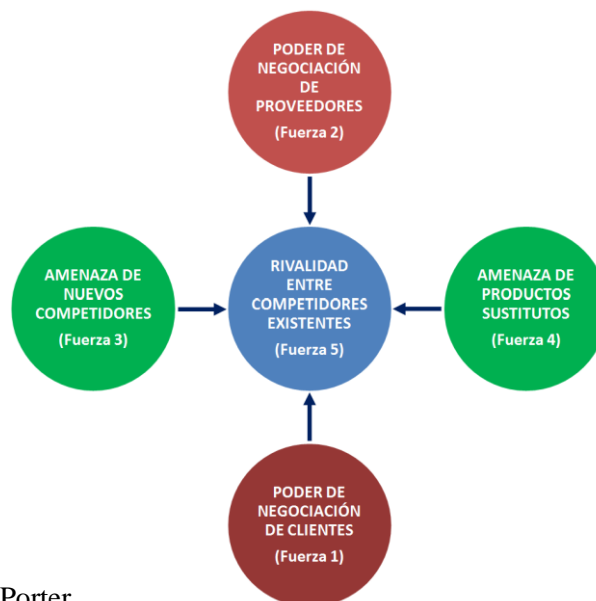


Figura 1. Fuerzas de Porter

Fuente: *Estrategia competitiva, Michael Porter,*

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores existentes acoge muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio.

Para Porter, (2014) “El grado de rivalidad que hace descender el potencial de beneficio de una

industria depende, primero, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la están compitiendo”. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

“Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza”. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.” (wikipedia.org,2018)

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Así como también hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Esta fuerza “Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes”). (Porter, 2014).

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). Así mismo hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Poder de negociación de los proveedores

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos; su capacidad para imponer precios

y condiciones, depende de muchos factores, es decir, que no es igual para todos y da un aspecto que tiene gran impacto para las pymes, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas.

“El poder de negociación de los proveedores impacta en los costos y competitividad de las pymes, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas” (“El poder de negociación de los proveedores”, 2014).

Poder de negociación de los consumidores

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. (Porter, 2014) .

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

MATRIZ FODA

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa.

El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, 2013).

Fortalezas

Las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

Oportunidades

Las oportunidades representan una ocasión de mejora de la empresa, son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

Debilidades

Las debilidades son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Amenazas

Son lo contrario de las debilidades, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico (Talancon, 2006). Lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones que permitan el desarrollo de la empresa.

Tabla 1.
Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología 2. Recurso humano 3. Buena atención al socio 4. Empoderamiento de las estructuras financieras locales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano limitado 2. Falta de financiamiento 3. No poseen manual de funciones 4. No dispone de un plan de acción
Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión y diversificación de servicios 2. Políticas de gobierno 3. Disminucion de indicadores económicos (inflación, IVA) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de fuentes de financiamiento. 2. Gustos y preferencias de los clientes 3. Riesgo de no recuperar los créditos

Fuente: (Muñiz, 2016)

Tipos de Matrices

Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (Fred, 2013, pág. 83).

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Tabla 2:

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Total de ponderación
FORTALEZAS			
Personal calificado	0,09	4	0,36
Buena atención al cliente	0,09	4	0,36
Buena situación financiera	0,09	4	0,36
Duplicidad de funciones	0,07	4	0,28
Trabajadores motivados	0,05	3	0,15
TOTAL FORTALEZAS	0,53		1,93
DEBILIDADES			
Mala ubicación de las instalaciones	0,08	1	0,08
No comercializa a través de internet	0,06	1	0,06
Atraso en I+D+I			
No utiliza internet como estrategia empresarial	0,06	2	0,12
Servicios poco diversificados	0,06	1	0,06
TOTAL DEBILIDADES	0,47		0,58
TOTAL	1,00		2,51

Fuente: (Muñiz, 2016)

Instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. “La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos”: (Fred R, 2013, pág. 83)

1. Lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.

3. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
4. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
5. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
6. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Tabla 3:
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Total de ponderación
OPORTUNIDADES			
Posible alianza con empresa del sector	0,12	4	0,48
Problemas económicos de la competencia	0,12	4	0,48
Posibilidad de solicitar ayudas publicas	0,11	4	0,44
Nuevas urbanizaciones en la zona	0,09	3	0,27
TOTAL OPORTUNIDADES	0,65		2,84
AMENAZA			
Crisis económica	0,09	1	0,09
Aumento de la competencia	0,10	1	0,10
Aumento del precio de la materia	0,04	2	0,08
Nuevos mercados.	0,12	1	0,12
TOTAL AMENAZAS	0,35		0,39
TOTAL	1,00		3,23

Fuente: (Muñiz, 2016)

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

- ∞ Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

El autor Fred R (2013) manifiesta los siguientes valores:

- ∞ Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con

eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. (Fred, 2013, pág. 80)

- ∞ Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.
- ∞ El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.
- ∞ La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización (Fred, 2013).

Objetivos Estratégicos

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. “Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia”. (Fred, 2013, pág. 11) Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, en una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones.

Plan Operativo

Documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.

Luna, (2005) Indica: El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización. El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite, además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo tiene las siguientes partes:

- ∞ **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- ∞ **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.
- ∞ **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
- ∞ **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
- ∞ **Plazo de Ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- ∞ **Responsabilidades:** Se designan los responsables de las acciones.

Análisis Financiero

El análisis financiero de acuerdo a Prieto (2010) es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones”. (p. 16).

En sí, el análisis financiero permite a los directivos tener un referente que les facilita la toma

acertada de políticas oportunas, con el fin de optimizar sus recursos, una vez que se conoce la posición económica – financiera de la empresa en un determinado momento.

Características del Análisis Financiero

Según (Baena Toro, 2011) “El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos y de hechos históricos y actuales de una empresa”; es decir es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.

Dentro de algunas características del análisis financiero tenemos los siguientes:

- **Estático.** - El análisis es estático cuando se hace un estudio de un solo periodo contable y se denomina análisis vertical.
- **Dinámico.** - Es dinámico cuando se realiza un estudio y comparación de dos periodos consecutivos y se lo denomina, análisis horizontal.
- **Objetividad.** - Todo análisis financiero debe ser claro y fundamentado, que signifique una demostración de lo que realmente sucede en la empresa en donde se lo aplique.
- **Imparcialidad.** - Se debe evaluar las variables, rubros, cuentas, con un alto nivel de conocimiento y ética profesional, sin dejar inclinaciones ni a favor ni en contra de la empresa o de alguien en particular.
- **Frecuencia.** - Si la frecuencia con la que se entregan informes sobre análisis financiero es mayor, mayor será la posibilidad de alcanzar los niveles de productividad, eficiencia y rentabilidad; ello conlleva el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la entidad.
- **Rentabilidad.** - El análisis financiero está basado en relaciones, comparaciones de una variable o cuentas con otras, entre sectores financieros y entre empresas de actividades similares, análisis del presente año con años anteriores; de tal manera que los resultados que se obtengan del mismo tengan un sentido e importancia, relativa.

Clasificación del Análisis Financiero

- **Análisis Vertical.** – “El análisis vertical de los estados financieros es muy importante para hacernos una idea de si una empresa está realizando una distribución equitativa y

de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.” (Ortega, 2009). Es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado.

○ **Análisis Horizontal.** – “Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro”. (Gómez, 2001). El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros “Son herramientas que se diseñan utilizando la información financiera de la empresa, y son necesarias para medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, liquidez, rendimientos y utilidades de la entidad, a través de la interpretación de las cifras.”. (Toro, (2011)).

Este método consiste en tomar ciertos rubros y compararlos entre sí; quizá es el mejor método para hacer el análisis de los resultados que arrojan los estados financieros. (Toro, (2011)).

Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de razón el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y / o del estado de resultados. El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. (Toro, (2011).)

Importancia de los Indicadores Financieros

- ∞ Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- ∞ Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- ∞ Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

Tabla 4

Clasificación de los Indicadores Financieros

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	LIMITE
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Indica la capacidad que tiene la empresa para con sus obligaciones financieras, deudas o pasivas a corto plazo.	1,25 -2,0
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activo corriente}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias.	0,7 -1,0
CAPITAL NETO DE TRABAJO	$\frac{\text{Activo corriente}-\text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la gerencia tomar decisiones de inversión temporal.	Igual o superior a 1
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.	0,4 -0,6
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{activos fijos}}$	Indica la capacidad de uso de los activos fijos que posee la cooperativa para hacer producir ingresos. Se basa en la comparación del monto de los ingresos con el total del Activo no Corriente bruto.	igual o superior a 1.
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{activos totales}}$	Mide el grado de eficiencia con que están siendo utilizados los activos para generar ingresos. Se lo establece sin descontar las depreciaciones, amortizaciones y provisiones.	igual o superior a 1.
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	Utilidad operacional/patrimonio	Indica el nivel de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente.	0,5-1
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	Utilidad neta/Activo total	Nos muestra la eficiencia en la aplicación de las políticas administrativas Indicándonos el rendimiento obtenido de acuerdo a nuestra propia inversión.	0,5-1

Fuente: (Toro, (2011).)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Los materiales que se utilizó para la realización de la tesis son los siguientes:

Bibliográficos:

Libros, apuntes, textos y guías universitarias.

De oficina:

Calculadora, lápices y esferográficos, cuaderno, hojas de papel bond y flash memory

Métodos

Para la ejecución del presente trabajo de tesis se realizó una investigación descriptiva y los siguientes métodos y técnicas que se detallan a continuación:

Método Deductivo

Se utilizó para el conocimiento y estudio de las situaciones de carácter general en el campo administrativo y financiero como leyes, reglamentos, etc., así mismo se utilizó para la aplicación de encuestas a los directivos, socios y personal de la Institución.

Método Inductivo

Se utilizó para la estructuración del análisis situacional de la Cooperativa de Transportes Catamayo y la identificación de los usuarios para conocer sus expectativas y demandas definidas en las nuevas estrategias.

Método Analítico

Este método permitió realizar un análisis extenso y detallado de los factores internos y externos que rodean a la cooperativa, obteniendo información relevante que aportó al desarrollo de la matriz FODA.

Método Descriptivo

Éste método sirvió para la elaboración de cada una de las etapas que conforman la organización estratégica de la empresa, como son la visión, misión y valores, los mismos que representan la estructura de la empresa y que además conforman el proceso de planificación estratégica.

TÉCNICAS

Las técnicas que permitieron obtener información necesaria para el desarrollo del presente proyecto son las siguientes:

Observación Directa

Se desarrolló esta técnica en las instalaciones la cooperativa, con el propósito de visualizar de manera general las falencias de esta institución, en lo referente a seguridad, infraestructura, atención al cliente, entre otras cosas; la información que se obtuvo a través de esta técnica sirvió para conocer y delimitar la problemática y el planteamiento de objetivos.

Entrevista

La entrevista se aplicó al gerente de la cooperativa, en base a preguntas previamente estructuradas que permitieron conocer la situación actual de la institución, para su análisis.

Encuesta

Para el desarrollo de este trabajo de tesis se empleó una serie de preguntas específicas, dirigidas a los usuarios, directivos, personal y socios de la cooperativa de transportes, con la finalidad de obtener información fidedigna, que ayudó al desarrollo del análisis interno, descubriendo las fortalezas y debilidades.

Recolección Bibliográfica

Sirvió para la estructuración de la revisión de literatura, mediante las consultas de libros, páginas webs, y revistas relacionadas con el tema investigado.

Población

Para llevar a cabo el trabajo detallado anteriormente fue necesario realizar algunas actividades como: la observación directa en el desarrollo de las actividades y servicios que presta la empresa en la oficina matriz y sus sucursales como también la entrevista realizada al Gerente General, lo cual permitió recopilar información sobre la historia, misión, visión, valores, servicios, proveedores, así como las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se evidencian desde la parte interna de la empresa. Además, se realizaron encuestas tanto a los empleados

como a usuarios, que permitió identificar las principales potencialidades y problemas dentro del área operativa y conocer la percepción del servicio que a criterio de los usuarios posee la empresa.

Tamaño de la muestra:

$$n = N - 1$$

En donde: $n = 21 - 1 = 20$ (trabajadores)

Para establecer el número de encuestas a usuarios, se aplicó el muestreo probabilístico (aleatorio) en donde todos tuvieron la posibilidad de ser encuestados:

La fórmula aplicada es la siguiente:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 0,5 * 0,5 * 12,145}{((0.05)^2 (12,145 - 1)) + (1.96^2 * 0,5 * 0.5)^2}$$

$$n = \frac{11.664,018}{(30.36 + 0.9684)}$$

$$n = \frac{11.664,018}{31.3244}$$

$$n = 372.$$

En donde:

Tamaño de la muestra:

Margen de error (e)	5%
Nivel de confianza (z)	95%
Tamaño de la muestra (N)	12145
Nivel de heterogeneidad (p,q)	50%
Total muestra (n)	372 usuarios

f. Resultados

Análisis de la situación actual.

Reseña histórica

La Cooperativa de Transportes “Central Catamayo” nació para mantenerse a la vanguardia del transporte terrestre en el valle de Catamayo.

Nace bajo el acuerdo Ministerial N° 1363 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número 1490, de fecha 09 de noviembre de 1972, la idea nace hace 36 años, ante el acelerado crecimiento de la población y la necesidad del transporte, un grupo de amigos decidieron poner sus vehículos particulares al servicio de la ciudadanía.

Estos constaban de pequeñas camionetas que cubrían la ruta Loja Catamayo y viceversa pero específicamente en el año de 1971 se constituyen como Cooperativa de Transportes “Central Catamayo” con un número de 12 socios, cuyo objetivo primordial fue prestar un servicio óptimo, mantener las unidades con esmero, estrechar los lazos de confraternidad, mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus miembros y a futuro la construcción de una sede social; objetivos que a través del tiempo y la presencia de nuevos socios que han estado en la dirigencia los han venido cumpliendo con la cooperación de todos y como proyectos nuevos.

Están empeñados en renovar al 100% del parque automotor con modernas unidades, así mismo como expectativa con el apoyo del comité de damas formar una organización de ayuda social y comunitaria para los más necesitados de nuestro cantón especialmente para niños y ancianos.

Más tarde en común acuerdo deciden cambiar sus camionetas por buses con la denominación de Cooperativa de Transporte de Pasajeros Central Catamayo, con el pasar del tiempo las unidades han estado sujetas a varios cambios con el propósito de incrementar nuevas rutas y frecuencias. Geográficamente Catamayo tiene una posición extraordinaria ya que todos los viajeros de los cuatro puntos cardinales tienen que a su paso visitar nuestro cantón y a estas virtudes se unen las de la gente visionaria como los socios de Catamayo Express

Actualmente veinte unidades proporcionan a la ciudadanía de Catamayo y la provincia de Loja un verdadero servicio de transporte, envió de encomiendas y dinero, varios cantones y parroquias como el Cisne, Chaguarpamba, Orianga, Catacocha, Casanga, Lauro Guerrero, Sacapalca, El Tambo, La Era, Quilanga y las Aradas se benefician de los eficientes servicios en horarios adecuados para el estudiante, el maestro, el empresario, el obrero, la ama de casa y todos nuestros usuarios. Catamayo Express mediante su servicio de transporte le ayuda a llegar a tiempo y seguro a su lugar de destino, mientras el pasajero descansa un equipo de conductores profesionales cuida de su seguridad.

Actualmente Catamayo Express es una institución de transporte sólida y solvente, cuenta con una amplia Sede Social junto al Sindicato de Chóferes y un moderno mini terminal frente al parque central con todas sus Instalaciones equipadas para satisfacer las necesidades del cliente y un equipo de personal capacitado para brindar atención al cliente con eficiencia.

Sus unidades han sido modernizadas en su totalidad inclusive con vehículos del año actual que se encuentran a su disposición. De igual manera Catamayo Express le ofrece seguro de vida y contra accidentes y muchas más ventajas que usted adquiere al viajar en nuestras unidades.

Tabla 4.
Socios de la Cooperativa

Bus	NOMBRE	Bus	NOMBRE
1	Franco Gómez	11	Monfilio Nagua
2	Lupercio Vivanco	12	Luis Montoya
3	Lider Pullaguari	13	Gloria Torres
4	Elvis Jiménez	14	Dilian Sinche
5	Eduardo Patiño	15	Eduardo Celi
6	Daniel Carrión	16	Kevin Valarezo
7	Fabrizio Carrión	17	David Celi
8	Liliana Loayza Piedra	18	Antonio Ramón
9	Marcelo Loayza	19	Humberto Malla
10	Víctor Jiménez	20	Rene Celi

Fuente: Registro Cooperativa de Transportes Catamayo Express

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPERATIVA DE TRANSPORTE CATAMAYO

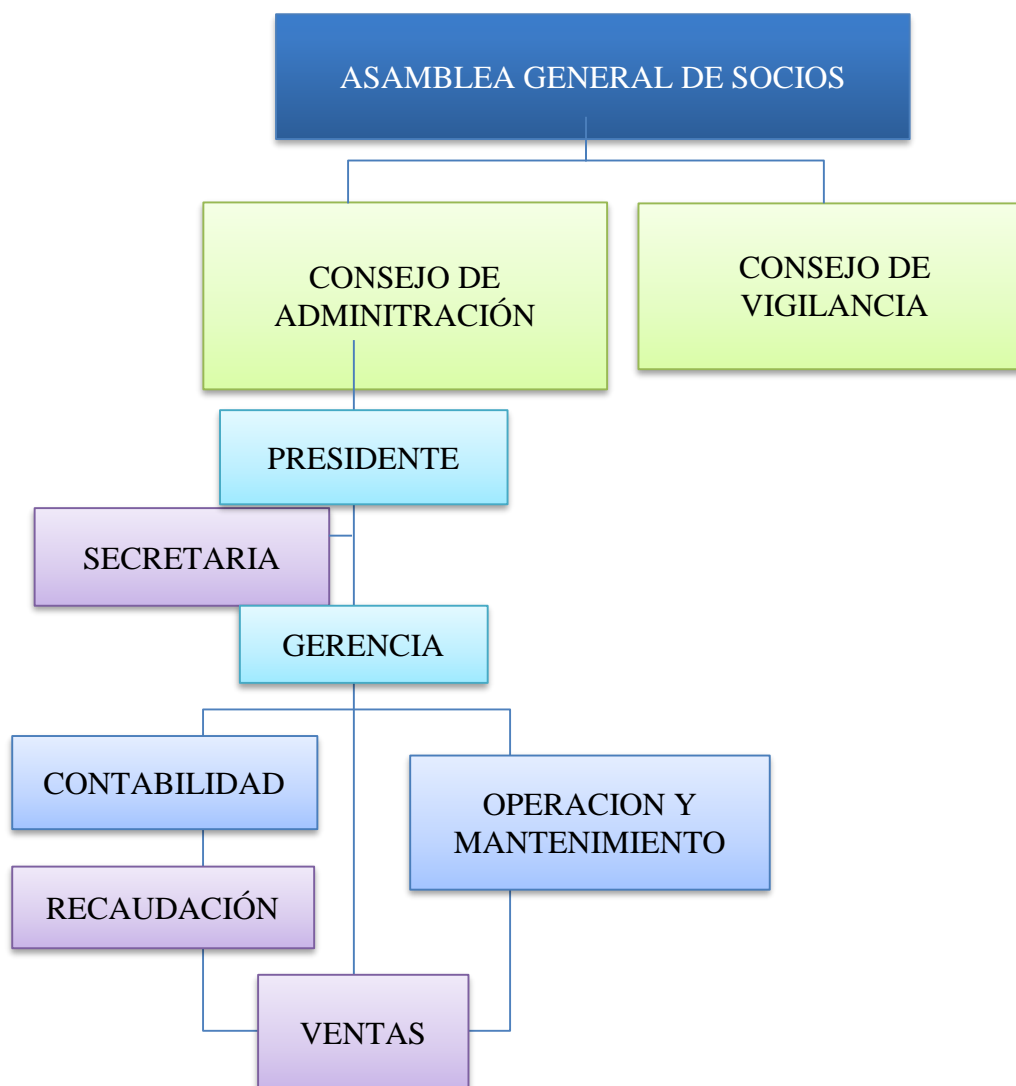


Figura 2. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Transportes Catamayo Express
Fuente: Cooperativa de Transporte Catamayo.

Los niveles jerárquicos que posee la Cooperativa de Transportes Catamayo Express son:

Nivel Legislativo

Se encarga sobre las políticas que debe seguir la empresa, supervisa, evalúa y sanciona la gestión económica, financiera y administrativa de la cooperativa, a través de informes que presenten los organismos de dirección, gerencia y control, lo representa la Asamblea General de Socios.

Nivel Ejecutivo

Este nivel jerárquico, es quien toma las decisiones sobre las políticas generales de la empresa mediante el ejercicio de la autoridad para garantizar el cumplimiento de las diversas actividades. Se encuentra el Presidente, Gerente, quienes se encargan de dar soluciones a los problemas internos y externos presentados.

Nivel Auxiliar

El auxiliar o nivel de apoyo se encarga de labores ejecutivas y operacionales en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia, lo conforma la Secretaria General.

Nivel Operativo

Son los responsables directos de ejecutar las actividades básicas de la cooperativa; en este nivel se encuentran Oficinistas de Boletería o ventas, Contabilidad, Recaudación, Operación y Mantenimiento, Conductor de bus.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL CATAMAYO EXPRESS.

¿Qué servicios usted utiliza de la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

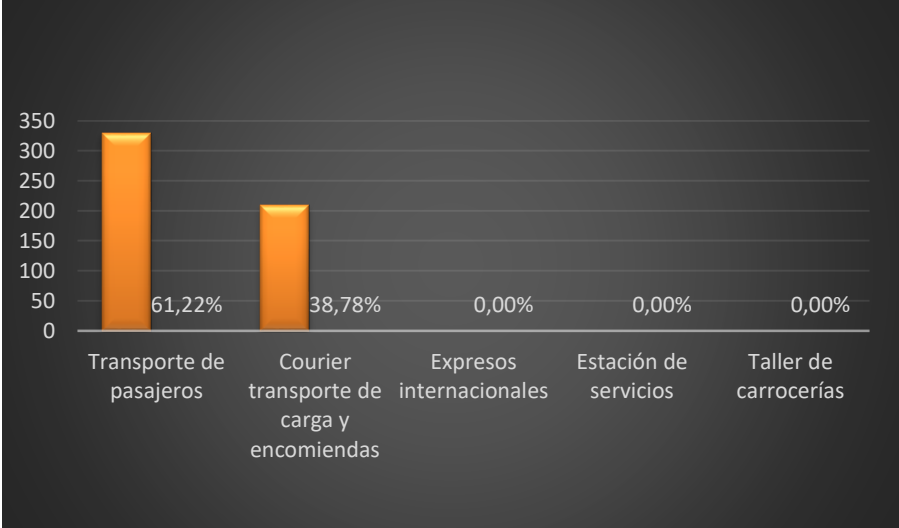


Figura 3. Servicios de la cooperativa de Transportes Catamayo Express
Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

En la figura 3 se puede evidenciar el servicio más utilizado por los usuarios es: transporte de pasajeros con un 61,22% y transporte de carga un 38.78% y. Por lo tanto, se destaca que la empresa si está cumpliendo con su finalidad principal (transportar pasajeros).

¿El servicio que usted recibe de la Cooperativa de Transportes Catamayo Express es?

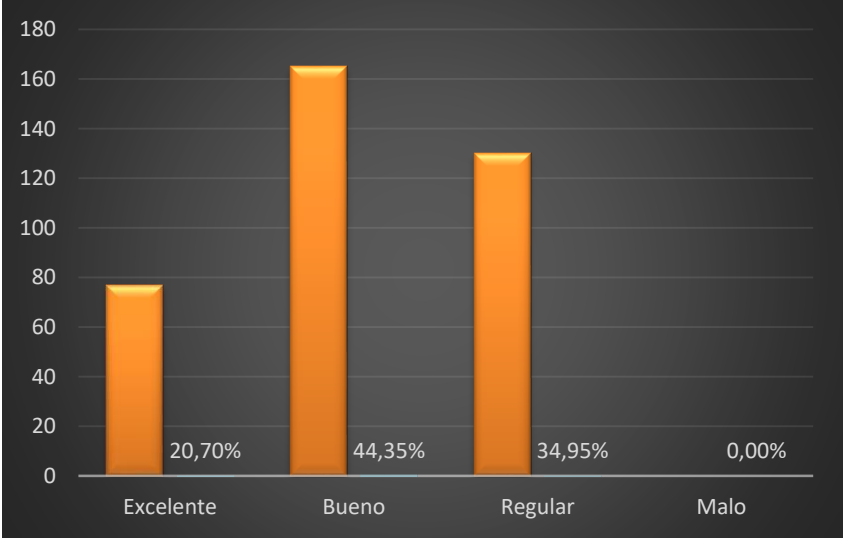


Figura 4. Servicio que usted recibe de la Cooperativa
Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

En la presente figura, el 44,35% de los encuestados expresa que la Cooperativa Catamayo brinda una atención buena, mientras que un 20.70% da a conocer que es excelente la atención brindada, resultado que demuestra que los usuarios de la cooperativa se sienten satisfechos con la atención que esta brinda, lo cual es un punto muy positivo.

¿Cree que es conveniente que en la Cooperativa existan estrategias para mejoramiento de trato al cliente?

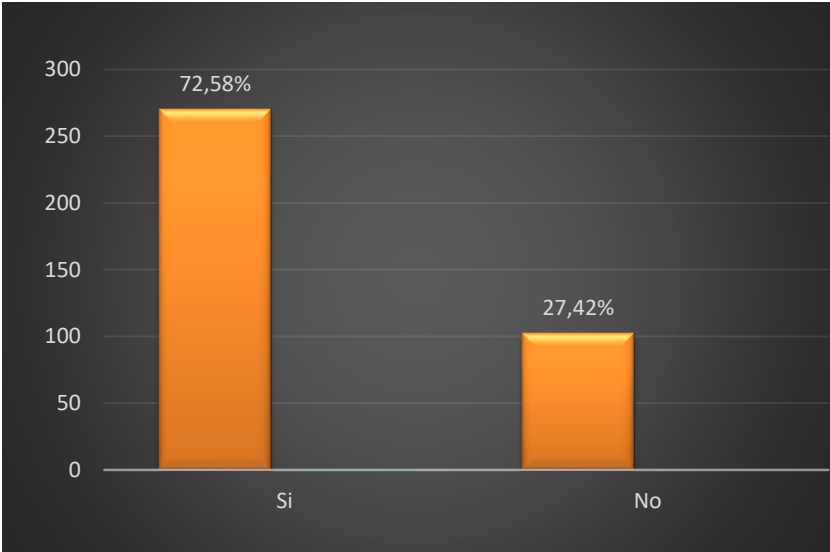


Figura 5. Trato al Cliente
Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

El 72.58% de los investigados revelaron que, si es conveniente que existan estrategias para mejorar el trato al cliente, mientras que el 27.42% expresaron lo contrario. De acuerdo a los resultados obtenidos de la figura 5. se descubre que la empresa debería formular estrategias para mejorar en este aspecto.

¿Cuál de las siguientes empresas de transporte que se detallan a continuación, usted ha utilizado como alternativa al servicio que presta la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

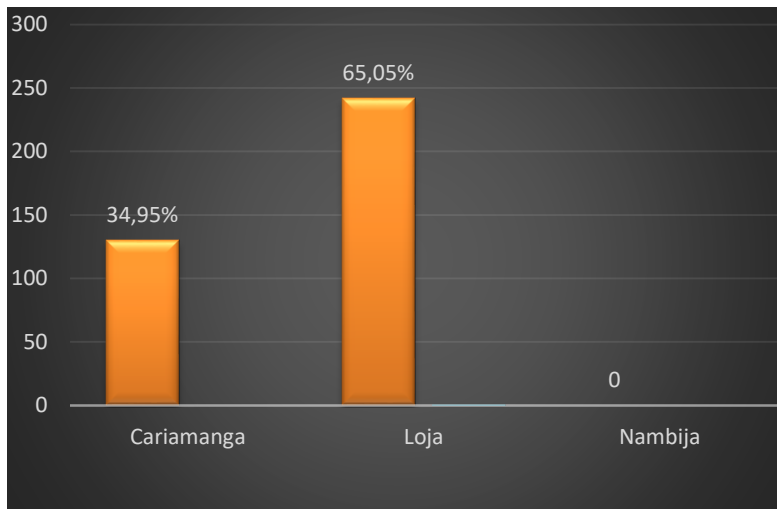


Figura 6. Alternativa al servicio que presta la Cooperativa Catamayo Express
Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

En la presente figura se puede observar que el 65.05% de los encuestados indicaron que han usado como alternativa a la empresa de transporte Loja mientras que el 34.95 % expresaron que han utilizado el transporte Cariamanga. Por lo que, se determina que la cooperativa Loja es una empresa con mayor competencia para la cooperativa Catamayo, frente a otras empresas que cubren similares rutas.

¿Cuál de los siguientes servicios sustitutos que se detallan a continuación usted ha utilizado como alternativa al servicio que presta la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

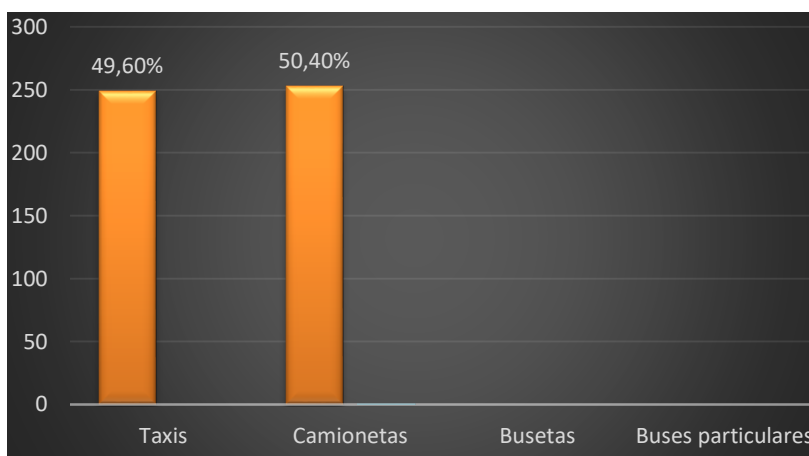


Figura 7. Servicios sustitutos al servicio que presta la Cooperativa
Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Del total de la muestra investigada el 50.40% a utilizado taxis como alternativa al servicio que presta la empresa, mientras que el 49.60% a utilizado camionetas.

Este indicador de la figura 6 muestra que la competencia desleal se muestra más evidente en el uso de taxis y camionetas. Esto puede ser debido a que los usuarios no encuentran satisfacción suficiente con la entidad.

¿Cuáles considera usted como fortalezas para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

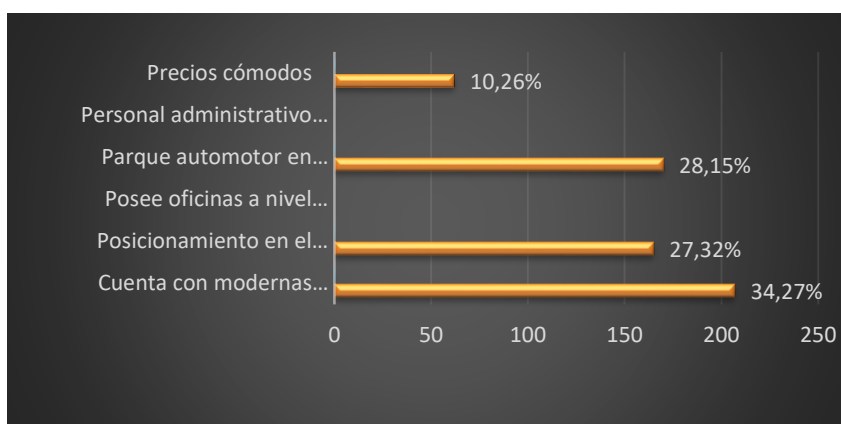


Figura 8. Fortalezas para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express
Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Esta figura demuestra que para el 34.27% de los encuestados lo que considera como fortalezas es que cuenta con unidades modernas; para el 28.15% parque automotor en buenas condiciones; para el 27.32% el posicionamiento en el mercado; para el 10.26% los precios cómodos. En este indicador se pueden tomar en cuenta dos puntos principales:

1. El literal de mayor porcentaje el cual muestra una de las fortalezas que se tiene la institución es que cuenta con unidades modernas. Situación muy favorable, ya que esto ayuda para que la empresa pueda crecer en el mercado.
2. La opción de menor porcentaje dentro de esta interrogante es los precios cómodos de los servicios que presta la institución, esto muestra una debilidad de la misma, por lo que se debería tomar algún correctivo para mejorar en este punto, aunque los precios ya son regulados por el GAD'S municipal.

¿Cuáles considera usted como debilidades para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

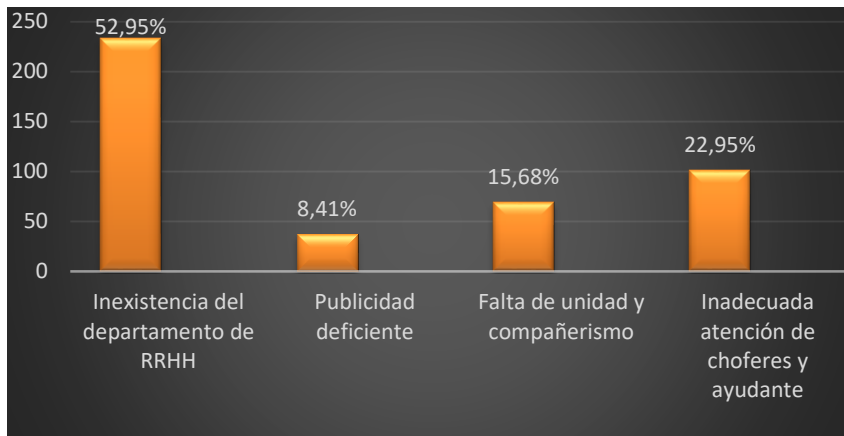


Figura 9. Debilidades para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Para el 52.95% de los encuestados lo que considera como debilidad es la inexistencia del departamento de RRHH, para el 22.95% inadecuada atención de choferes y ayudantes; para el 15.68% falta de unidad y compañerismo; para el 8.41% publicidad deficiente. En este indicador de la figura 9 se pueden tomar en cuenta dos puntos principales:

1. El literal de mayor porcentaje el cual muestra una de las debilidades que tiene la institución es inexistencia del departamento de RRHH. Situación no muy favorable, ya que así no se selecciona el personal idóneo para que labore en la empresa.
2. La opción de menor porcentaje dentro de esta interrogante es para la publicidad deficiente de la institución, esto muestra una debilidad de la misma, por lo que se debería tomar algún correctivo para mejorar en este punto.

¿Cuáles considera usted como oportunidades para la Cooperativa de Transportes
Catamayo Express?

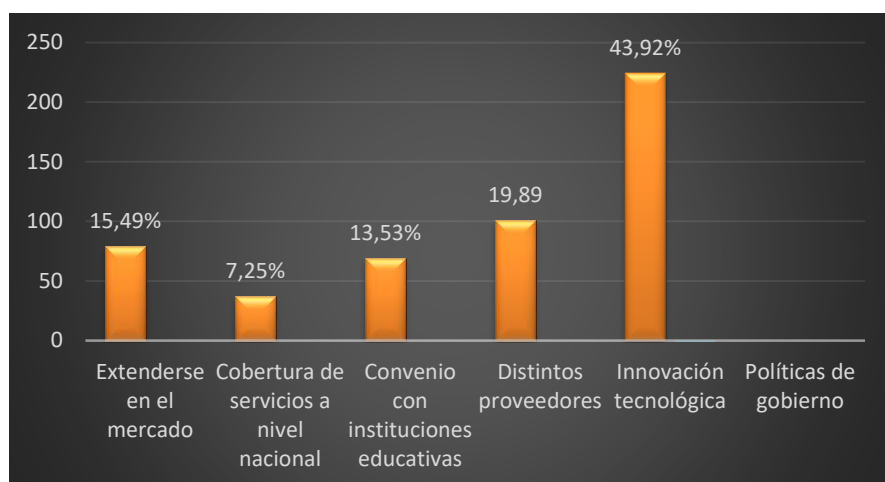


Figura 10. Oportunidades cree usted que se le presentan a la Cooperativa

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Se evidencia que para el 43.92% de los encuestados lo que considera como oportunidad es la Innovación tecnológica, para el 19.80% distintos proveedores; para el 15.49% extenderse en el mercado; para el 13.43% convenio con instituciones educativas; para el 7.25% Cobertura de servicios a nivel nacional.

En este indicador se pueden tomar en cuenta dos puntos principales:

1. El literal de mayor porcentaje el cual muestra una de las oportunidades que tiene la institución es la innovación tecnológica. Situación favorable, ya que esto con la Innovación de la tecnología se brindaría un mejor servicio con rapidez a los usuarios.
2. La opción de menor porcentaje dentro de esta interrogante es cobertura de servicios a nivel nacional, situación que le vendría muy bien a la empresa.

¿Cuáles cree usted que son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

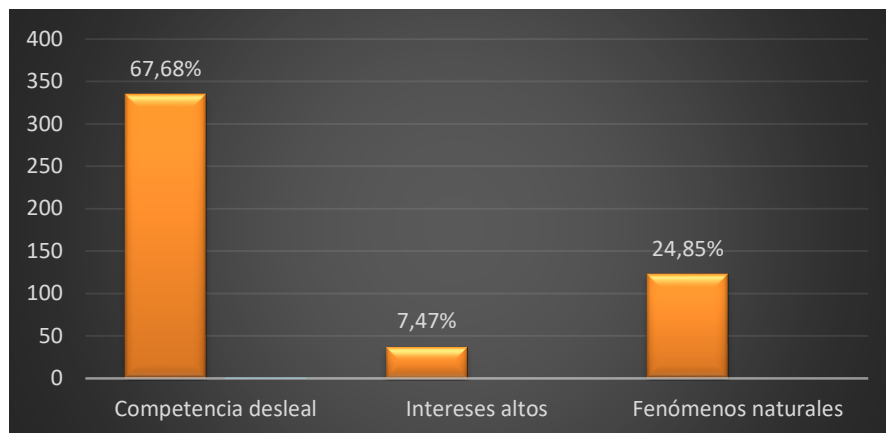


Figura 11. Amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes Catamayo
Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Del total de la muestra investigada, la figura 11, indica que el 67.68% señalo que una posible amenaza es la competencia desleal; para el 24.85% los fenómenos naturales; para el 7.47% los intereses altos. Este indicador nos muestra que la competencia desleal se muestra más evidente como amenaza para la cooperativa de transporte, por lo que se debería tomar acciones inmediatas para combatir este punto.

¿Cómo califica a la Cooperativa?

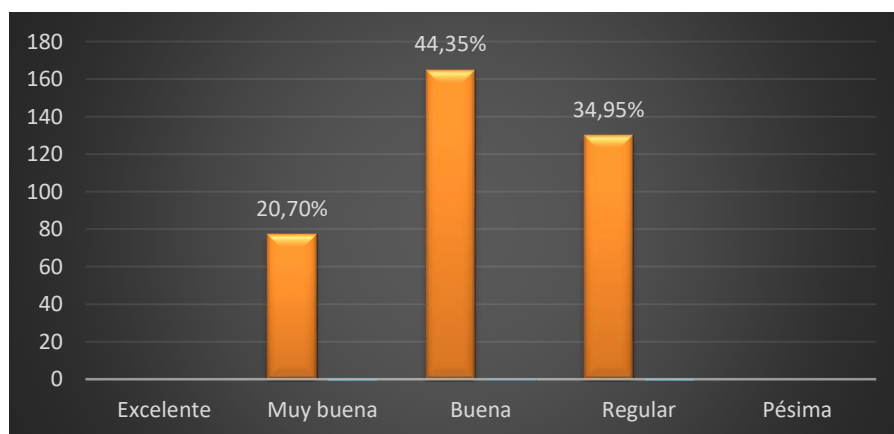


Figura 12. Calificación de la Cooperativa
Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

El 44.35% de los encuestados califica como buena, mientras que un 34.95% como regular y en un 20.70% como muy buena. Este resultado de la figura 13 nos demuestra que los usuarios de la empresa se sienten medianamente satisfechos con la atención que esta brinda.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL CATAMAYO EXPRESS.

¿Cree Ud. que el plan estratégico ayuda a la organización a mejorar la gestión administrativa?

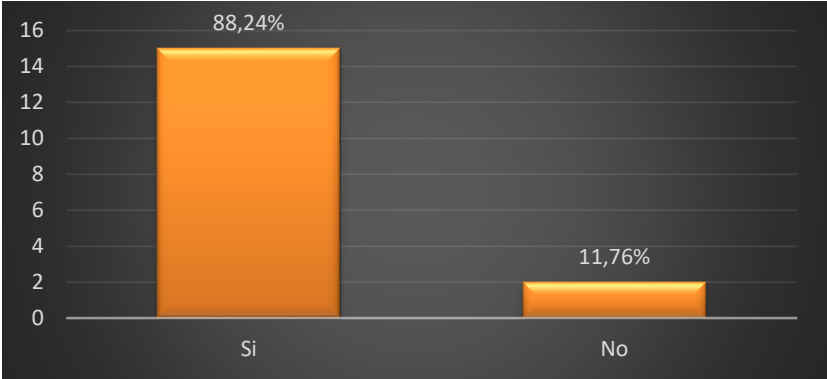


Figura 13. Plan Estratégico
Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Se evidencio que el 88,24% de los encuestados expresa que un plan estratégico si ayuda al mejoramiento de la organización, mientras que el 11.76% opina lo contrario.

¿Considera necesario para el buen funcionamiento de la organización disponer de este instrumento de trabajo?

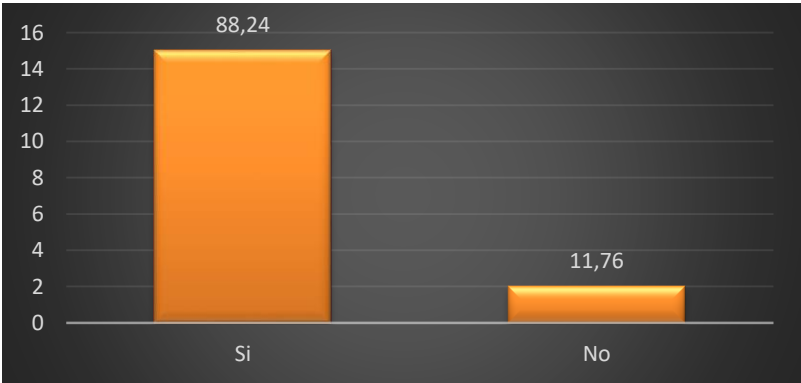


Figura 14. Plan Estratégico
Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Se puede evidenciar en la figura 14 que el 88.24% de los socios opina que un plan estratégico ayuda a que la empresa tenga un buen funcionamiento, mientras que el 11.76% opina que no es necesario

¿Cómo califica usted la gestión administrativa de los dirigentes para el mejoramiento de la institución?

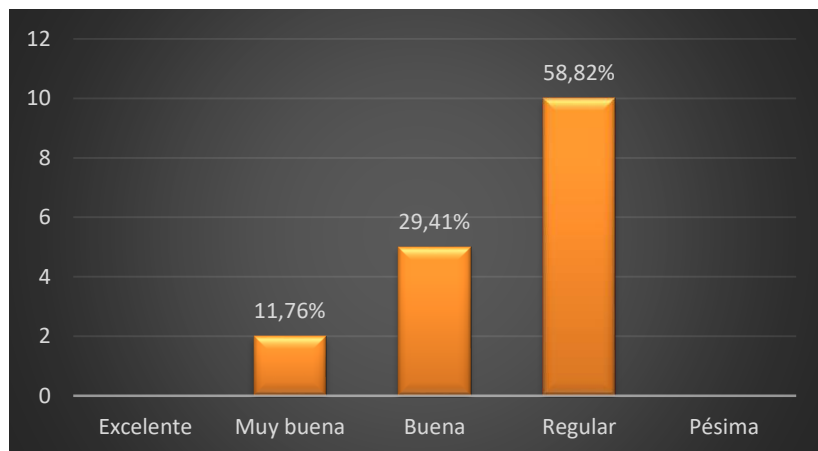


Figura 15. Gestión administrativa de los dirigentes
Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

El 58.82% de los encuestados califica la gestión de los administrativos como regular; el 30% como buena; y el 11.76% como muy buena: este indicador indica que los socios no están a gusto con la forma de que los dirigentes administran la empresa por el motivo que la mayoría calificó su administración como regular.

¿Existen en la institución planes de acción o contingencia para afrontar situaciones inesperadas?

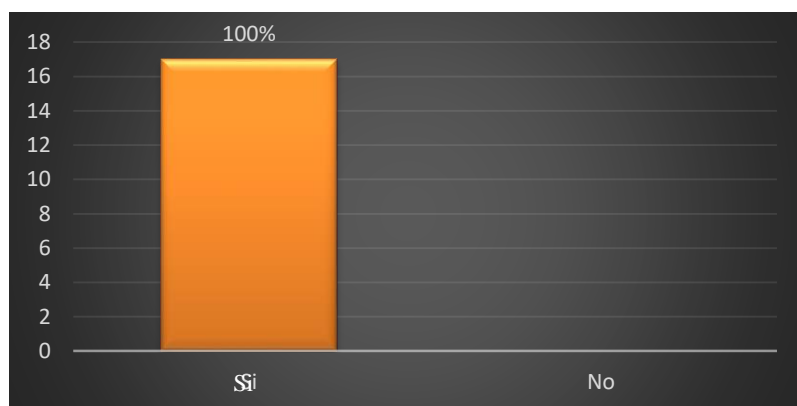


Figura 17. Planes de acción o contingencia
Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

La figura 17 nos indica que el 100% de los socios de Catamayo Express, indicaron que, si existen planes de acción para afrontar situaciones inesperadas, situación favorable para la empresa ya que así puede sobresalir de situaciones inesperadas que a la empresa se le presente.

¿Cuándo usted ingresó a laborar en la Cooperativa de Transportes Catamayo Express, le entregaron un manual de funciones?

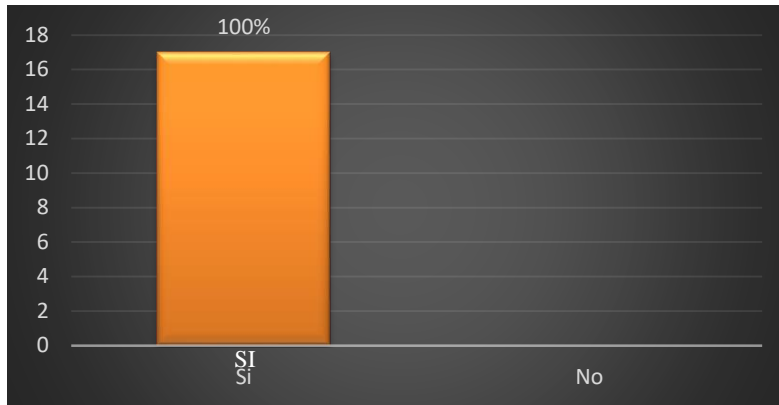


Figura 16. Manual de funciones

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

En la figura 16 el total de los socios de Catamayo Express expreso que, si les han entregado un manual de funciones al ingresar a laborar en la empresa, situación favorable para la misma porque así los socios saben sus respectivas funciones.

¿Cuál es el accionar de los directivos de la institución cuando se presentan amenazas?

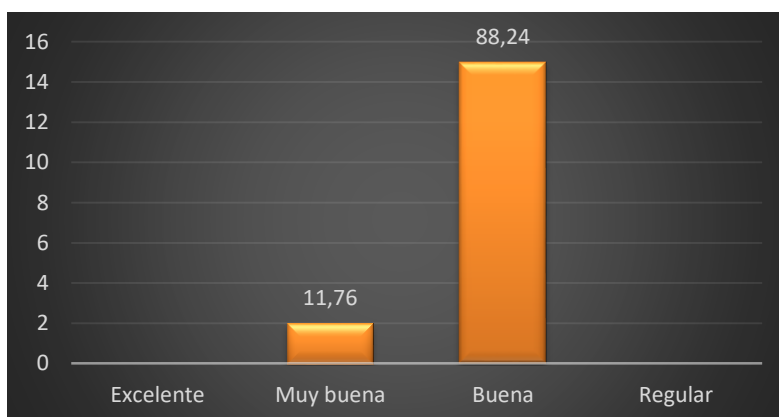


Figura 18. Accionar de los directivos de la institución

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

El 88.24% del total de encuestados expreso que el accionar de los directivos cuando se presentan amenazas como buena, mientras que el 11.76% que es muy buena, este indicador nos demuestra que los directivos actúan bien al momento de presentarse alguna amenaza.

¿Existen normas o políticas para el trato al cliente?

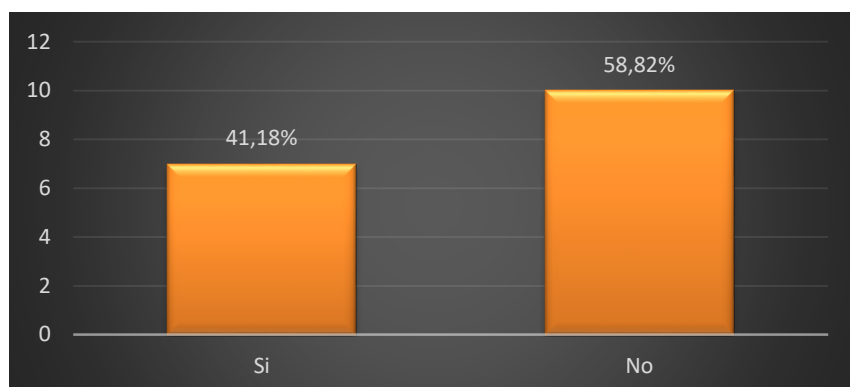


Figura 19. Normas o políticas para el trato al cliente

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Los encuestados en un 58.82% respondió que no existen normas o políticas para el trato al cliente, y el 41.18% restante que si existen; este indicador nos refleja que no existen o no hacen conocer a todos en la empresa las normas para que los socios puedan seguirlas y así mejorar el trato al cliente.

¿Cuáles considera usted como fortalezas para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

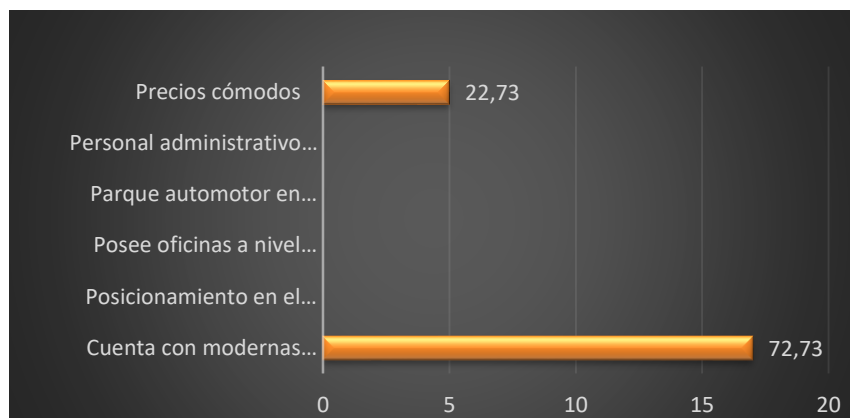


Figura 21. Fortalezas para la Cooperativa

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

El 77.27% de los empleados en la figura 21 opinan que las fortalezas que posee la Cooperativa de Transportes Catamayo son: modernas unidades, el 22.73% consideran como fortaleza a los precios cómodos.

¿Cuáles considera usted como debilidades para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?



Figura 20. Debilidades de la Cooperativa.

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Los socios evidencian como debilidades, en un 27.27% la inexistencia del departamento de RRHH; el 27.27% falta de unidad y compañerismo; el 22.73% a la publicidad deficiente, el 22.73% inadecuada atención de choferes y ayudantes.

Este indicador nos muestra que la empresa debe mejorar en diferentes puntos ya que son debilidades que podría afectar a la empresa como tal.

¿A su criterio qué oportunidades cree usted que se le presentan a la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?



Figura 22. Oportunidades cree usted que se le presentan a la Cooperativa

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Los socios evidencian como oportunidades que la Cooperativa Catamayo Express es la innovación tecnológica en un 50.00%; Extenderse en el mercado en un 41.67% y el convenio con instituciones educativas en un 8.33%.

¿Cuáles cree usted que son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

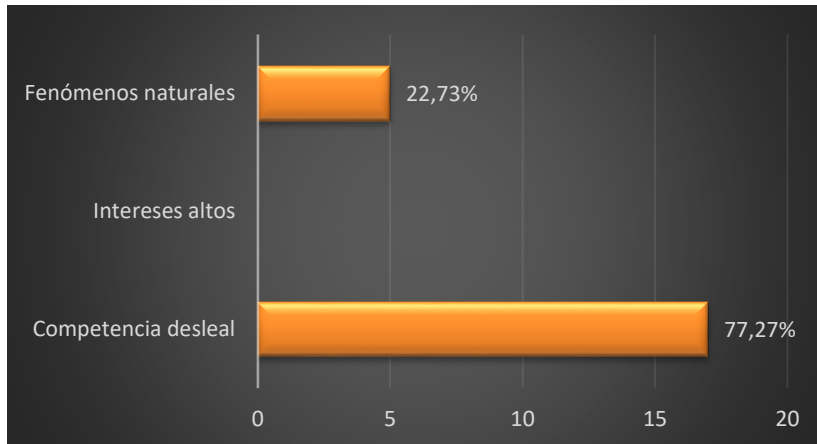


Figura 23. Amenazas que enfrenta la Cooperativa

Fuente: Socios de la Cooperativa de Transporte Catamayo Express

Los empleados evidencian como amenazas en un 77.27% a la Competencia desleal; en un 22.73% a los fenómenos naturales.

Este resultado de la figura 23 se debe a que carros particulares llevan pasajeros Loja-Catamayo y viceversa y los fenómenos naturales porque a los lugares que transitan no pueden cubrir las rutas con normalidad.

Análisis externo

Análisis PEST

La matriz PEST se elaboró mediante el análisis de los factores político, económico, social y tecnológico.

Análisis político

El funcionamiento del transporte terrestre está sujeto a lo que establece la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, que tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

El Estado garantiza que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas. Es así que, a través de la Subsecretaría de Transporte Terrestre se determinan políticas que permiten el mejor funcionamiento del transporte, implementando mayor control a los conductores y verificando el estado de los vehículos, a fin de brindar un servicio de calidad.

Para la empresa en estudio el aspecto político es considerado como positivo ya que por medio de la relación política – gremial se beneficia de programas impulsados y ejecutados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas como son el incentivo económico para mantener estabilidad en las tarifas con beneficio para el usuario y el plan de renovación vehicular y chatarrización. De la misma manera la empresa al igual que el resto del país se benefician del subsidio a los combustibles.

Además, la Cooperativa se beneficia de la política de movilidad continua y duradera que permite ahorrar tiempo en los recorridos y ofrecer servicio de calidad en todas las regiones del país mediante la mejora continua de la infraestructura vial.

Sin embargo, la Cooperativa de Transportes Catamayo a través de su gremio exige un mayor control del transporte ilegal, puesto que causa serios perjuicios económicos.

Con estas políticas el Estado garantiza que el desarrollo del transporte de pasajeros sea armónico y sustentable, preservando y mejorando las condiciones de vida de sus habitantes en un entorno de globalización del comercio y del transporte.

Análisis económico

Dentro del análisis económico se evaluaron variables macroeconómicas como el PIB, la balanza comercial, las tasas de interés y la inflación.

Mediante este análisis se determinó las condiciones de mercado en la que se encuentra inmersa la Cooperativa de Transportes Catamayo y su interacción con la economía del país.

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

Su cálculo en términos globales y ramas de actividad se deriva de la construcción de la matriz insumo- producto, que describe los flujos de bienes y servicios del aparato productivo desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

El Banco Central del Ecuador, mediante la publicación de sus Cuentas Nacionales registró: El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017 (variación t/t-4) y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior (variación t/t-1). En valores corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones

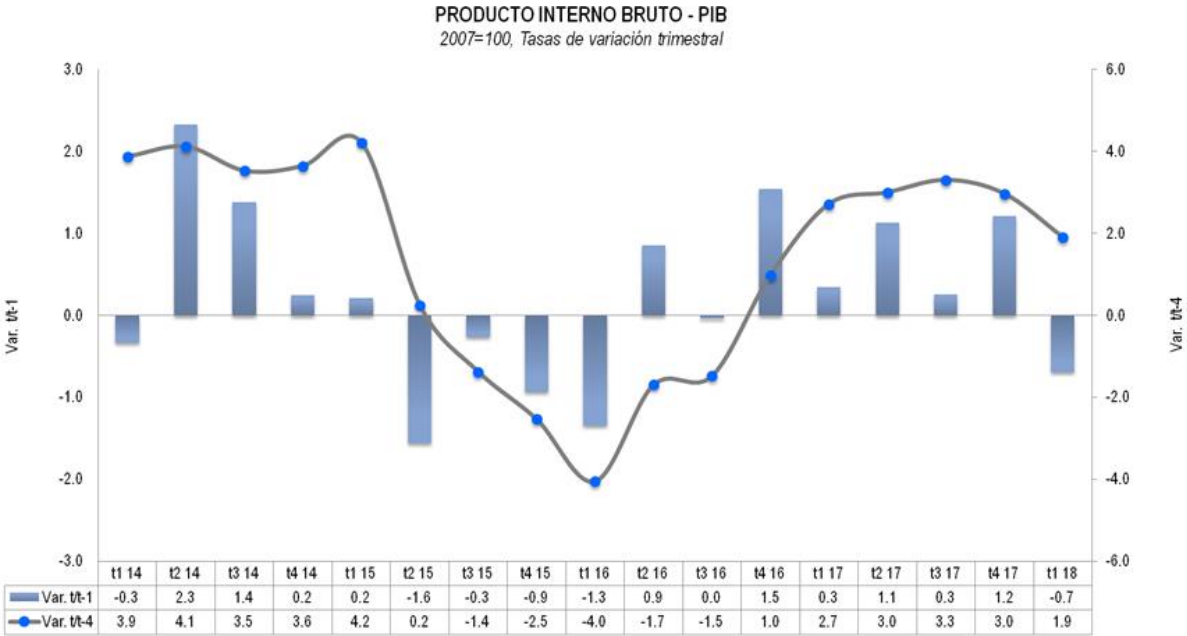


Gráfico 24. PBI
Fuente: Banco Central del Ecuador

VAB PETROLERO* Y NO PETROLERO
2007=100, Tasas de variación interanual tt-4

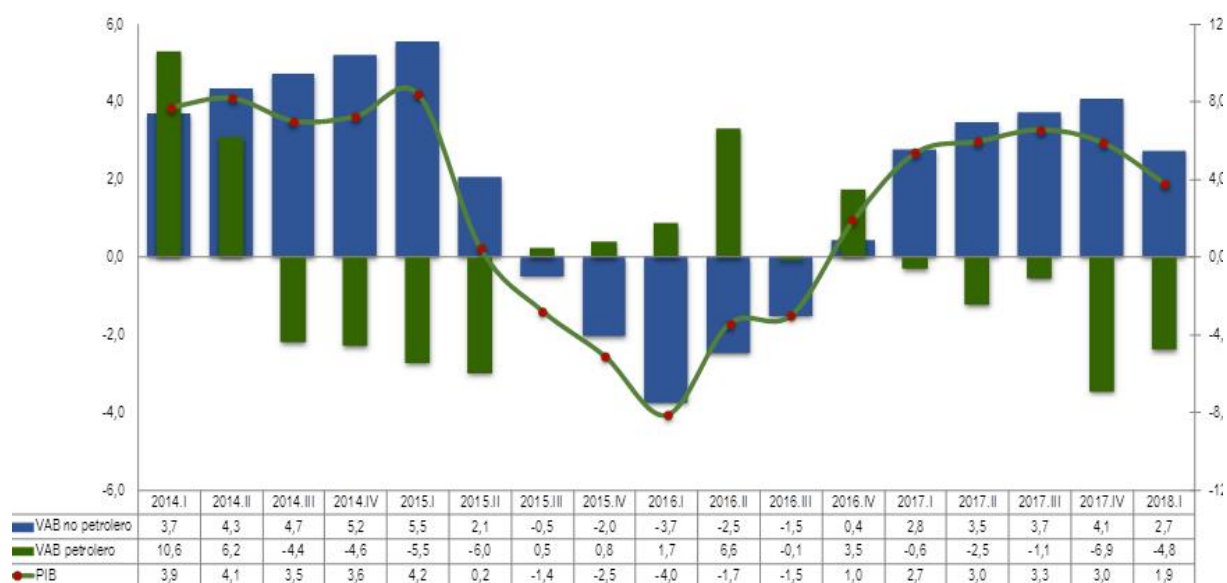


Grafico 25. Vab petrolero y no petrolero

Fuente: Banco Central del Ecuador

Desde la óptica oferta - utilización, la formación bruta de capital fijo (FBKF - inversión) registró un crecimiento interanual de 5,5%, el consumo final de los hogares de 4,6%, el consumo final del gobierno en 1,3% y las exportaciones de bienes y servicios en 1,1%. Adicionalmente, las importaciones de bienes y servicios se incrementaron en 8,4%,

Estos resultados demuestran que el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos se encuentra en crecimiento, lo cual constituye para la Cooperativa de Transportes Catamayo una expectativa para extenderse en el mercado y brindar cobertura de servicios a nivel nacional.

La Balanza de Pagos registró superávit en el primer trimestre de 2018

La Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos presentó un superávit de USD 107,3 millones en el primer trimestre de 2018, revirtiendo los resultados alcanzados en los tres últimos trimestres del año pasado.

Según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el saldo de la Cuenta Corriente se debe principalmente al resultado positivo de la Balanza de Bienes (USD 281,4 millones), en donde el valor de las exportaciones equivalentes a USD 5.359,6 millones superó al de las importaciones, que se ubicaron en USD 5.078,2 millones.

El ingreso por las ventas petroleras aumentó en USD 382,6 millones (23,0%), debido a la subida en el precio internacional del barril de crudo, que pasó de USD 43,9 por barril registrado en el

primer trimestre de 2017 a USD 58,3 en el primer trimestre de este año, lo que equivale a un alza promedio de USD 14,4 por barril.

El 32% de las importaciones que llegan al país serán gravadas con una sobretasa que se aplica a los productos provenientes de cualquier nación. El Gobierno aplicó una sobretasa de entre el 25% y 45% a los distintos tipos de neumáticos.

El transporte tiene vínculos muy estrechos con el desarrollo económico. La expansión en el sector transporte va muy de la mano con el crecimiento económico.

Así, un nivel mayor de ingresos abre a las personas la posibilidad de adquirir, por ejemplo, un vehículo particular y así ser más flexibles en la elección de dónde vivir o en el acceso a fuentes de trabajo más distantes. Al mismo tiempo los servicios de transporte son importantes para el desarrollo económico. Por ejemplo, el transporte hace posible el acceso a recursos, bienes, insumos, etc. que de otra manera no serían asequibles por razones de distancia.

Así, el transporte ayuda a diversificar y especializar la economía. Se puede considerar al transporte como un motor que literalmente “mueve” la economía. En la economía ecuatoriana el sector “transporte y almacenamiento” representa aprox. un 7% del PIB.

La Tasa de interés

“La tasa de interés es el porcentaje que las instituciones financieras cobran por los servicios de Crédito como comercial, vivienda, consumo y microcrédito de acuerdo a las condiciones del Banco Central del Ecuador. El precio por el cual se captan recursos se llama tasa pasiva y el precio en el cual se colocan tasa activa. La diferencia entre las dos tasas corresponde al costo del servicio de intermediación” (Banco Central del Ecuador).

El Presidente del Directorio de BanEcuador, Ing. Jorge Wated, anunció que se activará una línea de 10 millones de dólares para entregar crédito de forma inmediata al sector del transporte público que puede ser destinado para financiar la compra de repuestos, arreglos de las unidades y otras mejoras aplicadas a esta actividad.

Jorge Wated, con el Presidente de la República, Lenín Moreno, explicó que el apoyo financiero del banco público para el desarrollo estará destinado a todo el sector, incluyendo el transporte

pesado, taxis, camionetas que movilizan mercaderías y todos aquellos que movilizan la producción del campo a la ciudad y que se encuentren debidamente registrados en cooperativas.

Iniciarán diálogos con todos los sectores del transporte para analizar las alternativas de apoyo financiero para su actividad frente a la reducción del subsidio a la gasolina Extra y Ecopaís que se adoptó para aportar al equilibrio de las finanzas públicas. Las tasas interbancarias referenciales para el primer trimestre de 2018 se encuentran en 10.38 % para las activas y en el 4.96% para las pasivas. Las tasas de interés a pesar de que tienden a la baja son relativamente altas en relación con otros países.

La Cooperativa de Transportes Catamayo se ve afectada por los altos intereses que se presentan en el mercado financiero, lo que da lugar a que la empresa no pueda tener un fácil acceso a créditos que le permitan financiarse para realizar sus actividades con mayor facilidad. Actualmente el financiamiento lo realiza a través del Banco de Loja, tomando en cuenta que es una entidad conocida por la cooperativa y es en esta institución donde se encuentran todas sus cuentas y créditos, pero es necesario establecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener créditos mucho más altos y mejores beneficios al momento de su pago.

Según cifras del Banco Central del Ecuador la distribución de créditos para las actividades consignadas al transporte fue de USD 32,92 millones en el año 2012, tomando en cuenta que desde el año 2008 hasta el 2012 ha existido una variación absoluta de USD 7,99 millones, esto representa una variación porcentual de 32,0 %.

Así mismo el gobierno entrega mensualmente 800 dólares como incentivo económico a los transportistas interprovinciales, intercantonales y urbanos, como “recompensa” a la tarifa especial que pagan los ancianos, niños y discapacitados y de esta manera no exista un incremento en los pasajes. Sin embargo, esto no garantiza que los propietarios de las unidades cubran el total de los gastos ocasionados en el mantenimiento y reparación de sus vehículos.

Análisis social

Dentro del análisis social es significativo mencionar que el transporte es una actividad que mejora el nivel de bienestar social porque integra las zonas geográficas con los principales centros de actividad económica.

Es así que la Cooperativa de Transportes Catamayo contribuye al fortalecimiento socio-económico del país a través de las 62 frecuencias que mantiene.

Con respecto a la inseguridad se evidencia en las empresas de transporte la conducción inadecuada de los chóferes, poniendo en peligro a las personas y las propiedades. Caracterizan esta conducta el exceso de velocidad, el adelantamiento inseguro, no mantener la distancia de seguridad, palabras o gestos obscenos y la detención inesperada por pasajeros; conductas que no permite elevar la calidad de los servicios de transporte, haciéndolos cada vez más deficientes y por ende estableciendo un mal concepto de los mismos.

Pero para hacer frente a este problema existen instituciones educativas como el SECAP, Sindicato de Choferes Profesionales, Cámara de Comercio, entre otras, que ofrecen cursos o seminarios de actualización de conocimientos dirigidos a los conductores profesionales.

Por lo tanto, la Cooperativa de Transportes Catamayo debe poner énfasis en la implementación de programas de capacitación, formación y tecnificación para sus conductores profesionales y ayudantes.

Análisis tecnológico.

La tecnología es de gran importancia en todas las organizaciones ya que permite minimizar los costos, tiempo y recursos. Este factor aplicado al transporte ayuda a que las unidades sean cada vez más seguras y cómodas, así como también permite aprovechar y mejorar eficientemente los procesos.

La Cooperativa de Transportes Catamayo mantiene proveedores extranjeros para la adquisición de carrocerías con tecnología de punta con el fin de brindar satisfacción y seguridad a los usuarios. Posee unidades de avanzada tecnología con estándares europeos tanto en confort y comodidad, permitiéndole así tener el orgullo de ser una empresa que ha generado crecimiento en el desarrollo y avance de la ciudad, provincia y el país.

La utilización de internet ha incrementado la demanda de usuarios ya que constituye una herramienta tecnológica para darse a conocer, hacer publicidad, brindar información completa sobre la empresa, su ubicación y los servicios que ofrece.

Así mismo utiliza herramientas tecnológicas como el control satelital de sus unidades, detectores de metales, circuito cerrado de cámaras para el embarque en los terminales y paradas de buses, todo esto para asegurar la integridad física de los pasajeros.

En lo que respecta a la transportación de cargas y encomiendas se evidencia una gran demanda de este servicio por parte de la colectividad lojana, por lo que ha implementado la entrega a domicilio en la ciudad de Catamayo.

Evaluación de Factores Externos

El propósito del estudio del entorno externo es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo del examen externo es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz MEFE.

Tabla N°. 5

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
(O1)Extenderse en el mercado	0,08	3	0,27
(O2)Innovación tecnológica	0,08	3	0,24
(O3)Distintos proveedores	0,07	4	0,28
(O4)Creación del departamento de RRHH	0,08	4	0,32
(O5)Plan estratégico	0,2	3	0,60
(O6)predisposición de las autoridades para tomar medidas correctivas en los aspectos que requieren	0,16	2	0,22
Reconocimiento por parte de la comunidad.	0,08	2	0,16
Adecuada localización	0,04	2	0,5
AMENAZAS			
(A1)Existencia de competidores	0,08	4	0,32
(A2)Competencia desleal	0,07	3	0,21
(A3)Existencia de productos sustitutos	0,04	1	0,04
(A4)Falta de control por autoridades de transito al transporte pirata.	0,06	1	0,06
(A5)Fenómenos naturales	0,04	2	0,08
TOTAL	1		3,3

Fuente: Entrevista Gerente, Encuestas.

Soslayando que las OPORTUNIDADES deben tener más peso que las AMENAZAS, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1,00. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del ámbito externo son favorables o desfavorables para la Cooperativa de Transportes Central Catamayo Express es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas. El total ponderado de 3,3 indica que dicha organización representa valores significativos para la empresa, las mismas que representan importantes oportunidades externas.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La MPC, identifica las principales fortalezas y debilidades de la organización, lo que permitió analizar el nivel de competencia, que se encuentra la empresa frente a sus competidores.

Tabla N°. 6

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

DETALLE	PONDERACION	LOJA	CARIAMANGA	CATAMAYO
PUBLICIDAD	0,15	4 0,6	2 0,3	3 0,45
AUTOMOTORES	0,2	4 0,8	3 0,6	2 0,4
RECURSOS HUMANOS	0,15	3 0,45	2 0,3	3 0,45
SERVICIO AL CLIENTE	0,2	2 0,4	2 0,4	3 0,6
EXPANSION DE MERCADO	0,1	4 0,4	3 0,3	2 0,2
PRECIOS	0,05	3 0,15	3 0,15	2 0,1
EXPERIENCIA	0,05	4 0,2	3 0,15	2 0,1
CALIDAD DEL SERVICIO	0,1	3 0,3	2 0,2	3 0,3
TOTAL	1	3,3	2,4	2,6

Fuente: Análisis Externo

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. Donde, los “recursos humanos” y el “servicio al cliente” son los factores críticos de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de (0,6 y 0,45). La “calidad de servicio” de la compañía de la empresa es superior, como lo destaca la calificación de 3; la “calidad de servicio” del competidor Cooperativa de Transportes Cariamanga es regular, como lo señala la calificación de 2; el competidor Cooperativa de Transportes Loja es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3,3.

Análisis Interno

Permitió identificar las principales fortalezas y debilidades, ya que son factores controlables por la gerencia y se debe poner mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas.

Análisis de encuestas aplicadas

Una vez realizada la interpretación de los instrumentos de recolección de información, aplicada a los socios, al personal y funcionarios de la Cooperativa de Transporte “Catamayo Express”, se llegó a determinar lo siguiente:

Los empleados no están a gusto con la forma de que los dirigentes administran la empresa por el motivo que la mayoría calificó su administración como regular, punto muy importante y que deberían tomar en cuenta los directivos y socios de esta institución.

La mayor parte de socios y colaboradores determinaron que si existen planes de acción para afrontar situaciones inesperadas lo que es favorable para la empresa ya que así puede sobresalir de situaciones no favorables que a la empresa se le presente.

La mayor parte de los socios de la Cooperativa Catamayo están conformados por hombres; estos califican como bueno los servicios que la entidad brinda.

El total de los empleados de Catamayo Express supieron manifestar no les han entregado un manual de funciones al ingresar a laborar en la empresa, situación nada favorable para la misma porque desconocerán sus respectivas funciones.

Los encuestados manifestaron que no existen normas o políticas para el trato al cliente; o no hacen conocer a todos en la empresa las normas para que los empleados puedan seguirlas y así mejorar el trato al cliente.

El servicio que con mayor frecuencia utilizan los usuarios es Transporte de pasajeros; socios y empleados opinan que una de las fortalezas que posee la Cooperativa de Transportes Catamayo son: modernas unidades, y el posicionamiento en el mercado, resultado favorable dentro de esta organización.

Los empleados evidencian como amenazas la Competencia desleal y los fenómenos naturales. Este resultado se debe a que carros particulares llevan pasajeros Loja-Catamayo y viceversa y los fenómenos naturales porque a los lugares que transitan no pueden cubrir las rutas con

normalidad cuando existen diluvios.

También se puede evidenciar la Catamayo goza de la confianza de sus socios y usuarios. Lo que los socios consideran que le hace falta a la institución para mejorar la atención al cliente es que deberían los choferes y ayudantes recibir una capacitación.

Los encuestados indicaron que han usado como alternativa a este servicio a la empresa de transporte Loja y la cooperativa de transporte Cariamanga. Por lo tanto, se determina que la cooperativa Loja es una empresa con mayor competencia para la cooperativa Catamayo, frente a otras empresas que cubren similares rutas.

Así mismo a los socios les parece adecuado el lugar donde se encuentra ubicada la cooperativa, debido a que está instalada en la parte céntrica de la ciudad facilitando el libre acceso a toda la ciudadanía.

En la entrevista realizada al gerente se logró conocer que en la institución se mantiene un tipo de liderazgo democrático – participativo, es decir que la elección de los cargos administrativos se los realiza mediante votación mayoritaria, dando oportunidad a todos los socios de esta institución para formar parte de los consejos.

Los señores usuarios que usan constantemente las unidades se les hace un descuento especial en las tarifas de los boletos. Así mismo, se realiza ayuda social cuando el caso lo amerita... (Personas con enfermedades terminales no pagan su pasaje, personas discapacitadas y de tercera edad pagan el 50%).

Actualmente no cuenta con un plan estratégico que le permita explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes en el mercado, desarrollando actividades y tomando decisiones adecuadas que le ayuden a la entidad alcanzar sus objetivos.

Así mismo indicaron que el personal que labora en la empresa está distribuido correctamente para cada una de las áreas de trabajo.

Actualmente la Cooperativa cuenta con algunas rutas y se trabaja con normalidad en todas ellas y por el momento no se han necesitado un mayor número de unidades.

La entidad no asigna ningún tipo de presupuesto para capacitar a su personal, únicamente se realizan capacitaciones cuando el caso lo amerite, es decir si se cambia de sistemas informáticos

o cuando los entes reguladores lo soliciten o inviten algún tipo de capacitación gratuita.

La institución no posee ninguna herramienta administrativa, únicamente tiene los sistemas contables.

La institución da a conocer sus servicios a la comunidad a través de página web y radio.

Esta institución cumple con la responsabilidad social y ambiental. El factor más preponderante por el que la cooperativa no ha crecido al ritmo de la competencia es la falta de personal profesional y capacitado, que ayuden a la toma de decisiones y que aporte con ideas innovadoras. Para que opere con mayor eficiencia y obtenga buena rentabilidad.

Análisis del medio interno

Dentro del análisis interno se identifican y analizan las fortalezas y las debilidades de la cooperativa Catamayo, en las áreas de organización, personal, servicios, tecnología, seguridad y diagnóstico financiero; con el propósito de examinar con mayor profundidad las relaciones internas entre las áreas funcionales de esta institución; pues esto forma parte esencial del proceso analítico para la formulación de estrategias.

Para poder realizar este análisis se aplicó encuestas al personal y socios de la Cooperativa de transporte Catamayo; de la misma manera se desarrolló entrevista al gerente de esta institución. De estas técnicas empleadas tenemos la siguiente información:

Organización

Sus instalaciones están ubicadas en el centro de la ciudad, lo que permite estar cerca y a disposición de sus usuarios; cuenta con un local propio que tiene instalaciones cómodas y bien distribuidas, lo que facilita el trabajo administrativo, brinda comodidad y mejora la atención al cliente. Esta entidad goza de un alto nivel de confianza por parte de sus usuarios. En cuanto a planeación estratégica, la Cooperativa de transporte Catamayo durante su vida institucional no ha desarrollado, ni ha implementado ningún plan estratégico, en pro de mejorar la gestión y elevar la rentabilidad financiera logrando a la vez armonizar una atención personalizada, dinámica y oportuna hacia sus usuarios.

La entidad si cuenta con un organigrama estructural, misión, visión y valores; pero no tiene bien definidos, ni plasmados sus objetivos, lo que dificulta saber que quiere alcanzar o lograr

la institución. Esta también posee un manual de funciones, pero no lo dan a conocer a sus empleados, siendo esto un aspecto negativo, ya que son de suma importancia para una buena distribución y ejecución de tareas y funciones por parte de los empleados; pese a esto cada departamento cumple exclusivamente con las funciones que se le han asignado, lo que fortalece y mejora el desempeño institucional.

Personal

Tanto los señores miembros del Consejo de Vigilancia y del Consejo de Administración, así como el señor gerente y presidente de la Cooperativa de Transporte Catamayo no tienen un título profesional o instrucción superior, mientras que en atención al cliente solo una de las 6 cajeras posee título universitario, y la contadora y auxiliar de contabilidad si poseen instrucción universitaria, pero este es su primer trabajo como profesionales y carecen experiencia laboral.

Esta situación expuesta es una debilidad que posee la institución, puesto que, al no contar con profesionales, con conocimientos acorde a sus funciones, actúan de manera incorrecta o negativa en el proceso de las actividades e incluso en la toma de decisiones y en la generación de ideas, que ayuden al desarrollo de la entidad.

A pesar de que la entidad cuenta con misión y visión, los administrativos y el personal que labora no saben cuál es la filosofía de la empresa. Esto se determina como una debilidad, ya que al no saber cuál es la misión y visión de la cooperativa, estos no podrán cumplir con los objetivos que se han planteado, retrasando o impidiendo así el progreso y el éxito de la misma. En lo referente a cursos y talleres de capacitación y actualización para el personal, la institución ha realizado uno cada año. En cuanto a atención al cliente, estos prestan un servicio ágil, y medianamente amable lo que los convierte en empleados eficientes, pero con poca capacitación en lo referente a atención al cliente.

Las remuneraciones salariales de los empleados, van acorde a las funciones que estos realizan, no obstante, se los consideran bajos. Aunque el ambiente de trabajo es bueno, la comunicación entre empleados es un factor en el cual se debe trabajar un poco más, debido a la falta de confianza entre empleados por el tiempo de permanencia en la entidad.

Tecnología

La institución cuenta con los equipos necesarios para dar un buen servicio tanto en el departamento de boletería como en el de encomiendas cuenta con el programa CIFA con facturación electrónica, lo que fortalece a la cooperativa. Según la investigación realizada los sistemas y equipos de cómputo son rápidos y eficientes en las transacciones.

Seguridad

La Cooperativa Catamayo posee cámaras de vigilancia que funcionan las 24 horas, cuenta con el botón de pánico, pero no cuenta con un guardia de seguridad que labore durante el horario de atención de la entidad; y sus recursos están asegurados en la oficina de Loja ya que posee una caja fuerte.

Diagnóstico Financiero

Este diagnóstico se lo realiza con el fin de conocer la situación financiera actual de la Cooperativa de Transporte Catamayo como resultado de sus operaciones; para lo cual se aplicará indicadores financieros, con la ayuda del balance general y del estado de resultados, de los años 2015 y 2016.

ENTREVISTA AL GERENTE

En la entrevista realizada al gerente La Cooperativa de Transportes Catamayo Express fue conformada por 12 socios el 9 de noviembre de 1972, desde aquel año hasta la fecha se ha venido actualizando en servicio, infraestructura y maquinaria para una mejor atención y calidad hacia nuestros usuarios siendo que ahora se encuentran en camino 20 unidades recorriendo los principales sectores de la localidad.

Actualmente laboran en las diferentes oficinas 25 empleados administrativos, las unidades con las que cuenta la empresa de transportes están dispuestas y preparadas para cualquier recorrido turístico, el personal conoce todas las rutas turísticas del país, por cuanto los usuarios de dichas unidades viajan con la seguridad y tranquilidad, tomando en cuenta los estándares de cooperativas de Transporte del Ecuador.

La cooperativa cuenta con organigrama estructural conformado por la asamblea de socios, consejo de administración y vigilancia, presidente, secretaría, gerencia, contabilidad recaudación, operación y mantenimiento, ventas, todos mencionados jerárquicamente.

Así mismo los principios que mantiene la cooperativa son: participación económica de los socios, ofrecer un servicio de calidad, autonomía, compromiso con el cliente y renovación.

Los principales valores que mantiene la cooperativa son honradez, sinceridad, lealtad, orden, solidaridad, puntualidad, trabajo y servicio. Los servicios que ofrecen la cooperativa son: transporte de pasajeros, turístico, entrega y recepción de encomiendas en la cooperativa o a domicilio y cafetería móvil.

Hasta la fecha Transportes Catamayo Express, ha modernizado la mayoría de sus unidades teniendo a disposición de 24 a nivel local, con precios accesibles, y para mejor servicio instalaciones terminales en la ciudad de Loja y Catamayo y personal administrativo calificado. Ofreciendo así calidad, eficiencia y efectividad en servicios de envío de dinero, encomiendas y transporte de pasajeros.

Sin embargo, como ocurre con cualquier otra empresa la cooperativa está rodeada de factores que influyen de manera positiva y negativa a la vez, para el normal desarrollo de la empresa, La competencia desleal, fenómenos naturales y los nuevos mercados.

En este sentido el señor gerente considera importante la presencia de la competencia con más años de trayectoria como lo son las unidades de transporte Loja y Cariamanga, a esto se suma los servicios sustitutos o informales que sería el transporte de camionetas, taxis, busetas y buses particulares.

A esto sumamos la falta de actualización de manual de funciones, Frente a estos dos contextos consideramos que la función administrativa, particularmente el departamento de Gerencia debería buscar nuevas herramientas de planeación estratégica para el mejoramiento e innovación, estrategias que le permitan su estabilidad en el mercado.

Entre los retos que tiene el gerente es el de crear un clima organizacional acorde a las funciones de cada trabajador para que no se torne rutinario o la multiplicidad de funciones, así también extenderse en el mercado, apertura de nuevos servicios, nuevos proveedores, innovación tecnológica y políticas de gobierno.

Finalmente, la cooperativa al momento no ha considerado realizar un plan estratégico, por el costo que demanda un estudio de esas características, la administración se la lleva de manera empírica y con ciertas normativas modernas actualizadas, rigiéndose más el tema económico, cuadrar números y cuentas.

El proceso del plan estratégico se realizó a través del análisis: externo, competitivo, interno y la investigación de mercado, el cual constituye el análisis de las condiciones del entorno de los cambios positivos y negativos que ocurren tanto interna como externamente y por ello es necesario aprovechar las oportunidades y fortalezas existentes en la organización, además del análisis de fortalezas, oportunidades y debilidades (FODA), de la cooperativa Catamayo Express.

Evaluación de Factores Internos

Tabla N°. 7

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
(F1)Cuenta con modernas unidades	0,08	3	0,24
(F2)Precios cómodos	0,1	4	0,4
(F3)Existencia de planes de acción	0,07	3	0,21
(F4)Cuenta con Manual de funciones	0,04	3	0,12
(F5)Buen accionar de los directivos frente a situaciones inesperadas	0,04	4	0,16
(F6)compromiso con la comunidad	0,05	3	0,15
(F7)incentivan a los trabajadores	0,06	4	0,24
(F8)Posicionamiento en el mercado	0,08	3	0,24
DEBILIDADES			
(D3)falta de puntualidad en el cumplimiento de itinerario de las diferentes rutas	0,08	2	0,16
(D2)Falta de puntualidad en los turnos	0,09	2	0,18
falta de socialización de manuales y planes de acción a socios y trabajadores.	0,04	1	0,04
(D3)Inexistencia del departamento de RRHH	0,05	1	0,05
(D4)Deficiente capacitación a los empleados	0,04	1	0,04
(D5)Publicidad deficiente	0,09	2	0,18
(D6)Inadecuada atención de choferes y ayudante	0,09	1	0,09
TOTAL	1		2,5

Fuente: Entrevista Gerente, Encuesta Empleados

La Cooperativa de Transportes Catamayo Express cuenta con 15 factores determinantes de éxito, obteniendo 8 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores, aunque los pesos asignados son algo subjetivos. El valor de 2,5 indica que son más las fortalezas que las debilidades, la empresa deberá realizar estrategias internas, para mejorar las debilidades que tienen un peso importante.

A este contexto se suma las exigencias de la sociedad actual, quienes buscan calidad en la prestación de servicios, obliga a que las organizaciones investiguen nuevos medios que favorezca al progreso de la empresa.

En base a este estudio es primordial la implementación de un Plan Estratégico, el mismo que servirá como un instrumento importante, permitiendo a la empresa organizar, fundamentar las actividades y desarrollar estrategias que garanticen el éxito deseado y el mejoramiento continuo de los servicios.

Análisis Financiero

Tabla 8.

Evaluación de la Estructura Financiera 2016

<p>ACTIVO</p> <p><i>Activo</i></p> <p><i>Corriente</i></p> <p>38,61%</p> <p><i>No</i></p> <p><i>Corrientes</i></p> <p>61%</p> <p><i>Total Activo</i></p> <p>100%</p>	<p>PASIVO</p> <p><i>Pasivo corriente</i></p> <p>46%</p> <hr/> <p>PATRIMONIO</p> <p><i>Capital social</i></p> <p>54%</p>
---	---

Fuente: Plan de cuentas

Al realizar la Estructura Financiera del año 2016 de la Cooperativa de Transportes “Central Catamayo”, presenta un Activo Corriente de \$140.116,23 con el 38,61% lo que indica con ello que puede presentar problemas con el disponible inmediato para desarrollar sus actividades diarias; en el Activo No Corriente mantiene un valor de \$222.827,79 con un 61% es decir se encuentra concentrado mayoritariamente en este grupo en donde se destacan cuentas como Terrenos, Edificio, Vehículo, Muebles y Enceres, Equipos de Oficina, Equipos de Computación.

Al analizar el Pasivo tiene un valor de \$166.759,48 con un 46% lo que muestra que sus deudas son bajas, por la cual la cooperativa tiene posibilidad para endeudarse.

Con respecto al Patrimonio tiene \$195.304,31 con el 54%% situación favorable ya que significa que su patrimonio no está comprometido con el Pasivo al momento de financiar sus activos.

Tabla 9.**Balance general vertical 2016**

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	2016	SUBCUENTA	CUENTA	RUBRO
1.	ACTIVOS	362944,02			
1.1.	Corrientes	\$140.116,23			38,6%
1.1.1.	Disponibles	\$96.497,07			
1.1.1.1.	Caja	\$55.175,29		39,38%	
1.1.1.1.01	Efectivo	\$54.175,29	98,19%		
1.1.1.1.02	Caja chica	\$1.000,00	1,81%		
1.1.1.2.	Cooperativas de ahorro y crédito	\$9.452,06		6,75%	
1.1.1.2.01	Cuentas de ahorro	\$9.452,06	100,00%		
1.1.1.3.	Bancos y otras instituciones financieras	\$30.869,72		22,03%	
1.1.1.3.01	Bancos	\$30.869,72	100,00%		
1.1.2.	Activos financieros	\$4.000,65			
1.1.2.1	Cuentas por cobrar	\$594,54		0,42%	
1.1.2.3.	Garantías e interés por cobrar	\$1.248,65		0,89%	
1.1.2.3.02	Socios	\$109,07	8,74%		
1.1.2.3.03	Empleados y administradores	\$33,88	2,71%		
1.1.2.3.01	Por garantías entregadas	\$1.105,70	88,55%		
1.1.2.5	Anticipo de proveedores	\$2.157,46		1,54%	
1.1.2.5.02	A proveedores de servicios	\$2.157,46	100,00%		
1.1.3.	Inventario	\$3.291,92			
1.1.3.4.	Productos terminados y mercadería en almacenamiento	\$890,00		0,64%	
1.1.3.4.04	Inventario de llantas	\$890,00	100,00%		
1.1.3.6.	Consumo interno	\$2.401,92		1,71%	
1.1.3.6.04.01	Llantas y reencaches	\$416,00	17,32%		
1.1.3.6.04.02	Lubricantes y filtros	\$1.985,92	82,68%		
1.1.4.	Otros activos corrientes	\$36.326,59		25,93%	
1.1.4.2.01	Seguro IESS/ nota de crédito	\$1.538,45	4,24%		
1.1.4.4.01	Anticipo de impuesto a la renta	\$18.618,97	51,25%		

Fuente: Plan de cuentas

Del análisis vertical realizado al grupo de las cuentas de los Activos tenemos los Activos Corrientes que representan el 38,61% es decir \$140.116,23 con respecto al total de Activos del año 2016, se encuentra que la cuenta más representativa es la cuenta caja con el 39,38% por el valor de \$ 55175,29 por concepto de ingresos diarios del servicio que presta la cooperativa donde demuestra el movimiento del efectivo que tiene la empresa y que si puede cancelar sus deudas contraída con terceras personas; en otros activos corrientes tenemos la subcuenta Anticipo de Impuesto a la Renta con mayor valor representativo esta cuenta representan el 25,93% con el valor de \$ 36326,59 ingresos que la cooperativa debe

cancelar de acuerdo a los ingresos recibidos; con un menor porcentaje están las garantías e intereses por cobrar con un 0,89% del total de activos.

Tabla 10.

Balance general vertical 2016

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	2016	SUBCUENTA	CUENTA	RUBRO
1.2	No corrientes	\$222.827,79		99,29%	61,39%
1.2.1	Propiedad planta y equipo	\$654.356,12			
1.2.1.01	Terrenos	\$81.163,83		36,42%	
1.2.1.02	Edificios	\$147.151,68		66,04%	
1.2.1.04	Muebles y enseres	\$3.652,07		1,64%	
1.2.1.06	Equipos de oficina	\$3.082,07		1,38%	
1.2.1.08	Equipo de computación	\$3.667,38		1,65%	
1.2.1.09	Vehículos	\$413.859,09		185,73%	
1.2.1.10	Equipo de vigilancia	\$1.780,00		0,80%	
1.2.1.11	Depreciación acumulada	-\$432.656,52		-194,17%	
1.2.2.	Gastos diferidos	\$1.128,19		0,51%	
1.2.2.5.	Programas de computación	\$2.413,85	213,96%		
1.2.2.5.05	Programas de computación	-\$1.285,66	-113,96%		
	Total activos	\$362.944,02		100,00%	

Fuente: Plan de cuentas

Del análisis vertical realizado a los activos, los activos no corrientes representan el 61,39% ósea \$ 222827,79 del Total de los Activos, en donde las cuentas más representativas se tiene Vehículos con un valor de \$413859,09, los cuales utilizan para trasladar las encomiendas que es la actividad a la que se dedica la empresa, Edificio que tiene la Cooperativa de Transportes “Central Catamayo” con un valor de \$147151,68 el mismo que se encuentra ubicado en el centro de Catamayo; Terrenos que representa un valor de \$ 81163,83 que es un estimativo de acuerdo al avalúo municipal, Muebles y Enceres que representa un valor de \$3652,07 ya que son todos las muebles, sillas, escritorios, etc.

Utilizados en la oficina de la cooperativa; Equipo de Oficina que con un valor de \$3082,07 aquí se encuentran calculadoras, sumadoras, etc, que usan en dicha institución; Equipos de Computación que son las computadoras que utilizan para realizar las actividades contables; y por último tenemos las depreciaciones de los Activos no Corrientes, que son las disminuciones que sufren por desgaste los activos fijos en un periodo determinado.

Tabla 11.**Balance general vertical 2016**

2.	Pasivos	-\$166.759,48			
2.1	Corrientes	-\$166.759,48			100,00%
2.1.1.	Cuentas por pagar	-\$166.759,48			
2.1.1.1.	Proveedores	-\$18.997,05		11,39%	
2.1.1.1.01	De bienes	-\$376,20	1,98%		
2.1.1.1.01.0	De gastos	-\$17.463,88	91,93%		
2					
2.1.1.1.02	De servicios	-\$951,33	5,01%		
2.1.1.1.02.0	De gastos	-\$205,64	1,08%		
1					
2.1.1.2.	Obligaciones patronales	-\$10.889,51		6,53%	
2.1.1.2.02.0	Décimo tercer sueldo	-\$1.670,27	15,34%		
1					
2.1.1.2.02.0	Décimo cuarto sueldo	-\$4.956,53	45,52%		
2					
2.1.1.2.03	Aporte al IESS	-\$3.480,70	31,96%		
2.1.1.2.05	Préstamos quirografarios	-\$144,53	1,33%		
2.1.1.2.07	Vacacione	-\$637,48	5,85%		
2.1.1.3.	Obligaciones por pagar SRI	-\$616,92		0,37%	
2.1.1.3.01	Retención en la fuente del impuesto a la	-\$257,49	41,74%		
2.1.1.3.02	Retenciones en la fuente del IVA	-\$359,43	58,26%		
2.1.1.4.	Otras retenciones	-\$177,89		0,11%	
2.1.1.4.03	Retenciones de terceros	-\$177,89			
2.1.1.5.	Fondos por pagar	-\$136.078,11		81,60%	
2.1.1.5.1.01	Cuentas por pagar caja de ahorro	-\$59.296,96	43,58%		
2.1.1.5.1.05	Aporte por pagar ahorro capital	-\$30.722,07	22,58%		
2.1.1.5.1.06	Aporte IESS socios por pagar	-\$1.523,11	1,12%		
2.1.1.5.1.07	Fondo seguro de accidentes	-\$18.825,01	13,83%		
2.1.1.5.1.10	Proyecto renovación parque automotor	-\$44,86	0,03%		
2.1.1.5.1.13	Caja común socios	-\$25.666,10	18,86%		
	Total pasivo	-\$166.759,48		100,00%	

Fuente: Plan de cuentas

Del análisis vertical realizado al balance general del año 2016, lo pasivos representan las obligaciones que tiene la empresa con terceros las cuentas más representativas de los pasivos corrientes tenemos: fondos por pagar con un 81,60% con un valor de \$ 136078,11 se encuentran los proyectos para remodelación del parque automotor, pagos de aporte al instituto ecuatoriano de seguridad social entre otras; proveedores representa un 11,39% son las deudas que tienen con las personas que les proveen los materiales para el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

Tabla 12.**Balance general vertical 2016**

3.	Patrimonio neto	-\$195.304,31		
3.1	Capital	-\$195.304,31		
3.1.1	Aportes de los socios	-\$3.627,24		
3.1.1.1	Certificados de aportación	-\$557,29		0,29%
3.1.1.2	Ahorro para certificados de aportación	-\$3.069,95		1,57%
3.1.2	Reservas	-\$179.791,33		
3.1.2.1	Legales	-\$46.226,40		23,67%
3.1.2.1.01	Reserva legal irrepatriable	-\$46.226,40	100,00%	
3.1.2.2.	Otras reservas estatutarias	-\$133.564,93		68,39%
3.1.2.2.01	Reserva facultativa	-\$1.931,51	1,45%	
3.1.2.2.03	Reserva de contingencia	-\$131.633,42	98,55%	
3.1.3.	Otros aportes patrimoniales	-\$11.885,74		
3.1.3.1.	Resultados	\$6.256,57		-3,20%
3.1.3.1.04	Resultados acumulados	\$6.256,57	100,00%	
3.1.3.2.	Revaluaciones	-\$18.142,31		9,29%
3.1.3.2.01	Superávit revaluaciones de prod.plan	-\$18.142,31	100,00%	

Fuente: Plan de cuentas

A través del balance de situación o estado de situación patrimonial anterior podemos observar que nos refleja la situación económica y financiera de la empresa a partir de un patrimonio neto con un capital social que representa el 54, % con un valor de \$195.304,31; las aportaciones de los socios \$3.627,24 y un 0,29% representan los certificados de aportaciones del total de los pasivos y patrimonio en este grupo los rubros más representativos son: otras reservas estatutarias representan un 68,39% son las reservas que año a año los socios deciden dejar para futuras capitalizaciones, con un 9,29% con un valor de \$18142,31 están el superávit por revaluaciones de producción de la planta. Este balance nos sirve como una guía y permite analizar la muestra contable de los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

Tabla 13.**Balance General Horizontal 2016**

BALANCE GENERAL HORIZONTAL					
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	2015	2016	ABSOLUTA	RELATIVA
1	ACTIVO				
1.1.1.	DISPONIBLES	\$62.349,79	\$96.497,07	\$34.147,28	55%
1.1.2.	ACTIVOS FINANCIEROS	\$1.105,70	\$4.000,65	\$2.894,95	262%
1.1.3.	INVENTARIO	\$14.718,65	\$3.291,92	(\$-11426,73)	-78%
1.1.4.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$31.272,59	\$36.326,59	\$5.054,00	16%
1.2.1	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$280.388,93	\$654.356,12	\$373.967,19	133%
1.2.2.	GASTOS DIFERIDOS	\$1.128,19	\$1.128,19	\$0,00	0%
2.	PASIVOS				
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR	-\$188.262,10	-\$166.759,48	(\$-21502,62)	-11%
2.1.2	OBLIGACIONES CON LA SEPS	-\$0,82		\$0,82	-100%
	TOTAL PASIVO	-\$188.262,90	-\$166.759,48	\$21.503,42	-11%
3.	PATRIMONIO NETO			\$0,00	
3.1	CAPITAL	-\$204.457,60	-\$195.304,31	\$9.153,29	-4%
3.1.1	APORTES DE LOS SOCIOS	-\$3.627,24	-\$3.627,24	\$0,00	0%
3.1.2	RESERVAS	-\$179.791,30	-\$179.791,33	(-0,03)	0%
3.1.3.	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-\$21.039,06	-\$11.885,74	(\$-9153,32)	-44%
	TOTAL ACTIVOS	\$390.963,85	\$362.944,02	(-28019,83)	-7%
	TOTAL PASIVOS	-\$188.262,90	-\$166.759,48	\$21.503,42	-11%
	TOTAL PATRIMONIO	-\$204.457,60	-\$195.304,31	\$9.153,29	-4%

Fuente: Plan de cuentas

El análisis horizontal, busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

Se evidencia que el activo presenta una disminución para el año 2016 de -28019,83 que representa el -7% debido a que disminuye el pasivo y el patrimonio.

Dentro del activo las cuentas con mayor representación es inventarios con un decrecimiento de -78% (\$-11426,73); debido a que no se realizaron la compra de materiales como lubricantes, llantas entre otros.

En lo referente a la cuenta disponible ha sufrido un incremento de \$34.147,28 que representa el

55% en el periodo 2015-2016, lo que indica que cuenta con el disponible inmediato para desarrollar sus actividades diarias. Así mismo la cuenta activos financieros ha sufrido un incremento absoluto de \$2.894,95 que representa una variación relativa de 262%, debido a un incremento en el anticipo a proveedores de servicios.

El periodo 2015-2016 se puede observar que existe un incremento del 16% lo cual se debe un incremento en el anticipo a la renta se debe a que mientras mayor sean las ventas, mayor será el valor generado de pago por impuesto a la renta.

La cuenta propiedad planta y equipo refleja un aumento de \$373.967,19 que representa el 133%, esto se debe a que se renovó el parque automotor, considerando que la actividad sustantiva de la cooperativa es prestar servicio de transporte y entrega de encomiendas a domicilio es por ello que es necesario que cuente con el equipo adecuado para cumplir con estas actividades.

En lo referente al pasivo presento una disminución para el 2016 de \$21.503,42 que representa un -11%, debido a que cuentas por pagar refleja una disminución de (\$-21502,62) que representa un decremento -11% para el 2016, considerando que está cancelando sus deudas..

En lo referente al patrimonio existió para el 2016 un decremento absoluto de \$9.153,29 que representa un 4%; esto debido a que existió un decremento en la cuenta aportes patrimoniales de (\$-9153,32) que representa una disminución del -44%; así mismo se destaca que no existió aumento en las cuentas de aporte de socios ni reservas.

Aplicación de Indicadores

TABLA 14.
Razón Corriente

RAZON CORRIENTE=		ACTIVO CORRIENTE	
		PASIVO CORRIENTE	
AÑO 2015		AÑO 2016	
R.C.	\$ 109.446,73	R.C.	\$140.160,23
=	\$ 188.262,93	=	\$166.759,48
\$0,58		\$0.84	

Fuente: Plan de cuentas

Interpretación:

Este resultado permite conocer que por cada \$1 que debe la empresa cuenta con \$0.58 para el año 2015 y \$0.84 para el año 2016.

Una relación corriente igual o mayor a 1 es sinónimo de buena liquidez, por lo que en el año 1 y 2 no ha tenido una buena liquidez como respaldo, lo que implica que no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

TABLA 15.
Capital Neto de Trabajo

C.N.T. =		ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	
AÑO 2015		AÑO 2016	
C.N.T. =	\$109.446,73-	C.N.T.=	\$140.160,23 - \$166.759,48
Activo	188,262,93	Activo	
Corriente		Corriente	–
– Pasivo		Pasivo	
Corriente		Corriente	
	-\$78.816,20		\$26.599,25

Fuente: Plan de cuentas

Interpretación:

El capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la cooperativa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal, la cual tiene un déficit de \$ **-\$78.816,20** y **\$26.599,25** en el activo corriente, para los años 1 y 2 respectivamente, ha mejorado de un año a otro, pero no es suficiente para cubrir sus obligaciones.

Lo que se llega a concluir que relacionando la razón corriente y el capital de trabajo la cooperativa debe tomar medidas para hacer una reestructuración de sus deudas.

TABLA 16.**Nivel de endeudamiento**

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO=		TOTAL PASIVO	
		TOTAL ACTIVO	
AÑO 2015		AÑO 2016	
N.E. =	\$188.262,93	R.C. =	\$166.759,48
	\$390.963,85		\$362.944,02
\$0,48		\$0,46	

Fuente: Plan de cuentas

Interpretación: Por cada dólar que la cooperativa tiene en el activo, debe \$0.48 centavos para 2015 y \$0.46 centavos para 2016, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos.

TABLA 17.**Rotación de activos fijos**

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS=		INGRESOS	
		ACTIVOS FIJOS	
AÑO 2015		AÑO 2016	
R.A.F	\$543.575,85	R.C. =	\$1.489.655,97
=	\$ 280.388,93		\$222.827,79
1,94		6,69	

Fuente: Plan de cuentas

Interpretación: Para el año 2015 los activos rotaron 1,94 veces y para el año 2016 6,69 veces, Es decir que por cada dólar invertido en activos fijos se puedo generar 1,94 (2015) y 6,69 (2016) ventas en cada año respectivamente, por lo tanto, un crecimiento positivo.

TABLA 18.

Rotación de activos totales

ROTACION DE INGRESOS			
ACTIVOS TOTALES=		ACTIVOS TOTALES	
AÑO 2015		AÑO 2016	
R.A.T =	\$543.575,85	R.	\$1.489.655,97
	\$390.963,85	A.T	\$362.944,02
		=	
1,39		4,10	

*Fuente: Plan de cuentas***Interpretación:**

Para el año 2015 los activos totales rotaron 1,39 veces (2015) y 4,10(2016) es decir que, por cada dólar invertido en los activos totales, la empresa vendió en 1,39 (2015) y 4,10 (2016).

TABLA 19.

Rendimiento de patrimonio

RENDIMIENTO DEL UTILIDAD OPERACIONAL			
PATRIMONIO=		PATRIMONIO	
AÑO 2015		AÑO 2016	
ROE = Rentabilidad del patrimonio	\$1.756,71	R.C. = Activo corriente	\$880,23
	\$204.457,60		\$195.304,31
0,86		0,45	

*Fuente: Plan de cuentas***Interpretación:**

En este caso permite concluir que la rentabilidad del patrimonio fue para el año 2015 del 0.86% y del 0.45% para 2016. Pese que la forma de medir la rentabilidad de una cooperativa no está en la utilidad, porque no tiene fines de lucro.

TABLA 20.
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL=		UTILIDAD NETA	
		ACTIVO TOTAL	
AÑO 2015		AÑO 2016	
ROA =	\$1.756,71	R.	\$880,23
	\$390.963,85	C.	\$362.944,02
		=	
0,45		0,24	

Fuente: Plan de cuentas

Interpretación:

EL ROA del periodo 2016 de 0.24% fue inferior al del periodo anterior que fue de 0.45% indicando una decadencia en la utilización de activos para generar ganancias.

Pese que la forma de medir la rentabilidad de una cooperativa no está en la utilidad, porque no tiene fines de lucro.

Conclusión:

En las instituciones sin fines de lucro no es aplicable utilizar indicadores de rentabilidad, sino más bien de crecimiento económico podemos observar que le crecimiento en sus ingresos alcanza el 174% en el año 2016 con respecto al año 2015.

Contradictoriamente se observa disminución en el patrimonio, disminución en el valor de los activos fijos a consecuencia de su depreciación o pérdida de valor, así como la frecuente falta de capacidad de pago.


Es recomendable que la empresa corrija su falta de capacidad de pago efectuando la conversión de la deuda de corto plazo a largo plazo.

Otro punto importante de tratar dentro del plan estratégico de marketing es el análisis FODA, el cual sirve para organizar y utilizar la información obtenida tanto del análisis interno, externo como también de la investigación de mercado que realizamos.

El FODA significa examinar las fortalezas y debilidades internas, así como también examinar las oportunidades y amenazas externas. Es importante determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la Cooperativa de Transportes Central Catamayo Express para que pueda establecer ventaja competitiva, puesto que una vez detectadas las debilidades es importante que a éstas la cooperativa las pueda transformar en fortalezas. También es importante que la cooperativa conozca cuáles son las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la cooperativa en forma positiva o negativa.

Con este análisis FODA pretendemos aportar significativamente al plan, para fijar opciones estratégicas básicas que servirán a la cooperativa como guía para afianzar sus fortalezas y capacidades, así como también oprimir las debilidades y amenazas que se presentan.

TABLA 20.
Rendimiento del Activo Total

 <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	(F1) Cuenta con modernas unidades (F2) Precios cómodos (F3) Existencia de planes de acción (F4) Cuenta con Manual de funciones (F5) Buen accionar de los directivos frente a situaciones inesperadas (F6) compromiso con la comunidad (F7) incentivan a los trabajadores (F8) Posicionamiento en el mercado (F9) Parque automotor en buenas condiciones (F10) Adecuada localización	(D3) falta de puntualidad en el cumplimiento de itinerario de las diferentes rutas (D2) Falta de puntualidad en los turnos falta de socialización de manuales y planes de acción a socios y trabajadores. (D3) Inexistencia del departamento de RRHH (D4) Deficiente capacitación a los empleados (D5) Publicidad deficiente (D6) Inadecuada atención de choferes y ayudante
OPORTUNIDADES	FO	DO
(O1) Extenderse en el mercado (O2) Innovación tecnológica (O3) Distintos proveedores (O4) Creación del departamento de RRHH (O5) Plan estratégico (O6) predisposición de las autoridades para tomar medidas correctivas en los aspectos que requieren (O7) Reconocimiento por parte de la comunidad.	(F1,O2) Aprovechar al máximo la tecnología para innovar. (F3,O5) Crear un plan de mejoras. (F5,O6) Realizar convenios con instituciones. (F6,O7) Mantener el buen posicionamiento en el mercado (F5,O1) Gestionar nuevas rutas.	(D4,D6,O5) Establecer un plan de capacitación para choferes y ayudantes (D5,O6) Elaborar programas publicitarios que den a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa a través de radio, prensa y televisión. (D3,D2,O6) Crear horarios de rutas mensuales.
AMENAZAS	FA	DA
(A1) Existencia de competidores (A2) Competencia desleal (A3) Existencia de productos sustitutos (A4) Falta de control por autoridades de tránsito al transporte pirata. (A5) fenómenos naturales	(F4,F3,A3) Rediseñar el plan estratégico y manual de funciones. (F5,A5) Gestionar con las autoridades para el mejoramiento de vías. (F2,A2,A4) Realizar trámites para que las autoridades de tránsito realicen más control.	(D3,A1) Implementar el departamento de recursos humanos.

Fuente: Matriz EFE y EFI

TABLA 21. MCP

CATAMAYO EXPRESS											
MATRIZ CUNTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA											
		ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3		ALTERNATIVA 4		ALTERNATIVA 5	
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO
(F1)Cuenta con modernas unidades	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
(F2)Precios cómodos	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,80	4	0,80	4	3,20
(F3)Existencia de planes de acción	0,05	4	0,20	1	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,60
(F4)Cuenta con Manual de funciones	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,96	4	0,96	2	1,92
(F5)Buen accionar de los directivos frente a situaciones inesperadas	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,42	4	0,56	3	1,26
(F6)compromiso con la comunidad	0,02	3	0,06	4	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,48
(F7)incentivan a los trabajadores	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,48	4	0,64	4	1,92
(F8)Posicionamiento en el mercado	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,14	4	0,56	4	0,56
(F9)Parque automotor en buenas condiciones	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,14	3	0,42	3	0,42
(F10)Adecuada localización	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,24	3	0,72	2	0,48
DEBILIDADES											
(D1)falta de puntualidad en el cumplimiento de itinerario de las diferentes rutas	0,01	0	0,00	4	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,32
(D2)Falta de puntualidad en los turnos	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,32	4	0,32	4	1,28
falta de socializacion de manuales y planes de accion a socios y trabajadores.	0,05	0	0,00	4	0,20	4	0,80	1	0,20	2	1,60
(D3)Inexistencia del departamento de RRHH	0,01	2	0,02	4	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,16
(D4)Deficiente capacitación a los empleados	0,04	0	0,00	4	0,16	4	0,64	2	0,32	2	1,28
(D5)Publicidad deficiente	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,96
(D6)Inadecuada atención de choferes y ayudante	0,03	4	0,12	0	0,00	2	0,00	4	0,00	4	0,00
OPORTUNIDADES											
(O1)Extenderse en el mercado	0,06	0	0,00	0	0,00	2	0,00	0	0,00	0	0,00
(O2)Innovación tecnológica	0,05	4	0,20	0	0,00	3	0,00	2	0,00	1	0,00
(O3)Distintos proveedores	0,04	4	0,16	0	0,00	2	0,00	3	0,00	2	0,00
(O4)Creación del departamento de RRHH	0,05	3	0,15	0	0,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00
(O5)Plan estratégico	0,05	4	0,20	0	0,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00
medidas correctivas en los aspectos que requieren	0,03	4	0,12	1	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,36
(O7)Reconocimiento por parte de la comunidad.	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,63	2	0,42	2	1,26
AMENAZAS											
(A1)Existencia de competidores	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,30	2	0,30	4	1,20
(A2)Competencia desleal	0,03	4	0,12	0	0,00	1	0,00	2	0,00	4	0,00
(A3)Existencia de productos sustitutos	0,08	0	0,00	0	0,00	3	0,00	2	0,00	0	0,00
(A4)falta de control por autoridades de transito al transporte pirata.	0,10	4	0,40	2	0,20	1	0,20	1	0,20	1	0,20
(A5)fenomenos naturales	0,04	0	0,00	0	0,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL			4,0		2,7		7,37		7,90		19,86

Fuente: Matriz EFE y EFI

PROPUESTA

Finalmente una vez que se ha terminado el presente estudio investigativo denominado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL CATAMAYO EXPRESS, PERÍODO 2018-2023”, el cual se efectuó de acuerdo a los conceptos existentes sobre el tema analizado; se diseñó un plan de estrategias de mejoramiento para optimizar recursos humanos, ampliar la hegemonía de mercado a través de la publicidad, capacitaciones para los miembros de la compañía, cumplimiento de mejorías de alta calidad en cuanto a servicios así como también dar cumplimiento eficazmente a los respectivos balances financieros que permitan el conocimiento y un control de manejo adecuado del flujo de efectivo tanto ingresos como egresos conforme a la estructura de la Cooperativa.

Otro aspecto importante que se estableció es el incentivo y la participación en las actividades sociales, culturales y deportivas establecidas en la cooperativa; ello contribuirá a crear lazos en la comunidad Catamayense además de desarrollar reuniones con los empleados e implementar programas efectivos de planes de incentivos, adecuar el espacio físico para su correcto funcionamiento y sobre todo asignar recursos al departamento que requiere para fortalecer el desempeño de sus actividades.

De esta manera con el uso adecuado de las herramientas de las matrices propuestas permitirá tomar las mejores decisiones para los miembros y directivos de la empresa, además del personal administrativo y de esta manera contribuir al servicio para sus beneficiarios que hacen uso de la Cooperativa de Transporte Central Catamayo Express.

Así mismo se ha propuesto implementar la nueva Misión y Visión lo cual consideramos es importante, y de esta comprometer a los trabajadores con los metas y objetivos que busca la empresa.

Misión y Visión propuestas para la Cooperativa de Transportes Catamayo.

Según la información recopilada en las técnicas de investigación la misión y visión de la empresa aún no se encuentran bien definidas, razón por la cual se elaboró la declaración de una misión para conocer cuál es el fin de la empresa, pensando de hecho que la misión varía en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad, debe contener nueve características o elementos esenciales:

Tabla. N°22**COMPONENTE PARA LA REALIZACION DE LA MISIÓN**

1.- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Aquellos que pertenecen a la comunidad, empleados, socios y pasajeros que hacen uso del transporte Cooperativa de Transportes Catamayo
2.- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Los principales servicios de la empresa que ofrece a sus usuarios son el buen trato, comodidad y seguridad, así como también traslado de pasajeros y envíos de encomiendas.
3.- Mercados: ¿Dónde compete la empresa?	La empresa dentro en mercados de competencia dentro y fuera del cantón Catamayo y la provincia de Loja; así como varias parroquias como el Cisne, Chaguarpamba, Orianga, Catacocha, Casanga, Lauro Guerrero, Sacapalca, El Tambo, La Era, Quilanga y las Aradas
4.- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	La tecnología es de vital importancia en la empresa y en todas las compañías ya que permite optimizar costos, tiempo y recursos. Ello implicado en el transporte permite que los vehículos sean de mayor seguridad y comodidad generando crecimiento y desarrollo.
5.- Interés por la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos?	Es importante alcanzar los objetivos económicos para la empresa, de ello depende el crecimiento o la decadencia de la misma; la empresa Cooperativa de Transportes Catamayo tiene el objetivo de lograr mejoras en la economía, esto no solo favorece a la empresa sino también a la comunidad, empleados y socios.
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, y prioridades filosóficas de la empresa?	La Cooperativa de Transportes Catamayo fomenta valores y prioridades filosóficas como la creencia en una calidad superior, el cliente es primero, creencia en la innovación, emplear comunicación honesta, excelencia a través del mejoramiento continuo y un sentido de pertenencia a la organización
7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?	Como principales ventajas la empresa cuenta con modernas unidades además de precios cómodos, existencia de planes de acción, manual de funciones, compromiso con la comunidad, parque automotor en buenas condiciones y adecuada localización
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Fieles a nuestros valores trabajamos en equipo con pasión por la satisfacción de nuestros usuarios, buscando su bienestar desde una imagen pública que promueva al bien común y al ecosistema
9. Interés por los empleados: ¿Se considera son un activo valioso de la empresa?	La Cooperativa de Transportes Catamayo contribuye en la mejora del bienestar de los empleados como una de las principales prioridades. De esta forma, no solo se aumenta la satisfacción del trabajador, sino que también lo hace su motivación, productividad y, en consecuencia, la de toda la empresa.

Fuente: (Fred, 2013)

Una declaración de la misión bien diseñada resulta esencial para formular, poner en práctica y evaluar la estrategia.

Elaborar una misión clara de la empresa y comunicarla, constituye una de las tareas de la administración estratégica que suele pasar por alto con más frecuencia. (Fred, 2013)

Sin una declaración clara de la misión, los actos de la empresa a corto plazo pueden ser contraproducentes para sus intereses a largo plazo.

La declaración de la misión siempre debe ser sometida a su revisión, sin embargo, cuando se prepara con atención, pocas veces requerirá cambios importantes.

Es así que, la misión reestructurada y propuesta de la Cooperativa de Transportes Catamayo será:



MISIÓN

“Somos una empresa de transporte de pasajeros y encomiendas intercantonales, comprometida con nuestros usuarios brindándoles un servicio eficiente y efectivo. Contamos con un parque automotor moderno, cómodo y confiable que garantiza un transporte seguro, con oficinas que permiten una ágil y oportuna entrega y recepción de cargas y encomiendas y con un equipo humano profesional altamente calificado. Fieles a nuestros valores trabajamos en equipo con pasión por la satisfacción de nuestros usuarios, buscando su bienestar, el de la comunidad, los empleados y socios, aportando así al desarrollo de nuestro país”

Visión

Al igual que el proceso desarrollado para la misión, fue necesario responder a las interrogantes detalladas para reestructurar la visión.

Tabla N° 23.

COMPONENTE PARA LA REALIZACION DE LA VISION

1. ¿Qué queremos o deseamos ser?	En el año 2023 la Cooperativa de Transportes Catamayo será reconocida a nivel nacional como una empresa modelo de servicio.
2. ¿Qué necesidades se desea satisfacer?	Servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.
3. ¿Personas o grupos que se beneficiaran?	Usuarios/Clientes
4.- ¿Bienes y/o servicios a ofrecer?	Ofreciendo a sus usuarios comodidad, seguridad y buen trato.
5.- ¿Cómo va a ofrecer el bien o servicio?	A través de una constante modernización del parque automotor y excelente atención de su equipo humano altamente calificado.

Por lo tanto, la nueva visión propuesta para la empresa objeto de estudio es:



VISIÓN

“En el año 2023 la Cooperativa de Transportes Catamayo será reconocida a nivel nacional como una empresa modelo de servicio en el transporte de pasajeros y encomiendas, ofreciendo a sus usuarios comodidad, seguridad y buen trato, a través de una constante modernización del parque automotor y excelente atención de su equipo humano altamente calificado”

TABLA 24. Formulación de estrategias.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS							
Estrategia 1: Establecer un plan de capacitación para los choferes y ayudantes.							
Objetivo N° 1: Incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de servicios diferenciados en calidad y calidez.							
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE ENCARGADO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Realizar un análisis de las necesidades de capacitación que tienen los empleados.	1 Año	ene-19	dic-19	Tecnológicos y humanos.	Gerente	\$ 1.200,00	Informe del análisis
Establecer convenios con centros de capacitación.	1 Año	ene-19	dic-19	Humanos	Socios y gerente	\$ -	Número de convenios
Estrategia 2: Elaborar programas publicitarios que den a conocer los servicios que ofrece la cooperativa a través de radio, televisión y redes sociales.							
Objetivo N° 2: Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se demuestre la calidad de sus servicios.							
ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE ENCARGADO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Cotizar, evaluar y seleccionar los medios de difusión	3 meses	jul-20	sep-20	Humanos	RRHH	\$ 200,00	Proformas de los medios de comunicación
Desarrollo del plan de publicidad	3 meses	oct-20	dic-20	Humanos	RRHH	\$ 200,00	Plan de publicidad

Estrategia 3: Crear el departamento de recursos humanos.

Objetivo N° 3: Implementar el departamento de recursos humanos.

ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE ENCARGADO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Contratar personal calificado para la dirección de este departamento.	6 meses	ene-21	jun-21	Humano y financiero	Presidente de vigilancia	\$ 3.500,00	Número de personas contratadas
Adecuar el espacio físico para su correcto funcionamiento.	2 meses	jul-21	ago-21	Humano	Gerente	\$ 2.800,00	-
Asignar recursos para el departamento	6 meses	sep-21	feb-22	Financiero	Gerente	\$ 1.345,00	Presupuesto asignado -
Formar, capacitar y desarrollar un manual de procedimientos para el departamento de RRHH	2 meses	mar-22	abr-22	Humano, financiero y tecnológico	Gerente	\$ 1.500,00	-

Estrategia 4: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes

Objetivo 4: Realizar el seguimiento de la información que brindan los clientes, para lograr un servicio de eficiencia y efectividad.

ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE ENCARGADO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Realización de encuestas de satisfacción de los usuarios	6 meses	ene-21	jun-21	Tecnológicos, financieros y humanos.	Presidente de Vigilancia	\$ 600,00	Encuestas
Identificar las oportunidades para mejorar nuestro servicio	2 meses	jul-21	ago-21	Financieros y humanos.	Gerente	\$ -	-
Implementar buzones de sugerencias y reclamos	3 meses	oct-21	ago-21	Tecnológicos, financieros y humanos.	Gerente	\$ 280,00	-

Estrategia 5: Diseñar un plan de motivación que permita crear mejores condiciones de trabajo, satisfaciendo mutuamente a los empleados y socios de la cooperativa.

Objetivo N 5: Crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración del recurso humano.

ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE ENCARGADO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Incentivar la participación en las actividades sociales, culturales y deportivas establecidas en la cooperativa.	6 meses	ago-21	ene-22	Humano y financiero	RRHH y Gerente	\$ -	Actividades sociales realizadas
Implementar programas efectivos de planes de incentivos.	6 meses	feb-22	jul-22	Humano y financiero	RRHH y Gerente	\$ 5.200,00	Plan de incentivos
Desarrollar reuniones con los empleados.	5 años	ene-19	ago-23	Humano y financiero	RRHH y Gerente	\$ -	Numero de reuniones con los empleados

Estrategia 6: Conversión de deuda de corto a largo plazo.

Objetivo 6: Incrementar la capacidad de pago.

ACTIVIDADES	DURACION	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	RECURSOS	RESPONSABLE ENCARGADO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Conversión de deuda de corto a largo plazo.	1 año	ene-19	dic-19	Tecnológicos, financieros y humanos.	Gerente y Presidente	\$ -	-

ELABORACIÓN Y DISEÑO DE LA PUBLICIDAD PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES CATAMAYO EXPRESS

VOLANTE O FLYERS



PORTAL WEB



ARTICULOS PUBLITARIOS Y DE IMAGEN

GORRAS



CAMISETAS PARA HOMBRE



CAMISETAS PARA Y MUJER



CUÑAS PUBLICITARIAS



CUÑA RADIAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES CATAMAYO

La Cooperativa de Transportes Catamayo, te ofrece turnos diarios, Loja – Catamayo, cada 45 minutos, con el mejor servicio de calidad y rapidez.

Además servicio de envío y entrega de encomiendas, dinero, documentos, productos.etc

Además contamos con una nueva flota renovada para que tu viaje sea más cómodo y placentero.

El encanto de Viajar



CUÑA TV PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES CATAMAYO

La Cooperativa de Transportes Catamayo, te ofrece turnos diarios, Loja – Catamayo, cada 45 minutos, con el mejor servicio de calidad y rapidez.

Además servicio de envío y entrega de encomiendas, dinero, documentos, productos.etc

Además contamos con una nueva flota renovada para que tu viaje sea más cómodo y placentero.

El encanto de Viajar

TABLA N° 26.

Presupuesto para la elaboración de publicidad para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express

Medios de comunicación		N° Espacios publicitarios al mes	Precio mensual	Precio Anual
Radio	• LUZ Y VIDA	4 cuñas diarias x 22 días = 88	88 x 2 = 176	2.112,00
	• WG MILENIO	2 cuñas diarias x 22 días = 44	44 x 9 = 396	4.752,00
	• BOQUERON	6 cuñas diarias x 22 días= 132	132x1,07=141,2	1.694,88
Prensa	• Diario La Hora.	2 anuncios por mes (sólo domingos)	2 x 114= 228	2.736,00
Tv	• Multicanal.	3 spots diarios x 22 días = 66	66 x 9 = 594	7.128,00
Pantallas LED	Pro visual. (3 pantallas LED y 13 monitores LED)	-60 repeticiones diarias x 30 días=1800 x2 pantallas= 3600 repeticiones mensuales. -1800 repeticiones al mes x13 monitores=23400 repeticiones mensuales.	550	3.300,00* (*6meses)
Total				21.722,88

g. Discusión

Lo que provoca la falta de un plan estratégico bien estructurado en la cooperativa de transportes Catamayo, es la falta de gestión por parte de los administrativos, por otro lado, existe una negación del manual de funciones, es decir no lo hacen conocer a los empleados ni socios que laboran en la cooperativa, no hay convenios para capacitar al recurso humano, no hay compromiso institucional de parte de administradores socios y empleados de dicha cooperativa.

De acuerdo a (Azocar, 2009) Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todos los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa: por consiguiente se puede decir que la cooperativa de transporte Catamayo no posee un plan estratégico, sin esto los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Fred R. David, (2010) indica que la planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

- ∞ En contraste a lo expuesto se puede decir que la planificación estratégica actualmente no solo permite el cumplimiento de objetivos y metas, sino que también proporciona las herramientas necesarias para la evaluación constante de cada una de las actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales además permite la implementación y evaluación de estrategias de acuerdo al grado de prioridad de las mismas; en la cooperativa de transporte Catamayo las principales estrategias a implementarse son las siguientes; Establecer un plan de capacitación para los choferes y ayudantes que permita incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de servicios

diferenciados en calidad y calidez.

- ∞ Crear el departamento de recursos humanos, que permitirá adaptar un adecuado personal a laborar.

Según (Espinosa, 2013) El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro y permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa, en contraste con el FODA realizado a la cooperativa Catamayo se ha podido determinar que la institución cuenta con oportunidades, amenazas debilidades y fortalezas que permitieron la elaboración de las matrices EFE la misma que tiene una puntuación de 3,3 el mismo que está por encima del estándar de 2.5 lo que indica que dicha organización si está utilizando sus oportunidades para minimizar sus amenazas, así como también la Matriz EFI con una puntuación de 2,5 indica que la cooperativa si está utilizando sus fortalezas para minimizar sus debilidades.

h. Conclusiones

- ∞ La planificación estratégica realizada a la cooperativa de transportes Catamayo, constituye una herramienta fundamental para conocer el estado situacional interno y externo en el que se encuentra la empresa y con ello plantear algunas estrategias para enfrentar los problemas y amenazas que se presentan y por otro lado aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades encontradas.
- ∞ La administración se la lleva de manera empírica y con ciertas normativas modernas actualizadas, rigiéndose más al tema económico, cuadrar números y cuentas
- ∞ Mediante la planificación estratégica planteada se reestructuró la misión, visión y valores corporativos para que estén más acordes a lo que desea alcanzar la cooperativa y se determinó objetivos estratégicos encaminados a mejorar la satisfacción de los usuarios y a fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ∞ A través de la realización de la matriz de evaluación de factores interno se determinó un valor ponderado de 2.5, lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades. No obstante se establecieron estrategias para corregir las principales debilidades que posee la cooperativa de como son: falta de un departamento de recursos humanos, desactualización del manual orgánico de funciones, duplicidad en las funciones administrativas, falta de unidad y motivación en el recurso humano, inexistencia de capacitación, formación o tecnificación para los conductores profesionales y publicidad deficiente, con el fin de afianzar su capacidad de crecimiento.
- ∞ Finalmente, el plan de acción permitirá llevar a cabo con efectividad las estrategias propuestas, las metas propuestas para cada uno de los objetivos estratégicos que son realizables en el corto plazo y servirán de base para mejorar la toma de decisiones, de esta manera mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus miembros mediante el trabajo a través de un proceso participativo que permita el desarrollo local y el bien común.

i. Recomendaciones

- ∞ La cooperativa Catamayo Express debe desarrollar y ejecutar el plan estratégico propuesto, ya que este le permitirá desarrollar de manera eficiente y efectiva sus actividades en la gestión administrativa y operativa, de esta manera contribuir al logro de los resultados.

- ∞ Mediante una correcta capacitación del departamento de recursos humanos de la cooperativa Catamayo podrá realizar un manejo adecuado de los subprocesos, proveer, desarrollar y mantener un personal altamente calificado y motivado.

- ∞ Se recomienda aplicar un programa de actividades, incentivos y gratificaciones con la finalidad de crear un ambiente favorable de trabajo, procurando la integración del recurso humano, por medio de reconocimientos y oportunidades. El programa de capacitación propuesto para choferes, ayudantes y personal administrativo permitirá a la Cooperativa incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición en el mercado mediante la oferta de servicios diferenciados en calidad y calidez mejorando aspectos económicos, sociales y culturales.

- ∞ Ejecutar los programas publicitarios a través de los medios de comunicación propuestos para dar a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Central Catamayo Express.

- ∞ Fortalecer relaciones con la banca local a fin de obtener créditos con mayores montos y tasas adecuadas para así optimizar el financiamiento y rentabilidad de la empresa.

j. Bibliografía

- Ancin, d. V. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. ESIC, Quinta Edición.
- Azócar, G. (2009). *"Del control a la coordinación: las transformaciones normativas del estado"*. Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- González, P. (2008). *Planeación Estratégica para la mediana empresa*. Bubok Publishing
- Lopez, P. (2014). *Estrategia en Accion; de la Vision a la Ejecución exitosa*. España: Cengage Learning.
- Porter, M. (2014). *Estrategia competitiva*. España: Editorial: Pirámide.
- Talaya, G. &. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC (Tercera Edición).
- Toro, B. D. ((2011).). *Análisis financiero*. Bogotá, Ecoe Ediciones.: Ecoe, Ediciones.
- Anello Eloy, de Hernández Juanita. (2009). *Planificación Estratégica*. Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo. Quito -Ecuador.
- Arguín, Gerard. (1988). *La Planeación Estratégica en la Universidad*. Segunda edición. Argentina.
- Baena Toro, D. (2011). *Análisis financiero*, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Burgwal, Gerrit y Cuellar, Juan Carlos. (2009). *Planificación Estratégica y Operativa*. Segunda edición. Quito -Ecuador. Editorial Abyala.
- Fred R., D. (2010). *Conceptos de Administración Estratégica* (14th ed., p. 99). Mexico: Enrique Quintanar Duarte.
- Friend, Graham y Zehle, Stefan. (2009). *Como diseñar un Plan de Negocios*. Colección Finanzas y Negocios. Primera Edición. Buenos Aires -Argentina.
- García Gary, Flor. *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*. (2011). Tercera Edición. Quito - Ecuador. Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.
- Graham Friend y Stefan Zehle. (2008). *Cómo diseñar un Plan de Negocios*. Colección Finanzas y Negocios. Primera edición. Buenos Aires.
- González N, Pedro. (2008). *Planeación Estratégica para la mediana empresa*. Edición evisada.

McCarthy, Jerome y Perreault. (1988). Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. Madrid - España.

Porter Michael. (2014). Estrategia Competitiva. España. Editorial Pirámide.

Rodríguez A., Luis O. (2008). Servicio: Factor clave de éxito de la empresa moderna en calidad y excelencia. Lima –Perú.

Webgrafía:

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf

<https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.

[http://www.sbs.gob.ec/medios/portaldocs/downloads/normativa/soat/nueva_le_t de 2017\)](http://www.sbs.gob.ec/medios/portaldocs/downloads/normativa/soat/nueva_le_t_de_2017)

[https://www.scielo.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/modelo-](https://www.scielo.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter2.shtml)

[competitividad-cinco-fuerzas-porter2.shtml](https://www.scielo.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter2.shtml) Michael E. Porter (2014). 5ta fuerza: Rivalidad entre competidores existentes. <http://monitoreoymercado.com/inicio/blog/5ta-fuerza-rivalidad-entre-competidores-existentes/>

Ortega, O. (2009). Análisis vertical estados financieros.

<http://empresayeconomia.republica.com/contabilidad/analisis-vertical-estados-financieros.html>.

Político – Legal. (2018).

<https://juditho5.wordpress.com/politico-legal/> Prieto Hurtado, C. (2010). ANÁLISIS FINANCIERO. Carlos Alberto Prieto Hurtado - PDF. <https://docplayer.es/22977766-Analisis-financiero-carlos-alberto-prieto-hurtado.html>.

El poder de negociación de los proveedores. (2014).

<https://www.buenosnegocios.com/el-poder-negociacion-los-proveedores-n683>

k. Anexos

Anexo 1. Recursos humanos con los que cuenta

Nº	NOMBRE	CARGO
1	Loaiza Marcelo	Gerente general
2	Barrera Johanna	Contador general
3	Barrera Zaida	Auxiliar de contabilidad
4	Correa Claudia	Oficinista de boletería
5	Pintado Stefany	Oficinista de boletería
6	María Pinta	Oficinista de boletería
7	Yuleydy Cumbicus	Oficinista de boletería
8	Cueva Doris	Oficinista de boletería
9	Jenny Tillaguango	Oficinista de boletería
10	Granda Víctor	Chofer
11	Granda Luis	Chofer
12	Cabrera Ángel	Chofer
13	Piedra Ángel	Chofer
14	Cañar Mercy	Azafata
15	Pasaca Michelle	Azafata
16	Guamán Andrea	Azafata
17	Cárdenas Carla	Azafata
18	Acaro Patricio	Bodeguero
19	Alemán David	Bodeguero
20	Chica Danny	Bodeguero
21	Granda Verónica	Bodeguera
22	Burí Diana	Conserje

Anexo 2. Entrevista aplicada al gerente de la cooperativa de transporte central Catamayo Express.

La presente entrevista tiene como finalidad recabar información, la misma que servirá para realizar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express, dicha información será confidencial y se utilizará exclusivamente para fines académicos.

DATOS INFORMATIVOS:

1. ¿Qué tiempo lleva ejerciendo el cargo de Gerente en la Empresa de transporte Catamayo?
2. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa de transporte Catamayo?
3. ¿Qué valores institucionales se practican diariamente?
4. ¿El personal con que cuenta la empresa de transporte Catamayo son suficientes para abastecer la demanda existente?
5. ¿Los vehículos con que cuenta la empresa de transporte Catamayo son suficientes para abastecer la demanda existente?
6. ¿Cómo está compuesta la flota de vehículos?
7. ¿La flota vehicular está en relación a los últimos avances tecnológicos?
8. ¿Cuáles son las frecuencias que mayor acogida tienen por parte de la clientela?
9. ¿Considera usted que el precio de los servicios que ofrece la empresa está acorde con la calidad de los mismos?
10. ¿Tiene implementado un Plan Estratégico la empresa de transporte Catamayo?
11. ¿Se incentiva a los Empleados de la empresa de transporte Catamayo?
12. ¿Existe capacitación para el personal de la empresa? ¿Cada qué tiempo se lo realiza?
13. ¿Cuáles son los días de mayor demanda de clientes?
14. ¿Realiza promociones para los clientes? ¿De qué tipo?
15. ¿Cuáles son las principales políticas que se aplican en la empresa de transporte Catamayo respecto a la atención a los usuarios?
16. ¿Cómo considera a la Competencia?
17. ¿Cuáles son los aspectos que considera usted que son más fuertes frente a la competencia?
18. ¿Cuáles son los aspectos que considera usted que son débiles frente a la competencia?
19. ¿Las unidades con que cuentan actualmente como están en relación a la competencia?
20. ¿Cuáles son los principales competidores?

Anexo 3

. Encuesta dirigida a: Usuarios de la Cooperativa de Transportes Catamayo Express.

Estimados Señores:

Soy estudiante de la Universidad Nacional de Loja, Estoy llevando a cabo una investigación relacionada a la Cooperativa de transporte Catamayo Express. ¿Sería usted tan amable de concederme unos cuantos minutos para responder algunas preguntas?

1. ¿Qué servicios usted utiliza de la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

- | | |
|---|-----|
| Transporte de pasajeros | () |
| Courier transporte de carga y encomiendas | () |
| Expresos internacionales | () |
| Estación de servicios | () |
| Taller de carrocerías | () |

2. ¿El servicio que usted recibe de la Cooperativa de Transportes Catamayo Express es?

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | () |
| Bueno | () |
| Regular | () |
| Malo | () |

3. ¿Cree que es conveniente que en la Cooperativa existan estrategias para mejoramiento de trato al cliente?

SI () NO ()

4. ¿Cuál de las siguientes empresas de transporte que se detallan a continuación, usted ha utilizado como alternativa al servicio que presta la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

- | | |
|------------|-----|
| Cariamanga | () |
| Loja | () |
| Nambija | () |

5. ¿Cuál de los siguientes servicios sustitutos que se detallan a continuación usted ha utilizado como alternativa al servicio que presta la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

- | | |
|--------------------|-----|
| Taxis | () |
| Camionetas | () |
| Busetas | () |
| Buses particulares | () |

6. ¿Cuáles considera usted como fortalezas para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

- Cuenta con modernas unidades
- Posicionamiento en el mercado
- Posee oficinas a nivel provincial
- Parque automotor en buenas condiciones
- Personal administrativo calificado
- Precios cómodos

7. ¿Cuáles considera usted como debilidades para la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

- Inexistencia del departamento de RRHH
- Publicidad deficiente
- Falta de unidad y compañerismo
- Inadecuada atención de choferes y ayudante

8. ¿A su criterio qué oportunidades cree usted que se le presentan a la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

- Extenderse en el mercado
- Cobertura de servicios a nivel nacional
- Convenio con instituciones educativas
- Distintos proveedores
- Innovación tecnológica
- Políticas de gobierno

9. ¿Cuáles cree usted que son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

- Competencia desleal
- Intereses altos
- Fenómenos naturales

10. ¿Ha visto cambios en Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

SI NO

11. ¿Cómo califica a la Cooperativa?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Pésima

Anexo 4. Encuestas

Dirigida a: Socios, y al personal que labora en la Cooperativa de Transportes Catamayo Express.

Estimados Señores:

Soy estudiante de la Universidad Nacional de Loja, Estoy llevando a cabo una investigación relacionada a la Cooperativa de transporte Catamayo Express. ¿Sería usted tan amable de concederme unos cuantos minutos para responder algunas preguntas?

1. ¿Cree Ud. que el plan estratégico ayuda a la organización a mejorar la gestión administrativa?

SI () NO ()

2. ¿Considera necesario para el buen funcionamiento de la organización disponer de este instrumento de trabajo?

SI () NO ()

3. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de los dirigentes para el mejoramiento de la institución?

Excelente ()
Muy buena ()
Buena ()
Regular ()
Pésima ()

4. ¿Existen en la institución planes de acción o contingencia para afrontar situaciones inesperadas?

SI () NO ()

5. ¿Cuándo usted ingresó a laborar en la Cooperativa de Transportes Catamayo Express, le entregaron un manual de funciones?

SI () NO ()

6. ¿Cuál es el accionar de los directivos de la institución cuando se presentan amenazas?

Excelente ()
Muy buena ()

Buena ()
Regular ()

¿Existen normas o políticas para el trato al cliente?

SI () NO ()

7. ¿Cuáles de las siguientes alternativas considera usted como fortalezas para la Cooperativa de transporte Catamayo Express?

Cuenta con modernas unidades ()
Posicionamiento en el Mercado ()
Posee oficinas a nivel provincial ()
Parque automotor en buenas condiciones ()
Personal administrativo calificado ()
Precios cómodos ()

8. ¿Señale las debilidades que usted evidencia dentro de la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

Inexistencia del departamento de RRHH ()
Publicidad deficiente ()
Falta de unidad y compañerismo ()
Inadecuada atención de choferes y ayudante ()

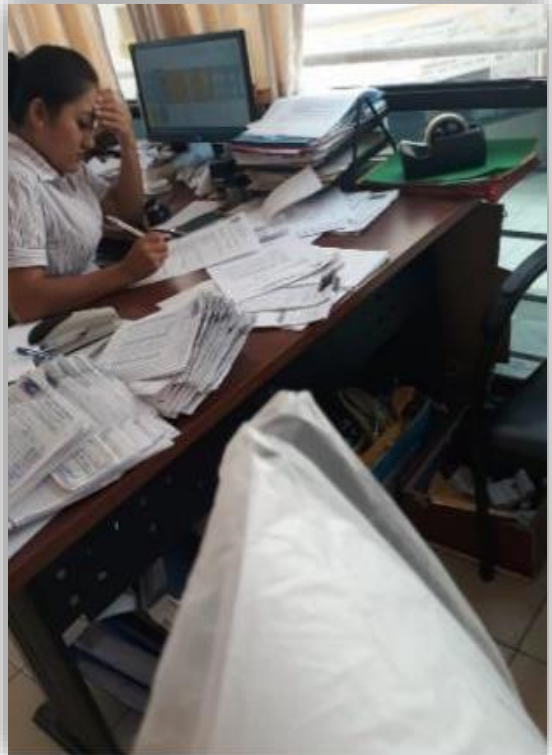
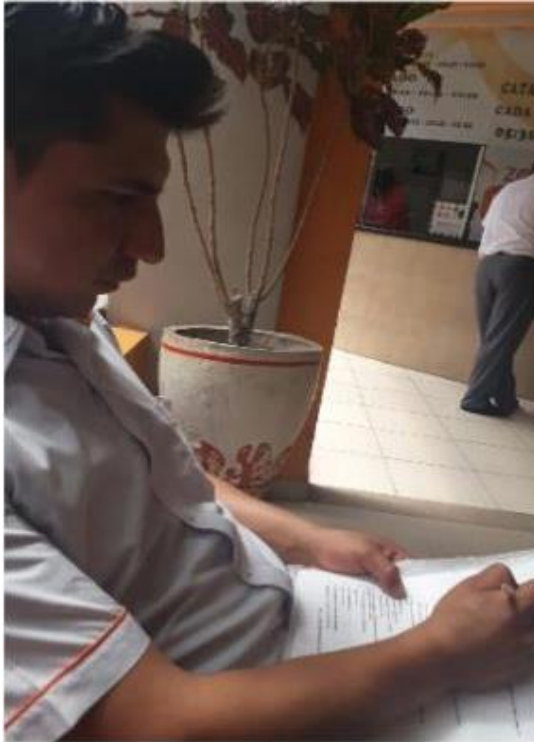
9. ¿Según su criterio cuáles son las oportunidades que se le presentan a la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

Extenderse en el Mercado ()
Cobertura de servicios a nivel nacional ()
Convenio con instituciones educativas ()
Distintos proveedores ()
Innovación tecnológica ()
Políticas de gobierno ()

10. ¿Cuáles cree usted que son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes Catamayo Express?

Competencia desleal ()
Intereses altos ()
Fenómenos naturales ()
Nuevos mercados ()

Anexo 5. Fotografías.



Anexo 6. Estados financieros

"DINAMIAS JARNEY" ESTABLECIMIENTO DE AYUDAS SOCIALES			
COOPERATIVA DE TRANSPORTES "CENTRAL CATAMAYO"			
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO			
Al: DICIEMBRE/2015			
1.	ACTIVOS		
1.1.	CORRIENTES		109,446.73
1.1.1.	DISPONIBLE		62,349.79
1.1.1.1.01	EFFECTIVO	2,909.20	
1.1.1.1.03	DINERO EN TRANSITO BODEGA	900.00	
1.1.1.2.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO		21,747.70
1.1.1.2.01	CUENTAS DE AHORRO		21,747.70
1.1.1.2.01.1	BANCO DE LOJA CTA. 2900074308	28.42	
1.1.1.2.01.2	BANCO DEL AUSTRO CTA.311000335	21,727.28	
1.1.1.3.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS		34,792.89
1.1.1.3.01	BANCOS		34,792.89
1.1.1.3.01.01	CTA. CTE. BANCO DE LOJA N.2900433346	9,845.49	
1.1.1.3.01.02	CTA. CTE. BANCO DE LOJA N.2901698218	3,492.95	
1.1.1.3.01.03	CTA. CTE. BANCO DE LOJA N.2901433789	14,877.26	
1.1.1.3.01.04	CTA. CTE. BANCO DEL AUSTRO N.3110000543	8,557.17	
1.1.2.	ACTIVOS FINANCIEROS		1,105.70
1.1.2.3.	GARANTIAS E INTERES POR COBRAR		1,105.70
1.1.2.3.01.	POR GARANTIAS ENTREGADAS	1,105.70	
1.1.3.	INVENTARIO		14,718.65
1.1.3.4.	PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALM		1,780.00
1.1.3.4.04	INVENTARIO DE LLANTAS	1,780.00	
1.1.3.6.	CONSUMO INTERNO		12,938.65
1.1.3.6.04.01	LLANTAS Y REEMBAUCHES	1,664.00	
1.1.3.6.04.02	LUBRICANTES Y FILTROS	11,274.65	
1.1.4.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES		31,272.59
1.1.4.2.01	SEGURO JESS /NOTA DE CREDITO	1,538.45	
1.1.4.4.01	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	13,565.57	
1.1.4.4.02	RETENCIONES EN LA FUENTE	245.24	

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "CENTRAL CATAMAYO"

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

A: DICIEMBRE/2015

1.1.4.4.03	RETENCIONES IVA	74.99	
1.1.4.4.04	IVA EN COMPRAS	1,367.84	
1.1.4.4.05	CREDITO TRIBUTARIO DE IVA	14,479.50	
1.2.	NO CORRIENTES		281,517.12
1.2.1.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		280,388.93
1.2.1.01	TERRENOS	81,167.83	
1.2.1.02	EDIFICIOS	147,151.68	
1.2.1.04	MUEBLES Y ENSERES	3,652.07	
1.2.1.06	EQUIPOS DE OFICINA	3,082.07	
1.2.1.08	EQUIPO DE COMPUTACION	3,667.38	
1.2.1.09	VEHICULOS	413,859.09	
1.2.1.10	EQUIPO DE VIGILANCIA	1,780.00	
1.2.1.11.	DEPRECIACION ACUMADA		-373,967.19
1.2.1.11.01	EDIFICIOS Y LOCALES	-91,077.20	
1.2.1.11.02	MUEBLES Y ENSERES	-1,778.89	
1.2.1.11.04	EQUIPO DE OFICINA	-1,812.13	
1.2.1.11.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	-705.63	
1.2.1.11.07	VEHICULOS	-278,433.14	
1.2.1.11.08	EQUIPO VIGILANCIA	-140.20	
1.2.2.	GASTOS DIFERIDOS		1,128.19
1.2.2.5.	PROGRAMAS DE COMPUTACION	2,413.85	
1.2.2.6.05	PROGRAMAS DE COMPUTACION	-1,285.66	
	TOTAL ACTIVOS		390,963.85
2.	PASIVOS		
2.1.	CORRIENTES		-188,262.93
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR		-188,262.11
2.1.1.1.	PROVEEDORES		-14,490.36
2.1.1.1.02.01	DE GASTOS	-14,490.36	
2.1.1.2.	OBLIGACIONES PATRONALES		-22,994.37
2.1.1.2.01	REMUNERACIONES	-11,930.71	

FECHA: 18/05/2016 HORA: 11:36:47 LS Sistemas

PAG: 2

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "CENTRAL CATAMAYO"

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

A: DICIEMBRE/2015

2.1.1.2.02	VACACIONES	-2,010.90	
2.1.1.2.03	APORTES AL IESS	-3,232.08	
2.1.1.2.04	FONDOS DE RESERVA	-2.10	
2.1.1.2.05	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS	-341.71	
2.1.1.2.08	DECIMO TERCER SUELDO	-1,559.37	
2.1.1.2.09	DECIMO CUARTO SUELDO	-3,917.50	
2.1.1.3.	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI		-443.41
2.1.1.3.01	RETENCION EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA	-12.17	
2.1.1.3.02	RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IVA	-421.24	
2.1.1.4.	OTRAS RETENCIONES		-453.38
2.1.1.4.03	RETENCIONES DE TERCEROS	-453.38	
2.1.1.5.	FONDOS POR PAGAR		-146,894.80
2.1.1.5.1.01	CUENTAS POR PAGAR CAJA DE AHORRO	-63,594.80	
2.1.1.5.1.05	APORTE POR PAGAR AHORRO CAPITAL	-25,221.76	
2.1.1.5.1.06	APORTES IESS SOCIOS POR PAGAR	-2,526.26	
2.1.1.5.1.07	FONDO SEGURO DE ACCIDENTES	-46,004.38	
2.1.1.5.1.08	FONDO ANIVERSARIO COOPERATIVA	-2,620.00	
2.1.1.5.1.09	FONDO AGASAJO MIVIVIENDO	-6,120.00	
2.1.1.5.1.10	PROYECTO RENOVACION PARQUE AUTOMOTOR	-407.40	
2.1.1.9.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		-2,985.79
2.1.1.9.01	EXCEDENTES POR PAGAR	-2,985.79	
2.1.2.	OBLIGACIONES CON LA SEPS		-0.82
2.1.2.1.	CONTRIBUCION A LA SEPS POR PAGAR	-0.82	
	TOTAL PASIVOS		-188,242.93
3.	PATRIMONIO NETO		
3.1.	CAPITAL		-204,457.63
3.1.1.	APORTES DE LOS SOCIOS		-3,627.24
3.1.1.1	CERTIFICADOS DE APORTACION	-537.29	
3.1.1.2	AHORRO PARA CERTIFICADOS DE APORTACION	-3,069.95	

FECHA: 10/05/2016 HORA: 11:36:47 LS Sistemas

PAG: 3


COOPERATIVA DE TRANSPORTES "CENTRAL CATAMAYO"

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

A: DICIEMBRE/2015

3.1.2.	RESERVAS		-179,791.33
3.1.2.1.01	RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE	-46,226.90	
3.1.2.2.	OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS		-133,564.93
3.1.2.2.01	RESERVA FACULTATIVA	-1,921.11	
3.1.2.2.03	RESERVA DE CONTINGENCIA	-131,633.42	
3.1.3.	OTROS APORTES PATRIMONIALES		-21,039.06
3.1.3.1.	RESULTADOS		-2,896.75
3.1.3.1.02	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-2,896.75	
3.1.3.2.	REVALUACIONES		-18,142.31
3.1.3.2.01	SUPERAVIT POR REVALUACION DE PROP. PLAN.	-18,142.31	
	TOTAL ACTIVOS		390,963.85
	TOTAL PASIVOS		-188,262.93
	TOTAL PATRIMONIO		-204,457.63
	UTILIDAD o PERDIDA DEL EJERCICIO		1,756.71



 COOPERATIVA DE TRANSPORTES
CENTRAL CATAMAYO
RUC. 1191700240001
Av. Catamayo s/n e Isidro Ayora
Catamayo = Loja = Ecuador

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "CENTRAL CATAMAYO"

ESTADO DE PERDIDAS/GANANCIAS CONSOLIDADO

A: DICIEMBRE/2015

4.	INGRESOS			
4.1.	INGRESOS POR VENTAS			-386,857.45
4.1.2.	VENTA DE SERVICIOS			-386,857.45
4.1.2.02	VENTA TRANSPORTE DE PASAJEROS COOPERATIV	-386,857.45		
4.2.	INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES			-153,909.20
4.2.1	CUOTAS PARA GTOS ADMINISTRATIVOS SOCIOS	-67,630.46		
4.2.2	CUOTAS PARA GTOS ADMINISTRATIVOS UNID.	-72,772.49		
4.2.3	CUOTAS DE INGRESO	-9,500.00		
4.2.4	MULTAS	-1,141.20		
4.2.5.	OTROS INGRESOS			-4,642.70
4.2.5.02	INGRESO POR FLETES	-4,642.70		
4.2.6	INGRESOS POR GUIAS	-2,222.35		
4.3.	OTROS INGRESOS			-2,809.20
4.3.1.	POR UTILIDADES FINANCIERAS, REGALIAS Y			-284.24
4.3.1.8	INTERES BANCARIO	-284.24		
4.3.2.	OTROS			-2,524.96
4.3.2.4	OTROS INGRESOS	-1,231.22		
4.3.2.6	DESCTO CON INST. FINANCIERAS	-1,293.74		
	TOTAL INGRESOS			-543,575.85
5.	COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS			
6.	GASTOS			
6.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			542,354.85
6.1.1.	GASTO DE PERSONAL			211,894.21
6.1.1.1.01	REMUNERACION BASICA UNIFICADA	75,913.04		
6.1.1.1.02	HORAS EXTRAS	40,054.48		
6.1.1.2.	BENEFICIOS SOCIALES			27,358.47
6.1.1.2.41	DECIMO TERCER SUELDO	12,349.42		

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "CENTRAL CATAMAYO"

ESTADO DE PERDIDAS/GANANCIAS CONSOLIDADO

A: DICIEMBRE/2015

6.1.1.2.02	DECIMO CUARTO SUELDO	7,705.89	
6.1.1.2.04	ALIMENTACION	2,398.68	
6.1.1.2.05	VACACIONES	4,904.48	
6.1.1.3.01	ALIMENTACION	388.17	
6.1.1.3.02	MOVILIZACION	323.34	
6.1.1.3.03	REFRIGERIOS	4,052.87	
6.1.1.3.04	UNIFORMES Y PRENDAS DE VESTIR	416.00	
6.1.1.3.05	BONO DE RESPONSABILIDAD	6,744.86	
6.1.1.4.	APORTES AL IESS		25,074.31
6.1.1.4.01	PATRONAL	17,411.31	
6.1.1.4.02	FONDOS DE RESERVA	7,663.00	
6.1.1.5.	PAGO DE DIETAS		1,003.62
6.1.1.5.01	DIETAS A LOS MIEMBROS DEL H.C. ADMINISTR	392.04	
6.1.1.5.02	DIETAS A LOS MIEMBROS DEL H.C. VIGILANCI	420.00	
6.1.1.5.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIA	191.62	
6.1.1.6.	OTROS GASTOS DE PERSONAL		2,565.05
6.1.1.6.01	DESPIDO INTENFESTIVO	1,088.16	
6.1.1.6.05	DESAHUCIO	1,476.89	
6.1.2.	GASTOS GENERALES		330,460.64
6.1.2.01.07.02	ATENCION AL CLIENTE	6,194.65	
6.1.2.03	GASTOS GENERALES		73,332.88
6.1.2.03.01	UTILES DE OFICINA	9,992.28	
6.1.2.03.02	UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	1,930.71	
6.1.2.03.03	LLANTAS Y REENCHUCHES	9,767.94	
6.1.2.03.04	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	51,199.13	
6.1.2.03.05	OTROS SUMINISTROS	442.82	
6.1.2.05.04	SERVICIOS SOCIALES	3,562.25	
6.1.2.1.	SERVICIOS		12,182.23
6.1.2.1.02	SERVICIOS BANCARIOS	416.12	
6.1.2.1.04	SERVICIOS DE SEGUROS	1,730.14	
6.1.2.1.05	SERVICIOS DE CORREO	99.55	
6.1.2.1.06	ARRENDAMIENTOS	4,918.36	
6.1.2.1.07	COMUNICACION, PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4,015.00	

FECHA: 18/05/2016 HORA: 11:38:53 LS Sistemas

PAG: 2

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "CENTRAL CATAMAYO"

ESTADO DE PERDIDAS/GANANCIAS CONSOLIDADO

A: DICIEMBRE/2015

6.1.1.2.02	DECIMO CUARTO SUELDO	7,705.89	
6.1.1.2.04	ALIMENTACION	2,398.68	
6.1.1.2.05	VACACIONES	4,904.98	
6.1.1.3.01	ALIMENTACION	380.17	
6.1.1.3.02	MOVILIZACION	323.34	
6.1.1.3.03	REFRIDERIOS	4,052.87	
6.1.1.3.04	UNIFORMES Y PRENDAS DE VESTIR	416.00	
6.1.1.3.05	BONO DE RESPONSABILIDAD	6,794.86	
6.1.1.4.	APORTES AL IESS		25,074.31
6.1.1.4.01	PATRONAL	17,411.31	
6.1.1.4.02	FONDOS DE RESERVA	7,663.00	
6.1.1.5.	PAGO DE DIETAS		1,403.62
6.1.1.5.01	DIETAS A LOS MIEMBROS DEL H.C. ADMINSTR	392.00	
6.1.1.5.02	DIETAS A LOS MIEMBROS DEL H.C. VIGILANCIA	420.00	
6.1.1.5.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIA	191.62	
6.1.1.6.	OTROS GASTOS DE PERSONAL		2,565.05
6.1.1.6.01	DESPIDO INTERPESTIVO	1,488.16	
6.1.1.6.05	DESHUCIO	1,476.89	
6.1.2.	GASTOS GENERALES		330,460.64
6.1.2.01.07.02	ATENCION AL CLIENTE	4,194.63	
6.1.2.03	GASTOS GENERALES		73,332.88
6.1.2.03.01	UTILES DE OFICINA	9,992.28	
6.1.2.03.02	UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	1,930.71	
6.1.2.03.03	LLANTAS Y REENCAMIONES	9,767.94	
6.1.2.03.04	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	51,199.13	
6.1.2.03.05	OTROS SUMINISTROS	442.82	
6.1.2.03.04	SERVICIOS SOCIALES	3,562.25	
6.1.2.1.	SERVICIOS		12,182.23
6.1.2.1.02	SERVICIOS BANCARIOS	616.12	
6.1.2.1.04	SERVICIOS DE SEGUROS	1,750.14	
6.1.2.1.05	SERVICIOS DE CORREO	99.55	
6.1.2.1.06	ARRENDAMIENTOS	4,918.36	
6.1.2.1.07	COMUNICACION, PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4,015.00	

FECHA: 18/05/2016 HORA: 11:38:53 LS Sistemas

PAG: 2

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "CENTRAL CATAMAYO"

ESTADO DE PERDIDAS/GANANCIAS CONSOLIDADO

A: DICIEMBRE/2015

6.1.2.1.07.01	CAFETERIA Y ALIMENTACION	162.45	
6.1.2.1.08	LIMPIEZA	405.00	
6.1.2.1.10	SERVICIOS POR COMISION	197.61	
6.1.2.1.12	SERVICIO DE TRANSPORTE	10.00	
6.1.2.1.	SERVICIOS BASICOS		5,616.91
6.1.2.10.01	ENERGIA ELECTRICA	1,786.01	
6.1.2.10.02	SERVICIO TELEFONICO	2,063.80	
6.1.2.10.03	AGUA POTABLE	721.72	
6.1.2.10.04	SERVICIO TELEFONICO CLARO	1,045.38	
6.1.2.2.	MANTENIMIENTO Y REPARACION		43,994.07
6.1.2.2.01	EDIFICIOS Y LOCALES	2,397.69	
6.1.2.2.04	MUEBLES Y ENSERES	5.00	
6.1.2.2.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	139.20	
6.1.2.2.07	VEHICULOS	61,452.27	
6.1.2.4.	SISTEMAS TECNOLOGICOS		1,254.18
6.1.2.4.03	MANTENIMIENTO DE EQUIPO SOFTWARE/HARDWAR	258.00	
6.1.2.4.04	MANTENIMIENTO DE EQUIPO INFORMATICO	358.40	
6.1.2.4.05	TELECOMUNICACIONES E INTERNET	621.78	
6.1.2.4.06	SERVICIO DE TV CABLE	16.00	
6.1.2.6.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS		7,424.45
6.1.2.6.01	IMPUESTOS FISCALES	5,594.14	
6.1.2.6.02	IMPUESTOS MUNICIPALES	264.00	
6.1.2.6.04	MULTAS	49.49	
6.1.2.6.05	INTERESES DE MORA	43.42	
6.1.2.6.06	MATRICULA,RODANTE,SPPAT	1,513.32	
6.1.2.7.	SERVICIOS VARIOS		34,379.01
6.1.2.7.03	JUDICIALES Y NOTARIALES	230.75	
6.1.2.7.04	HONORARIOS POR SERVICIOS	29,847.82	
6.1.2.7.05	HONORARIOS POR AUDITORIA INTERNA Y EXTER	1,244.44	
6.1.2.7.07	APORTES ORGANISMOS DE INTEGRACION	9,056.00	
6.1.2.8.	DEPRECIACIONES		122,520.01
6.1.2.8.01	EDIFICIOS Y LOCALES	55,947.20	
6.1.2.8.02	MUEBLES Y ENSERES	195.00	
6.1.2.8.07	VEHICULOS	66,217.61	

FECHA: 18/05/2016 HORA: 11:38:53 LS Sistemas

PAG: 3

ESTADO DE PERDIDAS/GANANCIAS CONSOLIDADO

A: DICIEMBRE/2015

6.1.2.8.09	EQUIPO DE VIGILANCIA	160.20	
6.3.	OTROS GASTOS		2,977.71
6.3.01	REEMBOLSO DE GASTOS	295.00	
6.3.04	OTROS GASTOS	116.50	
6.3.04.01	GASTOS NO DEDUCIBLES	2,562.21	
	TOTAL EGRESOS		545,332.56
	PERDIDA DEL EJERCICIO		1,756.71



 COOPERATIVA DE TRANSPORTES
CENTRAL CATAMAYO
RUC. 1191700240001
Av. Catamayo sn e Isidro Ayora
Catamayo = Loja = Ecuador



COOPERATIVA DE TRANSPORTES CENTRAL CATAMAYO

**ESTADO DE PERDIDAS/GANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

CUENTA	NOMBRE	VALOR1	VALOR2	VALOR3
4.	INGRESOS			
4.1.	INGRESOS POR VENTAS			-1000355,52
4.1.2.	VENTA DE SERVICIOS		-1000355,52	
4.1.2.02.01	VENTA TRANSP. DE PASAJEROS SOCIOS.	-1000355,52		
4.2.	INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES			-478354,15
4.2.1	CUOTAS PARA GTOS ADMINISTRATIVOS SOCIOS	-35410,24	-387473,38	
4.2.2	CUOTAS PARA GTOS ADMINISTRATIVOS UNID.	-350179,26		
4.2.3	CUOTAS DE INGRESO	-1000,00		
4.2.4	MULTAS	-883,88		
4.2.5.	OTROS INGRESOS		-8719,50	
4.2.5.02	INGRESO POR FLETES	-8719,50		
4.2.6	INGRESOS POR GUIAS		-82161,27	
4.2.6.01	GUIAS	-82161,27		
4.3.	OTROS INGRESOS			-10946,30
4.3.1.	POR UTILIDADES FINANCIERAS, REGALIAS Y		-202,32	
4.3.1.8	INTERES BANCARIO	-202,32		
4.3.2.	OTROS		-10743,98	
4.3.2.4	OTROS INGRESOS	-9800,29		
4.3.2.4.1	INGRESOS A.E.	-922,00		
4.3.2.7	DESCUENTO EN COMPRAS	-21,69		
	TOTAL INGRESOS			-1489655,97
5.	COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS			
6.	GASTOS			
6.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			242772,22
6.1.1.	GASTO DE PERSONAL		159795,89	
6.1.1.1.01	REMUNERACION BASICA UNIFICADA	114298,95		
6.1.1.1.02	HORAS EXTRAS	43301,25		
6.1.1.1.03	EVENTUALES Y REEMPLAZOS	571,88		
6.1.1.1.04	OTROS INGRESOS ADICIONALES	1623,81		
6.1.1.2.	BENEFICIOS SOCIALES		24138,25	
6.1.1.2.01	DECIMO TERCER SUELDO	14090,84		
6.1.1.2.02	DECIMO CUARTO SUELDO	8648,78		
6.1.1.2.04	ALIMENTACION	674,25		
6.1.1.2.05	VACACIONES	724,38		
6.1.1.3	GASTOS DE ALIMENTACION, MOVILIZACION Y UNIFORMES		18222,56	
6.1.1.3.01	ALIMENTACION	503,75		
6.1.1.3.02	MOVILIZACION	404,05		
6.1.1.3.03	REFRIGERIOS	6268,65		
6.1.1.3.04	UNIFORMES Y PRENDAS DE VESTIR	3757,85		

Catamayo: Av. Catamayo y Av. Isidro Ayora. Telf.: 2676-896
Loja: Terminal Terrestre. Telf.: 2578-795
Catamayo - Loja - Ecuador
E-mail: catamayoexpress@hotmail.com
www.catamayoexpress.com



COOPERATIVA DE TRANSPORTES CENTRAL CATAMAYO

6.1.1.3.05	BONO DE RESPONSABILIDAD	7288,26		
6.1.1.4.	APORTES AL IESS		29020,23	
6.1.1.4.01	PATRONAL	21332,42		
6.1.1.4.02	FONDOS DE RESERVA	7687,81		
6.1.1.5.	PAGO DE DIETAS		9169,60	
6.1.1.5.01	DIETAS A LOS MIEMBROS DEL H.C. ADMINISTR	717,00		
6.1.1.5.02	DIETAS A LOS MIEMBROS DEL H.C. VIGILANCI	1527,60		
6.1.1.5.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIA	125,00		
6.1.1.5.04	DIETAS AL PRESIDENTE DE LA COO	6800,00		
6.1.1.6.	OTROS GASTOS DE PERSONAL		2425,69	
6.1.1.6.02	BONO NAVIDEÑO	720,00		
6.1.1.6.06	BONIFICACION DEL 25%	1657,35		
6.1.1.6.07	CONTRIBUCION SOLIDARIO SOBRE L	48,34		
6.1.2.	GASTOS GENERALES			1246003,52
6.1.2.01	Gastos Generales		10302,00	
6.1.2.01.07.02	ATENCION AL CLIENTE	10302,00		
6.1.2.03	GASTOS GENERALES		95458,30	
6.1.2.03.01	UTILES DE OFICINA	7762,50		
6.1.2.03.02	UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	1909,89		
6.1.2.03.03	LLANTAS Y REENCAUCHES	12997,91		
6.1.2.03.04	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	70688,73		
6.1.2.03.05	OTROS SUMINISTROS	2099,27		
6.1.2.05	SERVICIOS		3875,09	
6.1.2.05.04	SERVICIOS SOCIALES	3875,09		
6.1.2.1.	SERVICIOS		23846,28	
6.1.2.1.02	SERVICIOS BANCARIOS	868,66		
6.1.2.1.04	SERVICIOS DE SEGUROS	10088,71		
6.1.2.1.05	SERVICIOS DE CORREO	88,59		
6.1.2.1.06	ARRENDAMIENTOS	6927,90		
6.1.2.1.07	COMUNICACION, PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4530,98		
6.1.2.1.07.01	CAFETERIA Y ALIMENTACION	55,91		
6.1.2.1.08	LIMPIEZA	48,01		
6.1.2.1.10	SERVICIOS POR COMISION	88,02		
6.1.2.1.12	SERVICIO DE TRANSPORTE	1149,50		
6.1.2.10.	SERVICIOS BASICOS		5983,62	
6.1.2.10.01	ENERGIA ELECTRICA	1400,95		
6.1.2.10.02	SERVICIO TELEFONICO	1434,53		
6.1.2.10.03	AGUA POTABLE	739,66		
6.1.2.10.04	SERVICIO TELEFONICO CLARO	1407,55		
6.1.2.10.05	SERVICIO DE INTERNET	1000,93		
6.1.2.2.	MANTENIMIENTO Y REPARACION		46121,95	
6.1.2.2.01	EDIFICIOS Y LOCALES	1476,23		
6.1.2.2.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	2010,56		
6.1.2.2.07	VEHICULOS	41809,65		
6.1.2.2.08	MUEBLES Y ENSERES	825,51		
6.1.2.4.	SISTEMAS TECNOLOGICOS		1576,94	
6.1.2.4.03	MANTENIMIENTO DE EQUIPO SOFTWARE/HARDW	224,00		

Catamayo: Av. Catamayo y Av. Isidro Ayora. Telf.: 2676-896

Loja: Terminal Terrestre. Telf.: 2578-795

Catamayo - Loja - Ecuador


E-mail: catamayoexpress@hotmail.com

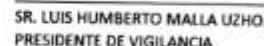
www.catamayoexpress.com



COOPERATIVA DE TRANSPORTES CENTRAL CATAMAYO

6.1.2.4.04	MANTENIMIENTO DE EQUIPO INFORMATICO	510,20		
6.1.2.4.05	TELECOMUNICACIONES E INTERNET	728,71		
6.1.2.4.06	SERVICIO DE TV CABLE	114,03		
6.1.2.5.	SERVICIOS COOPERATIVOS		1946,60	
6.1.2.5.03	EDUCACION Y CAPACITACION	213,00		
6.1.2.5.06	BONO NAVIDEÑO A SOCIOS	1733,60		
6.1.2.6.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS		4697,67	
6.1.2.6.01	IMPUESTOS FISCALES	148,20		
6.1.2.6.02	IMPUESTOS MUNICIPALES	1717,00		
6.1.2.6.03	CONTRIBUCIONES SEPS	1821,66		
6.1.2.6.04	MULTAS	4,00		
6.1.2.6.06	MATRICULA,RODAJE,SPPAT	1006,81		
6.1.2.7.	SERVICIOS VARIOS		24089,75	
6.1.2.7.04	HONORARIOS POR SERVICIOS	12537,75		
6.1.2.7.05	HONORARIOS POR AUDITORIA INTERNA Y EXTER	2700,00		
6.1.2.7.07	APORTES ORGANISMOS DE INTEGRACION	8852,00		
6.1.2.8.	DEPRECIACIONES		58689,33	
6.1.2.8.01	EDIFICIOS Y LOCALES	4881,17		
6.1.2.8.02	MUEBLES Y ENSERES	147,58		
6.1.2.8.04	EQUIPOS DE OFICINA	268,39		
6.1.2.8.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	559,92		
6.1.2.8.07	VEHICULOS	52654,27		
6.1.2.8.09	EQUIPOS DE VIGILANCIA	178,00		
6.3.	OTROS GASTOS		969415,99	
6.3.01	REEMBOLSO DE GASTOS	540,00		
6.3.02	GASTOS TRANSPORTE DE PASAJEROS SOCIOS	967487,05		
6.3.04.01	GASTOS NO DEDUCIBLES	178,54		
6.3.05	EQUIPOS DE MENOR CUANTIA	1210,40		
	TOTAL EGRESOS		1488775,74	1488775,74
	EXCEDENTES DEL EJERCICIO			-880,23


SR. HOVER DANIEL CARRION ACARO
PRESIDENTE


SR. LUIS HUMBERTO MALLA UZHO.,
PRESIDENTE DE VIGILANCIA


SR. HÉCTOR MARCELO LOAIZA BRAVO
GERENTE


COOPERATIVA DE TRANSPORTES CENTRAL CATAMAYO
CONTADORA. JOHANA BARRERA CRIOLLO

RUC. 1191700240001

Catamayo sn e Isidro Ayora.
Catamayo = Loja = Ecuador

Catamayo: Av. Catamayo y Av. Isidro Ayora. Telf.: 2676-896

Loja: Terminal Terrestre. Telf.: 2578-795

Catamayo - Loja - Ecuador

E-mail: catamayoexpress@hotmail.com

www.catamayoexpress.com



COOPERATIVA DE TRANSPORTES CENTRAL CATAMAYO

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

CUENTA	NOMBRE	VALOR1	VALOR2	VALOR3
1.	ACTIVOS			
1.1.	CORRIENTES			
1.1.1.	DISPONIBLE			140.116,23
1.1.1.1.	CAJA			96.497,07
1.1.1.1.01	EFFECTIVO		55.175,29	
1.1.1.1.02	CAJA CHICA	55.175,29		
1.1.1.1.02.1	DINERO EN TRANSITO BODEGA		1.000,00	
1.1.1.1.02.2	CAJA CHICA UNIDADES	900,00		
1.1.1.2.	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	100,00		
1.1.1.2.01	CUENTAS DE AHORRO			
1.1.1.2.01.1	BANCO DE LOJA CTA. 2900074388		9.452,06	
1.1.1.2.01.2	BANCO DEL AUSTRO CTA.311000535	9.352,58		
1.1.1.2.01.3	BANCO DEL AUSTRO CTA.311002937	96,85		
1.1.1.3.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	2,63		
1.1.1.3.01	BANCOS			
1.1.1.3.01.01	CTA. CTE. BANCO DE LOJA N.2900433366		30.869,72	
1.1.1.3.01.02	CTA. CTE. BANCO DE LOJA N.2901698218	8.808,10		
1.1.1.3.01.03	CTA. CTE. BANCO DE LOJA N.2901433789	1.577,55		
1.1.1.3.01.04	CTA. CTE. BANCO DEL AUSTRO N.311000543	5.954,95		
1.1.1.3.01.05	CTA. CTE. BANCO DEL AUSTRO3 N 311202049	10.446,57		
1.1.2.	ACTIVOS FINANCIEROS	4.082,55		
1.1.2.1.	CUENTAS POR COBRAR			4.000,65
1.1.2.1.01.01	POR VENTA DE SERVICIO DE TRANSPORTE		594,54	
1.1.2.1.01.01.01	POR SERVICIO DE ENCOMIENDAS	500,00		
1.1.2.1.02.	SOCIOS	94,54		
1.1.2.1.02.03	APORTES GASTOS ADMINISTRATIVOS		109,07	
1.1.2.1.02.03.01	APORTES AHORRO SOCIOS	94,07		
1.1.2.1.03.	EMPLEADOS Y ADMINISTRADORES	15,00		
1.1.2.1.03.01	ANTICIPO REMUNERACIONES		33,88	
1.1.2.3.	GARANTIAS E INTERES POR COBRAR	33,88		
1.1.2.3.01.	POR GARANTIAS ENTREGADAS		1.105,70	
1.1.2.5.	ANTICIPO DE PROVEEDORES	1.105,70		
1.1.2.5.02	A PROVEEDORES DE SERVICIOS		2.157,46	
1.1.3.	INVENTARIO	2.157,46		
1.1.3.4.	PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALM			3.291,92
1.1.3.4.04	INVENTARIO DE LLANTAS		890,00	
1.1.3.6.	CONSUMO INTERNO	890,00		
1.1.3.6.04.01	LLANTAS Y REENCAUCHES		2.401,92	
1.1.3.6.04.02	LUBRICANTES Y FILTROS	416,00		
1.1.4.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1.985,92		
1.1.4.2.01	SEGURO IESS /NOTA DE CREDITO		36.326,59	36.326,59
1.1.4.4.01	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1.538,45		
1.1.4.4.02	RETENCIONES EN LA FUENTE	18.618,97		
1.1.4.4.03	RETENCIONES IVA	246,84		
1.1.4.4.04	IVA EN COMPRAS	74,99		
1.1.4.4.05	CREDITO TRIBUTARIO DE IVA	1.367,84		
1.2.	NO CORRIENTES	14.479,50		
1.2.1.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			222.827,79
1.2.1.01	TERRENOS		654.356,12	
1.2.1.02	EDIFICIOS	81.163,83		
1.2.1.04	MUEBLES Y ENSERES	147.151,68		
1.2.1.06	EQUIPOS DE OFICINA	3.652,07		
1.2.1.08	EQUIPO DE COMPUTACION	3.082,07		
1.2.1.09	VEHICULOS	3.667,38		
1.2.1.10	EQUIPO DE VIGILANCIA	413.859,09		
		1.780,00		

Catamayo: Av. Catamayo y Av. Isidro Ayora. Telf: 2676-896

Loja: Terminal Terrestre. Telf: 2578-795

Catamayo - Loja - Ecuador

E-mail: catamayoexpress@hotmail.com

www.catamayoexpress.com



COOPERATIVA DE TRANSPORTES CENTRAL CATAMAYO

1.2.1.11.	DEPRECIACION ACUMULADA		-432.656,52
1.2.1.11.01	EDIFICIOS Y LOCALES	-95.958,37	
1.2.1.11.02	MUEBLES Y ENSERES	-1.926,47	
1.2.1.11.04	EQUIPO DE OFICINA	-2.080,52	
1.2.1.11.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	-1.265,55	
1.2.1.11.07	VEHICULOS	-331.087,41	
1.2.1.11.08	EQUIPO DE VIGILANCIA	-338,20	
1.2.2.	GASTOS DIFERIDOS		1.128,19
1.2.2.5	PROGRAMAS DE COMPUTACION	2.413,85	
1.2.2.6.05	PROGRAMAS DE COMPUTACION	-1.285,66	
	TOTAL ACTIVOS		362.944,02
2.	PASIVOS		
2.1.	CORRIENTES		-166.759,48
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR		-166.759,48
2.1.1.1.	PROVEEDORES		-18.997,05
2.1.1.1.01.	DE BIENES	-376,20	
2.1.1.1.01.02	DE GASTOS	-17.463,88	
2.1.1.1.02.	DE SERVICIOS	-951,33	
2.1.1.1.02.01	DE GASTOS	-205,64	
2.1.1.2.	OBLIGACIONES PATRONALES		-10.889,51
2.1.1.2.02	BENEFICIOS SOCIALES		
2.1.1.2.02.01	DECIMO TERCER SUELDO	-1.670,27	
2.1.1.2.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO	-4.956,53	
2.1.1.2.03	APORTES AL IESS	-3.480,70	
2.1.1.2.05	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS	-144,53	
2.1.1.2.07	VACACIONES	-637,48	
2.1.1.2.09	PARTICIPACION DE EMPLEADOS EN UTILIDADES		
2.1.1.3.	OBLIGACIONES POR PAGAR SRI		-616,92
2.1.1.3.01	RETENCION EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA	-257,49	
2.1.1.3.02	RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IVA	-359,43	
2.1.1.4.	OTRAS RETENCIONES		-177,89
2.1.1.4.03	RETENCIONES DE TERCEROS	-177,89	
2.1.1.5.	FONDOS POR PAGAR		-136.078,11
2.1.1.5.1.01	CUENTAS POR PAGAR CAJA DE AHORRO	-59.296,96	
2.1.1.5.1.05	APORTE POR PAGAR AHORRO CAPITAL	-30.722,07	
2.1.1.5.1.06	APORTES IESS SOCIOS POR PAGAR	-1.523,11	
2.1.1.5.1.07	FONDO SEGURO DE ACCIDENTES	-18.825,01	
2.1.1.5.1.10	PROYECTO RENOVACION PARQUE AUTOMOTOR	-44,86	
2.1.1.5.1.13	CAJA COMUN SOCIO U:15	-4.322,92	
2.1.1.5.1.14	CAJA COMUN SOCIO U:01	-4.078,64	
2.1.1.5.1.15	CAJA COMUN SOCIO U:06	-3.249,88	
2.1.1.5.1.16	CAJA COMUN SOCIO U:09	-4.735,89	
2.1.1.5.1.17	CAJA COMUN SOCIO U:16	-1.189,39	
2.1.1.5.1.18	CAJA COMUN SOCIO U:12	-2.234,97	
2.1.1.5.1.19	CAJA COMUN SOCIO U:20	-1.967,76	
2.1.1.5.1.20	CAJA COMUN SOCIO U:07	-725,64	
2.1.1.5.1.21	CAJA COMUN SOCIO U:17	-1.214,13	
2.1.1.5.1.22	CAJA COMUN SOCIO U:11	-1.946,88	
2.1.2.	OBLIGACIONES CON LA SEPS		0,00
2.1.2.1	CONTRIBUCIONES A LA SEPS POR P		
	TOTAL PASIVOS		-166.759,48
3.	PATRIMONIO NETO		
3.1.	CAPITAL		-195.304,31
3.1.1.	APORTES DE LOS SOCIOS		-3.627,24
3.1.1.1	CERTIFICADOS DE APORTACION	-557,29	
3.1.1.2	AHORRO PARA CERTIFICADOS DE APORTACION	-3.069,95	

Catamayo: Av. Catamayo y Av. Isidro Ayora. Telf: 2676-896

Loja: Terminal Terrestre. Telf: 2578-795

Catamayo - Loja - Ecuador

E-mail: catamayoexpress@hotmail.com

www.catamayoexpress.com



COOPERATIVA DE TRANSPORTES CENTRAL CATAMAYO

3.1.2.	RESERVAS		-179.791,33
3.1.2.1	LEGALES		-46.226,40
3.1.2.1.01	RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE	-46.226,40	
3.1.2.2.	OTRAS RESERVAS ESTATUTARIAS		-133.564,93
3.1.2.2.01	RESERVA FACULTATIVA	-1.931,51	
3.1.2.2.03	RESERVA DE CONTINGENCIA	-131.633,42	
3.1.3.	OTROS APORTES PATRIMONIALES		-11.885,74
3.1.3.1	RESULTADOS		6.256,57
3.1.3.1.04	RESULTADOS ACUMULADOS	6.256,57	
3.1.3.2.	REVALUACIONES		-18.142,31
3.1.3.2.01	SUPERAVIT POR REVALUACION DE PROP. PLAN.	-18.142,31	
	TOTAL ACTIVOS		362.944,02
	TOTAL PASIVOS		-166.759,48
	TOTAL PATRIMONIO		-195.304,31
	UTILIDAD o PERDIDA DEL EJERCICIO		-880,23
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-362.944,02

SR. NÉVER DANIEL CARRION ACARO
PRESIDENTE

SR. LUIS HUMBERTO MALLA UZHO.
PRESIDENTE DE VIGILANCIA

SR. HÉCTOR MARCELO LOAIZA BRAVO
GERENTE

ING. JOHANA BARRERA CRIOLLO
CONTADORA.

COOPERATIVA DE TRANSPORTE
CENTRAL CATAMAYO
RUC. 1191700240001
Av. Catamayo sn e Isidro Ayora
Catamayo = Loja = Ecuador

Catamayo: Av. Catamayo y Av. Isidro Ayora. Telf.: 2676-896
Loja: Terminal Terrestre. Telf.: 2578-795
Catamayo - Loja - Ecuador
E-mail: catamayoexpress@hotmail.com
www.catamayoexpress.com

Anexo 6. Anteproyecto.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Título:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL
CATAMAYO EXPRESS, PERÍODO 2018-2023”

Proyecto de tesis previo a
obtener el grado de ingeniera en
Banca y Finanzas.

AUTORA:

Catherine Lizbeth Flores Maza

Loja-Ecuador

2018

1. Tema:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE CENTRAL CATAMAYO EXPRESS, PERÍODO 2018-2023”

2. Problemática

Actualmente, las instituciones públicas y privadas del mundo para una efectiva gestión operativa y administrativa necesitan de herramientas que guíen y direccionen sus acciones, que les den las pautas y en el momento oportuno permitan tomar decisiones para enrumbar los objetivos y con ello alcanzar sistemáticamente el desarrollo institucional. Es así que con el presente trabajo de investigación se busca establecer estos aspectos en la Cooperativa de Transporte Central Catamayo Express.

Hoy en día cuenta con unidades modernas que brindan un servicio confortable a los usuarios que requieren de su servicio.

En cuanto al ámbito de gestión y administración inicialmente se observa en la organización que no se ha elaborado una visión, misión, políticas, estrategias y procedimientos, que guíen las acciones institucionales, sumado a esta problemática el entorno competitivo presente y gestión administrativa.

La inconformidad de los socios, es otra situación que amenaza a la cooperativa de transporte, esta situación se visualiza, en la no adecuada administración de los ingresos generados por pagos de guías diarias, ayuda para socios, etc., solo podrán cubrir los egresos que genera la mantención de la cooperativa de manera activa es decir pagar impuestos, salarios de los administradores, secretarias, etc.

Otro problema visible en la organización se visualiza en los colaboradores de esta institución ya que están inconformes por la falta de comunicación que existe entre ellos y los directivos, esta situación genera que en muchos casos la administración tome medidas que perjudican a los trabajadores y empleados; esta situación genera un futuro incierto en el desarrollo institucional de la Cooperativa.

Otro reto que enfrenta la cooperativa es la competencia de transporte desleal, ya que los informales están invadiendo la ruta de frecuencia lo cual está afectando de manera directa el ingreso de dinero a la empresa.

Así mismo la deficiente capacitación que tienen los colaboradores en atención al cliente provoca que la organización presente una perspectiva negativa.

3. Justificación

Bajo los parámetros y lineamientos académicos vigentes de elaboración de proyectos de titulación en la Universidad Nacional Loja, se justifica el presente proyecto de tesis poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la formación académica.

Esta investigación busca mediante la aplicación de conocimientos de administración y planificación, encontrar explicación y solución al ineficiente uso de los recursos y crecimiento desacelerado en el desarrollo institucional de la cooperativa.

Con el desarrollo del presente trabajo se ayudará al alcance de los objetivos, uno de estos o quizá el más importante de la cooperativa es maximizar las utilidades, así mismo contribuirá al desarrollo económico de la sociedad al momento de satisfacer las necesidades sociales y además generar fuentes de trabajo, de tal manera que se minimice la tasa de desempleo, así como también la vinculación directa con las empresas comercializadoras de repuestos para buses; de tal manera que contribuirá con el desarrollo económico.

La realización de este trabajo y la ejecución de la propuesta, contribuirán a la obtención de una herramienta administrativa susceptible de aplicarse en este tipo de organización para alcanzar su desarrollo Institucional.

Esta investigación busca mediante la aplicación de conocimientos de administración y planificación, encontrar explicación y solución al ineficiente uso de los recursos y crecimiento desacelerado en el desarrollo institucional de la cooperativa.

Directivos y socios de esta cooperativa tendrán una base de datos con los que identificarán errores y deficiencias cometidas en el transcurso del tiempo y que han contribuido al poco desarrollo institucional, además contarán con una estructura organizativa que guiará y direccionará sus acciones sobre todo al momento de la toma de decisiones.

La ejecución del proyecto permitirá satisfacer las necesidades sociales, brindando un mejor servicio a la comunidad, por lo que es necesario indagar la forma de operar de la cooperativa en estudio, tratando de mitigar las falencias que se encontrará dentro de ella, a través de alternativas de solución, innovando la gestión administrativa de todos los servicios que ofrecen al público enfatizando su responsabilidad y compromiso con el mismo.

Con la implementación de una adecuada estructura organizacional se podrá crear departamentos que contribuyan con el control, dirección y planificación de todas las actividades que realiza la cooperativa y de esta manera llevar un mejor control que contribuya al desarrollo y a la obtención de los objetivos planteados por la institución.

4. Objetivos

General

- ✓ Elaborar un plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Central Catamayo Express, período 2018-2023.

Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional para determinar los factores internos y externos por los que atraviesa la cooperativa de transporte Central Catamayo Express.
- ✓ Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, a través de la elaboración de la matriz FODA.
- ✓ Formular estrategias que permitan mejorar el servicio y de esta manera estar a nivel de la competencia.
- ✓ Preparar planes operativos para poner a consideración de los socios de la “Cooperativa de Transportes Central Catamayo Express”.

5. Marco Teórico

Planeación estratégica

La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa.

Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado, sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todos los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados. (Azocar, 2009, pág. 45)

Beneficios de la planeación estratégica

Las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva frente a la competencia. López (2013) considera que "se logran por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. La estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional" (pág 93) se añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores,
- La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- El poder de negociación con los proveedores,
- El poder de negociación con la competencia,
- La rivalidad entre empresas.

Thompson, (2012) En su teoría identifica que para separar una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio vacío. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

Importancia de la planeación estratégica

Thompson, Strickland, y Gamble (2012) aseguran que lo que separa de una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con

confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio vacío. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (pág. 22)

Proceso de la planeación estratégica

Fred R. David, (2010) La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años.

Otras características de la planeación estratégica son que es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Veamos a continuación cuáles son las etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica:

1. Declaración de visión, misión y valores

El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la empresa.

La visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes”.

Mientras que los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa. Algunos ejemplos de valores que las empresas suelen declarar como propios son: innovación, honestidad, desarrollo de los trabajadores, responsabilidad social, y trabajo en equipo.

Desarrollar las declaraciones de la visión, la misión y los valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, ya que por ejemplo permite establecer objetivos y formular estrategias que ayuden a alcanzar la visión, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de los valores. (Graham Friend y Stefan Zehle 2008)

2. Análisis externo

Un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo ulterior detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

3. Análisis interno

Un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo ulterior identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.

4. Establecimiento de objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de

la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son:

- Ser la empresa líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida en el mercado.

Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta.

5. Formulación, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. (Gerard, 1988)

El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

1. Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
2. Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.
3. Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.

4. Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

5. Diseño de planes estratégicos

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- Objetivos a corto y mediano plazo: cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un periodo de hasta 3 años, y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Estrategias específicas o cursos de acción: cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.
- Asignación de recursos: qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- Responsables y encargados: quiénes serán los responsables y encargados de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Plazos de implementación o ejecución: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en cuánto tiempo se obtendrán los resultados.
- Inversión o presupuesto: a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados

6. Implementación de estrategias

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica.

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos

previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Pero además de ello, la implementación de las estrategias también suele implicar:

- La motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.
- El manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.
- La reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello.

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

7. Control y evaluación de estrategias

Finalmente, la etapa de control y evaluación de las estrategias también suele corresponder a la administración estratégica antes que a la planeación; sin embargo, en ocasiones también es considerada como parte de ésta.

El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta.

Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación).

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias. (Fred R. David, 2010, p.99)

Misión

Mintzberg (1995) afirma que misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser. La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas. (pág. 34)

Visión

Mintzberg (1995) asegura que la Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

Los clientes

Los proveedores

Los empleados

Los propietarios

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección. (pág. 34)

Funciones de la visión

Fred (2010) afirma que una función clara e inspiradora cumple las siguientes funciones:

- Facilita la toma de decisiones, pues ayuda a la gente a determinar que es bueno o malo, importante o intrascendente.
- Inspira a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importantes, útiles y parte de algo agradable.
- Vincula el presente con el pasado al racionalizar la necesidad de modificar el viejo modo de hacer las cosas.
- Da sentido al trabajo pues explica no solo que hace la gente, sino por que lo hace.
- Establece un estándar de excelencia.

Principios y valores

Los principios son normas o ideas que rigen el pensamiento o la conducta, unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando los valores.

La mayoría de las empresas elaboran sus declaraciones de valores en torno a cuatro u ocho rasgos que se espera que el personal manifieste y que se supone reflejaran en la forma como la empresa realiza sus operaciones. (Fred,2010)

Fuerzas externas claves

Las fuerzas externas clave pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas,

gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas” (Fred, 2013, p.63).

Fuerzas económicas

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae. Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta. Otra variable importante es la tendencia que sigue el valor de las divisas nacionales, la cual tiene efectos significativos y desiguales en las compañías de distintas industrias y diferentes ubicaciones. (Fred,2013, p.65)

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos. En buena parte del mundo actual, el número de hogares conformados por personas que viven solas o que comparten el espacio con compañeros con quienes no tienen parentesco alguno es mayor que el de hogares constituidos por parejas casadas y con hijos. Además, la cantidad de gente que hace sus compras online es cada vez mayor. (Fred,2013, p.67)

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. En el caso de las industrias y empresas que dependen en gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos podrían constituir la parte más importante de sus auditorías externas. Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos y

las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a las empresas. La creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas. Muchos países en todo el mundo están recurriendo al proteccionismo para salvaguardar sus propias industrias. (Fred,2013, p.68)

Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes. Asimismo, pueden reducir o eliminar las barreras de costos entre los negocios, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas, y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Además, los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes. (Fred,2013, p.71)

Fuerzas competitivas

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones.

Fred (2013) afirma:

Que son siete las características que describen a las compañías más competitivas:

1. Les importa mucho la participación de mercado.
2. Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando.
3. No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo; esto es válido no sólo para los productos, sino para la compañía en general, si es necesario.

4. Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito, sobre todo en los negocios determinados por la tecnología.
5. Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las compras más exitosas se realizan en nichos que aportan una tecnología o un mercado relacionado.
6. La gente hace la diferencia. ¿Está cansado de escuchar esto? Qué mal por usted.
7. La calidad no tiene sustituto, y no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global. (p.72)

Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

El análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de gestión que nos permite analizar una empresa o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas. (CreceNegocios, 2015) afirma, que esta herramienta permite conocer la calidad de competencia que existe en una empresa, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.

1. Rivalidad entre competidores

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas. La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. (CreceNegocios, 2015)

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. (CreceNegocios, 2015)

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). (CreceNegocios, 2015).

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus

precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. (CreceNegocios, 2015).

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. (CreceNegocios, 2015).

MATRIZ FODA

La **matriz de análisis FODA**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa.

El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, 2013)

Fortalezas

Las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

Oportunidades

Las oportunidades representan una ocasión de mejora de la empresa, son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

Debilidades:

Las debilidades son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Las amenazas

Son lo contrario de las debilidades, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico (Talancon, 2006). Lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones que permitan el desarrollo de la empresa.

Matriz de perfil competitivo

Fred R (2013) menciona que la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. (pág. 83)

Matriz de evaluación de factores internos

Instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. (Fred R, 2013, pág. 83)

Objetivos Estratégicos

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. "Los objetivos son esenciales para el éxito la

organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros” (Fred R, 2013, pág. 11). En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones.

Matriz de evaluación de factores

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

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. (Fred R, 2013, pág. 80)

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la

cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización. (Fred R, 2013, pág. 80)

Plan Operativo

Documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.

Luna, (2005) Indica:

El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización.

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

El plan operativo tiene las siguientes partes:

- 1) Objetivo General: Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- 2) Objetivos Específicos: Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo. Pueden ser dos o más objetivos.
- 3) Actividades y Metas: Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.

- 4) Estrategia de Trabajo: Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
- 5) Plazo de Ejecución: Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- 6) Responsabilidades: Se designan los responsables de las acciones.

6. Metodología

6.1 Métodos

Los métodos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

Observación Científica

El investigador conoce a ciencia cierta el problema y el objeto que se pretende investigar, siguiendo cuál es su curso normal y cuál es su avance. En el proceso de la observación interviene el objeto de la observación, el sujeto u observador, las circunstancias o ambiente que rodean a la observación, los medios de observación, el cuerpo de conocimientos que forman parte de la observación. Esta observación no solo debe basarse o limitarse solo a cierto o real, sino también a lo tendencial y teórico.

Método inductivo

Con este método se analizará casos particulares que se evaluarán para la toma de decisiones, se lo realizará mediante la recolección de datos, categorizando las variables observadas.

Método deductivo

Está basado en función del marco teórico, donde, posteriormente se intenta validar para verificar si es o no completa la información.

6.2 Técnicas

Técnicas que se van a utilizar

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizará técnicas de tipo documental y de campo, documental porque se obtendrá información fidedigna para fundamentar lo explicado y de campo porque mediante la observación, entrevistas y encuestas se podrá inspeccionar información valiosa para posteriormente cuantificarla y proponer soluciones para el objeto en estudio.

Encuesta

Instrumento guía, mediante el cual se establecerá el diagnóstico, la factibilidad y la propuesta del diseño del Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Central Catamayo Express.

Entrevista

Conversación que tiene como finalidad la obtención de información. En la entrevista intervienen el entrevistador y entrevistado, también es utilizado como instrumento de investigación por antropólogos, sociólogos, economistas, etc. Además, sirve para obtener información sobre fenómenos investigados y comprobar así teorías e hipótesis.

6.3 Instrumentos

Muestreo

La muestra es el conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir mediante su estudio características de toda la población, este grupo también debe tener características semejantes al objeto de estudio, los cuales se los ha inmerso en el grupo denominado muestra.

Según el autor Bernal (2006) es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Descripción de las muestras.

La fórmula para determinar la muestra de trabajadores: $n = N-1$

En donde: $n = 21 - 1$.

Por lo tanto, el número de trabajadores encuestados será de 20.

Para determinar el número de encuestas a clientes, se aplicará el muestreo probabilístico (aleatorio), muestreo riguroso y científico donde todos tienen la misma posibilidad de ser consultados.

La fórmula para determinar esta muestra:

$$n = \frac{z^2 PQN}{e^2(N-1) + z^2 PQ}$$

En donde:

Tabla 1. Descripción de la fórmula de la muestra.

	Cientes de la Cooperativa de Transportes Loja
Margen de error (e)	5%
Nivel de confianza (z)	95%
Tamaño de la muestra (N)	* 12.145 (Clientes 2016)
Nivel de heterogeneidad (p.q)	50%
Total muestra (n)	372 clientes

Fuente: Base de datos de la Cooperativa de Transportes Catamayo Express

7. Cronograma

ACTIVIDADES	Año	2017												2018																															
	Meses	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración del proyecto					■	■																																							
Presentación y aprobación del proyecto						■	■	■																																					
Desarrollo de la revisión de la literatura										■	■	■	■																																
Aplicación de fuentes primarias y revisión de las fuentes secundarias										■	■	■	■																																
Revisión parcial de avances														■	■	■																													
Trabajo de campo																	■																												
Análisis e interpretación																	■	■																											
Redacción de informe final																		■	■	■																									
Revisión final del director tesis																					■	■	■																						
Tramites de aptitud legal																						■	■	■	■																				
Preparación para Audiencia Privada																										■	■	■																	
Correcciones del borrador de tesis																										■	■	■	■																
Trámites Administrativos																														■	■	■													
Audiencia Publica																																						■	■	■					

8. Presupuesto y Financiamiento

Presupuesto

INGRESOS	\$3.200,00
Aporte personal	\$3.200,00
GASTOS	\$3.200,00
RECURSOS HUMANOS	
Personal de Apoyo	\$500,00
Otros	\$380,00
SUBTOTAL	\$880,00
BIENES Y MATERIALES	
Material Bibliográfico	\$150,00
Material de Escritorio	\$450,00
Laptop	\$1.200
SUBTOTAL	\$1.800,00
SERVICIOS	
Impresiones	\$300,00
De Internet	\$100,00
Viáticos y Movilización	\$120,00
SUBTOTAL	\$520,00
TOTAL GASTOS	\$3.200,00

Financiamiento

El financiamiento del proyecto será financiado en su totalidad por la autora.

INDICE

a. TÍTULO	1
b. RESUMEN.....	2
c. INTRODUCCIÓN	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA	5
ANTECEDENTES	5
Planeación estratégica en base a la situación actual de la empresa	5
Beneficios de la planeación estratégica	6
Importancia de la planeación estratégica	6
Proceso de la planeación estratégica.....	7
Etapas de la Planeación Estratégica	8
Declaración de visión, misión y valores	8
Plan Estratégico de Marketing	9
Importancia del Plan Estratégico	9
Estrategias del Marketing	9
Análisis externo	9
Análisis interno	10
Establecimiento de objetivos a largo plazo	10
Formulación, evaluación y selección de estrategias	10
Implementación de estrategias.....	12
Control y evaluación de estrategias	13
Misión	13
Visión.....	14
Funciones de la visión.....	14
Principios y valores.....	15
Fuerzas externas claves.....	15
Fuerzas económicas	15
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	16
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	16
Fuerzas tecnológicas	17
Fuerzas competitivas.....	17
Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	18

Rivalidad entre competidores	18
Amenaza de entrada de nuevos competidores	19
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	19
Poder de negociación de los proveedores	19
Poder de negociación de los consumidores	20
MATRIZ FODA	20
Fortalezas	20
Oportunidades	21
Debilidades	21
Amenazas	21
Matriz de Perfil Competitivo	22
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	23
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	25
Fuente: (Muñiz, 2016)	25
Objetivos Estratégicos	26
Plan Operativo	27
Análisis Financiero	27
Clasificación del Análisis Financiero	28
Importancia de los Indicadores Financieros	29
Clasificación de los Indicadores Financieros.....	30
Ingresos.....	30
activos totales.....	30
e. MATERIALES Y MÉTODOS	31
Método Deductivo	31
Método Inductivo.....	31
Método Analítico	31
Método Descriptivo	31
TÉCNICAS	32
Observación Directa	32
Entrevista	32
Encuesta.....	32
Análisis de la situación actual.....	34
Análisis PEST	50
Análisis político	50
Análisis económico.....	51
Análisis social	55
Análisis tecnológico.....	57

Análisis Interno	60
Análisis del medio interno	62
Organización	62
Personal.....	63
Tecnología	64
Seguridad	64
Diagnóstico Financiero	64
Evaluación de Factores Internos	67
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	67
Análisis Financiero	68
Aplicación de Indicadores	74
TABLA 14.	74
Razón Corriente	74
TABLA 15.	75
Capital Neto de Trabajo	75
TABLA 16.	76
Nivel de endeudamiento	76
TABLA 17.	76
Rotación de activos fijos.....	76
TABLA 18.	77
Rotación de activos totales	77
TABLA 19.	77
Rendimiento de patrimonio	77
TABLA 20.	78
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL.....	78
TABLA 20.	80
Rendimiento del Activo Total.....	80
TABLA 21. MCP.....	81
PROPUESTA.....	82
g. Discusión.....	94
h. Conclusiones	96
i. Recomendaciones.....	97
j. Bibliografía	98
k. Anexos	100