UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

"REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN EL SISTEMA DE RUTAS URBANO MARGINALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO" DE LA CIUDAD DE LOJA"

Tesis de grado previa a optar por el grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

Marlon Ramón Fierro Cueva.

DIRECTOR:

Dr. Luis Quizhpe . MAE

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

DR. LUIS QUIZHPE MAE.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que he dirigido y revisado prolijamente el presente trabajo de tesis titulado **"REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN EL SISTEMA DE RUTAS URBANO MARGINALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO" DE LA CIUDAD DE LOJA"** realizado por el señor MARLON RAMÓN FIERRO CUEVA, en tal virtud y considerando que el mencionado trabajo cumple con los requisitos de fondo y forma establecidos en los reglamentos correspondientes de la institución, autorizo su presentación ante el Honorable Tribunal de Grado, para la sustentación y defensa del contenido que en el versa.

Loja, 30 de septiembre de 2014

.....

Dr. Luis Quizhpe. MAE
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Marlon Ramón Fierro cueva, declaro ser autor del presente trabajo de tesis 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.

Autor (a): Marlon Ramón Fierro Cueva

Firma: .....

Cédula: 1103338271

Fecha: Loja, 30 de septiembre de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Marlon Ramón Fierro Cueva, declaro ser autor de la tesis titulada: **"REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN EL SISTEMA DE RUTAS URBANO MARGINALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO" DE LA CIUDAD DE LOJA"**, como requisito para optar por el grado de Ingeniero Comercial, 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 pueden 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 30 días del mes de septiembre del dos mil catorce. Firma el autor.

Firma: .....
Autor (a): Marlon Ramón Fierro Cueva
Cédula: 1103338271
Dirección: Salvador Bustamante Celi y Puerto Bolívar (El Valle)
Correo electrónico: marlon.fierro257@hotmail.com

DATOS COMPLEMENTARIOS
Director de tesis: Dr. Luis Quizhpe MAE.
Tribunal de grado: Mg. Galo Eduardo Salcedo López (Presidente)
Mg. Edison Espinoza Bailón (Integrante)
Mg. Natalia Largo Sánchez (Integrante)

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por guiar mis pasos día a día para cumplir con las metas que me he propuesto, de entre ellas una de las más importantes el culminar mis estudios de preparación académica con éxito. Así también dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo a mi querida hija Valentina por ser el motor que me impulsa para cada día ser mejor y superarme, a mi madre por apoyarme en todas las etapas de mi vida y brindarme su apoyo incondicional y a mis hermanos por su cariño y solidaridad ante cualquier circunstancia.

Marlon Ramón

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento al alma mater en donde me he formado como profesional por el lapso de cinco años, mi querida Universidad Nacional de Loja, gracias por abrirme tus puertas brindándome la oportunidad de instruirme académicamente y forjar una oportunidad de superación para el resto de mi vida.

Expreso así también un agradecimiento muy especial al Dr. Luis Quizhpe MAE., quien con su vasto profesionalismo pedagógico me brindó su apoyo y asesoría técnica en todo momento con sugerencias en el planteamiento, desarrollo y ejecución de mi trabajo de tesis, brindándome siempre una excelente dirección y revisión.

Dejo constancia también de mi sincero agradecimiento al Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja y la Modalidad de Estudios a Distancia pero de manera muy especial a la Carrera de Administración de Empresas y al cuerpo docente y laboral que la compone, por brindarme siempre servicios educativos de calidad basados en los más altos preceptos de humanismo, conocimiento técnico-científico y responsabilidad social.

EL AUTOR

a. TITULO:

“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN EL SISTEMA DE RUTAS URBANO MARGINALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE BUSES “24 DE MAYO” DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN

Este trabajo de tesis se fundamenta en la importancia que la Reingeniería de procesos tiene en la actualidad en la vida de los negocios en general, la cual involucra un rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas mediante la adopción de medidas orientadas a conseguir óptimos resultados en el área de costos, calidad, servicio y rapidez.

Es así que la reingeniería propuesta se direcciona a generar cambios significativos en los procesos internos de la Cooperativa de buses “24 de Mayo” y especialmente en las líneas urbano-marginales que esta empresa de transporte abastece en el mercado lojano. Además este trabajo está destinado a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de cada una de las áreas de la empresa.

Conociendo la importancia y aporte que el trabajo propuesto tiene se inició con la estructuración de un marco referencia de contenidos o revisión literaria que sirvió para conocer las definiciones inmersas en el tema general que es la Reingeniería de Procesos, seguidamente se procedió a la determinación y uso de la metodología pertinente al desarrollo de cada una de sus etapas; conservando siempre la lógica general que un trabajo de esta naturaleza emplea. Entre los métodos que se utilizaron figuran el inductivo que sirvió de estratégica general de estudio, el cual se complementó con el uso de otros métodos tales como Analítico-Deductivo, Analítico y el Estadístico, así también este trabajo involucro el

uso de técnicas de investigación tradicionales como la observación, entrevista y encuesta que sirvieron enormemente en proceso de recopilación de información del entorno investigado que en este caso es la Cooperativa de buses “24 de Mayo.”

En el componente de resultados se encuentran detallados cada uno de los pasos que el proceso de Reingeniería abarca como son la entrevista al gerente que sirvió para conocer la situación real y actual de la empresa desde una óptica interna y profesional, seguidamente se encuentra la encuesta a los empleados de la empresa de transporte que reveló información importante acerca de la estructura interna, sueldos, remuneraciones, horarios, años de permanencia en el mercado, entre otros factores de trascendental importancia, posteriormente se encuentra la encuesta que se aplicó a los empleados de oficina o personal operativo con la cual se logró recoger datos inherente a los procesos internos actuales de la cooperativa, los cuales en los posterior se someterían a una reingeniería global.

En el segmento de Discusión el trabajo contiene las siguientes partes: estructura actual de la cooperativa, conformación del equipo de reingeniería y sus funciones, diagnostico general de la empresa con base a los resultados de la entrevista y las encuestas, identificación de los procesos existentes en este momento dentro de la cooperativa, identificación de los procesos y su clasificación de acuerdo a la importancia y secuencia de operaciones de la cooperativa, descripción de los procesos actuales de la cooperativa, identificación de los puntos críticos en los

procesos actuales, descripción grafica de los procesos actuales, propuestas para la empresa, plan de mejoras a los procesos actuales y determinación de costos inmersos en la reingeniería de procesos de la cooperativa de buses “24 de mayo”. Todo este segmento contiene el aporte global que la propuesta genera para la empresa objeto de estudio.

Finalmente, se realizaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes y totalmente ligadas a los resultados obtenidos y se describen los anexos derivados de la investigación.

SUMARY

This thesis is based on the importance of process reengineering is currently in the business life in general, which involves a radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements by adopting measures to achieve optimal results in the area of cost, quality , service and speed .

Thus reengineering proposal is routed to generate significant changes in internal processes Cooperative buses "May 24" and especially in urban fringe lines that transport supplies company in lojano market. Furthermore, this work is intended to increase the capacity of the operational level and complementary to each of the areas of the company.

Knowing the importance and contribution that the proposed work has started with the structuring of a reference frame contents or literature review that served for the embedded definition and the overall theme is Business Process Reengineering, then proceeded to the determination and use methodology relevant to the development of each of the stages; while preserving the overall logic that a work of this nature uses. Among the methods used include inductive general who served strategic study, which was supplemented with the use of other methods such as Analytic - Deductive, Analytical and Statistical - Mathematical, so this work involved the use of techniques traditional research such as observation, interview and survey process that served greatly in gathering information from the environment investigated in this case is the cooperative urban buses "May 24”.

The component scores are detailed each of the steps the process of reengineering covers such as the interview the manager served to know the real situation of the company from an internal and professional perspective, then the survey is employees of the carrier revealed important information about the internal structure, salaries , wages , hours, years in the market, among other factors of paramount importance , then the survey of office employees is applied or operating staff which managed to collect data inherent to current internal processes of the cooperative, which in later be subject to an overall reengineering.

Discussion In the segment of the work contains the following parts : current structure of the cooperative formation of the reengineering team and its functions, the company usually diagnosed based on the results of the interviews and surveys, identification of existing processes currently within the cooperative , identifying and ranking processes according to the importance and sequence of operations of the cooperative , a description of the current processes of the cooperative identification of critical points in the current processes , graphic description of current processes, proposals for the company, plan improvements to existing processes and determination of costs involved in process reengineering cooperative urban buses " May 24 " . This whole segment contains the global contribution that the proposal generates for the company under study.

Finally, conclusions and recommendations were made and totally linked to results and schedules from research are described.

c. INTRODUCCION

Siendo la Cooperativa de Buses “24 de Mayo” una de las empresas de transporte más antiguas de la ciudad de Loja con más de 40 años en el mercado local que se avalan con su permanencia y acogida entre los usuarios del servicio de transporte urbano y marginal, se convierte en una de las empresas de mayor trayectoria en nuestra localidad, llamando la atención de propios y extraños pues se le considera como una empresa de éxito por encontrarse aun en vigencia atendiendo a la ciudadanía en general. El éxito de esta empresa de transportación pública se deriva de su firme compromiso de trabajar de acuerdo a las leyes vigentes y adaptarse a los cambios de su mercado objetivo. Por lo tanto al ser este ente una empresa flexible y de cambio cumple todos las expectativas y requerimientos para someterse a una Reingeniería, factor que a la vez me motivó de sobremanera para realizar mi trabajo de tesis titulado **“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN EL SISTEMA DE RUTAS URBANO MARGINALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE BUSES “24 DE MAYO” DE LA CIUDAD DE LOJA”**

El presente trabajo brindara un aporte significativo para la empresa, sus empleados, socios y usuarios en general pues este ofrece los lineamiento y medidas que se deben aplicar para lograr mayor eficiencia, agilidad, rapidez y calidad en los servicios de transportación pública y de manera especial en la delimitación de rutas de circulación vehicular para los sectores urbano-marginales de nuestra ciudad

Es así que el trabajo de tesis al tratarse de una Reingeniería de procesos contiene: portada, título, Resumen en castellano e inglés, Introducción, Revisión literaria, Metodología, Resultados y Discusión que plasma de forma escrita las propuestas generadas por el autor para la empresa investigada.

Posteriormente se encuentran puntualizadas las Conclusiones en las que se resaltan las deducciones más relevantes del proceso investigativo, seguidamente están expuestas las Recomendaciones las cuales están dirigidas a la Cooperativa de buses “24 de Mayo”.

En la bibliografía se encuentran enlistadas cada una de las referencias y autores que se han considerado como fuente de consulta para el desarrollo de este trabajo. Finalmente se citan los anexos derivados del proceso investigativo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

EL TRANSPORTE PÚBLICO

El transporte público es el término aplicado al transporte colectivo de pasajeros. A diferencia del transporte privado, los viajeros de transporte público tienen que adaptarse a los horarios y a las rutas que ofrezca el operador. Usualmente los viajeros comparten el medio de transporte y está disponible para el público en general. Incluye diversos medios como autobuses, trolebuses, tranvías, trenes, ferrocarriles suburbanos o ferrys En el transporte interregional también coexiste el transporte aéreo y el tren de alta velocidad.

GENERALIDADES

La mayoría de los transportes públicos funcionan sobre tablas de horarios, con los servicios más frecuentes organizados sobre tablas de frecuencias. Algunos, como los taxis compartidas, organizan su horario según la demanda. Otros servicios no se inician hasta que no se complete el vehículo. En algunas zonas de baja demanda existen servicios de transporte público de puerta a puerta, aunque lo normal es que el usuario no escoja ni la velocidad ni la ruta.

El transporte público urbano puede ser proporcionado por una o varias empresas privadas o por consorcios de transporte público. Los servicios se mantienen mediante cobro directo a los pasajeros. Normalmente son servicios regulados y subvencionados por autoridades locales o nacionales. Existen en algunas ciudades servicios completamente subvencionados, cuyo coste para el viajero es

gratuito. Por razones históricas y económicas, existen diferencias entre el transporte público de unos países y otros. Mientras que las ciudades de zonas como Europa tienen numerosos y frecuentes servicios que sirven a ciudades antiguas y densas, otras zonas como América tienen redes de transporte mucho menos complejas

CARACTERÍSTICAS

Dentro de los elementos que tiene un sistema de transporte, en los sistemas de transporte público, la demanda está dada por las personas (pasajeros) y la oferta está dada por los vehículos, la infraestructura, los servicios y los operadores (conductores). En cambio, en muchos sistemas de transporte privado, la persona en un vehículo son parte de la demanda y las vías son la oferta

CLASES DE TRANSPORTE

- Transporte terrestre:
  - ✓ Autobús
  - ✓ Autobús de transito rápido
  - ✓ Trolebús
  - ✓ Taxi
- Transporte por ferrocarril
  - ✓ Tranvía
  - ✓ Tren ligero
  - ✓ Metro

- ✓ Tren
- ✓ Tren de alta velocidad

- Transporte marítimo y fluvial
  - ✓ Transbordador (ferry)
  - ✓ Catamarán
  - ✓ Lancha colectiva
  - ✓ Góndola

- Transporte aéreo
  - ✓ Teleférico
  - ✓ Telecabina
  - ✓ Aerolínea

El transporte público urbano permite el desplazamiento de personas de un punto a otro en el área de una ciudad y es, por tanto, parte esencial de las ciudades. Disminuye la contaminación, ya que se usan menos automóviles para el transporte de personas, además de permitir el desplazamiento de personas que, no teniendo auto y necesitan recorrer largas distancias. En general el transporte público se vale de ciertos medios tales como:

El Autobús

Los autobuses son prácticos y eficientes en rutas de corta y media distancia, siendo frecuentemente el medio de transporte más usado a nivel de transportes

públicos, por constituir una opción económica. Las compañías de transporte buscan establecer una ruta basada en un número aproximado de pasajeros en el área a ser tomada. Una vez establecida la ruta, se construyen las paradas de autobuses a lo largo de esa ruta. Sin embargo, dada su baja capacidad de pasajeros, no son eficientes en rutas de mayor uso. Los autobuses, en rutas altamente usadas, producen mucha contaminación, debido al mayor número de autobuses que son necesarios para el transporte eficiente de pasajeros en esa ruta.[1]

Carretera

Una carretera o ruta es una vía de dominio y uso público, proyectada y construida fundamentalmente para la circulación de vehículos automóviles. Existen diversos tipos de carreteras, aunque coloquialmente se usa el término carretera para definir a la carretera convencional que puede estar conectada, a través de accesos, a las propiedades colindantes, diferenciándolas de otro tipo de carreteras, las autovías y autopistas, que no pueden tener pasos y cruces al mismo nivel. Las carreteras se distinguen de un simple camino porque están especialmente concebidas para la circulación de vehículos de transporte.

Cooperativas

Estas son una asociación de personas físicas o jurídicas que realizan ciertas actividades económicas y que se basan en el trato igualitario de sus miembros.

[1] http://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_p%C3%BAblico

Los beneficios obtenidos por sus actividades se reinvierten o se reparten entre sus socios como retorno cooperativo.

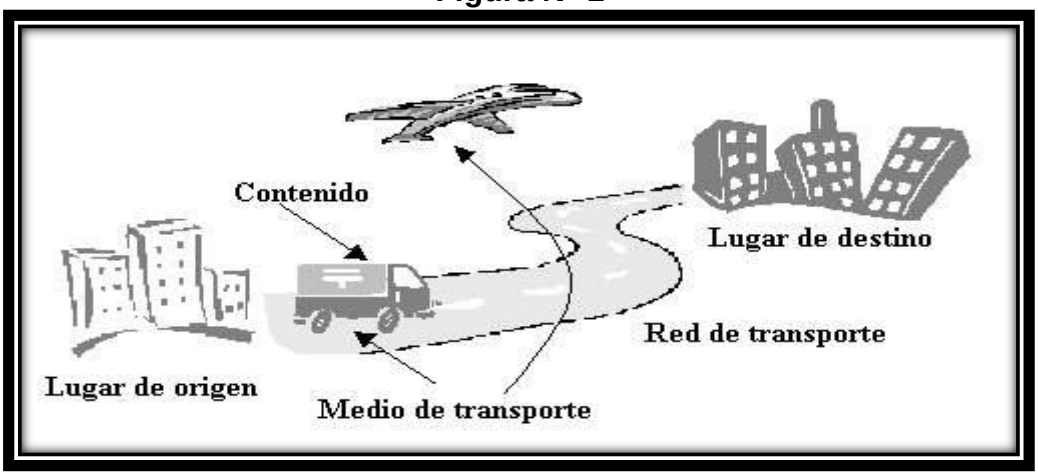
Tienen por regla general un tratamiento fiscal muy favorable." [2] En el Art. 1, de la Ley de cooperativas vigente, manifiesta que: "Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros."[3]

Cooperativismo.

Es reconocido a nivel mundial como una fuerza integradora tienen dos símbolos fundamentales promovidos por la Alianza Cooperativa Internacional.

PROCESOS OPERATIVOS DEL TRANSPORTE

Figura N° 1

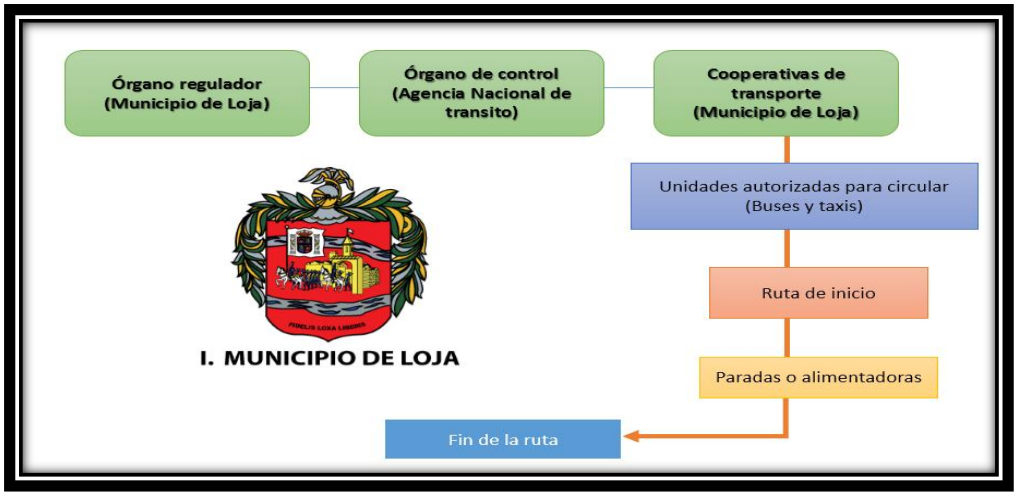


Fuente: Enciclopedia Océano 2009

[2] Diccionario de Contabilidad y Finanzas. 2008. Editorial Salvat. Madrid España. pág. 51.
[3] Ley de cooperativas y Reglamento. 2009. Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito-Ecuador. pág. 1.

Tal como se observa en la figura el proceso de operación del transporte se inicia con un lugar de origen, la selección de un medio de transporte (terrestre, aéreo o marítimo), la utilización de las vías o redes de transporte para finalmente dirigirse a un lugar de destino o parada.

Figura N° 2



Fuente: I. Municipio de Loja

La figura presentada claramente ilustra que el transporte público siempre se ha de valer de un órgano regulador como su máximo autoridad, seguido por un órgano de control que ejecuta las veces de arbitraje y justicia para cada evento que se suscite en torno al transporte, seguidamente se sitúan las cooperativas de transporte que son asociaciones que permiten la agrupación de personas que tienen el interés de ofertar transporte al público en general, a su vez derivadas de las cooperativas encontramos a las unidades autorizadas para circular en los predios públicos pudiendo ser estas buses, taxis o cualquier otro automotor que la ley licencie para este efecto, así también se definen las líneas de circulación vehicular con la finalidad de lograr un recorrido vehicular eficaz y de acuerdo a las

necesidades de la población indicando su punto de inicio, las paradas o alimentadoras y el destino final del recorrido.

MARCO CONCEPTUAL

REINGENIERIA DE PROCESOS

“La reingeniería de procesos es un rediseño radical y la re concepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez. Está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas de una organización. Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global positivo.

Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interpelarnos sobre los fundamentos de los procesos de trabajo. La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas. Una confusión usual es equiparar la reingeniería

de procesos al rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.”[4]

DEFINICIÓN DE PROCESO

“Se denomina proceso a la consecución de determinados actos, acciones, sucesos o hechos que deben necesariamente sucederse para completar un fin específico. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática**,** de a uno por vez (secuencia alternativa) o pueden incluso superponerse las instancias (secuencia simultánea). Proceso es un término que, si bien podemos definir como lo hemos hecho de manera precisa, refiere a diferentes fines según sobre qué estemos hablando.”[5]

OBJETIVOS DE LA REINGENIERIA

“El objetivo primario de la reingeniería se concentra en aquellos procesos que simultáneamente son estratégicos y generan valor agregado, que por lo general representan la cuarta parte de los mismos.

El éxito en el proceso de implantación de la reingeniería está en la concentración de todos los esfuerzos en aquellas actividades que constituyen los procesos más

[4] Reingeniería de Procesos. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos
[5] Definición de Proceso. Disponible en: http://definicion.mx/proceso/

importantes de la organización. Pero esto no significa que, se descuide los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales. En general la reingeniería pretende:

- Producir la optimización del flujo de trabajo como de la productividad es decir la eficiencia.
- Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado
- Lograr importantes reducciones de costos
- Mejoras rápidas en la calidad de servicios
- Mejoras rápidas en los tiempos de reacción
- Reducción de desperdicios
- Mejoras en los niveles de satisfacción del cliente interno y externo
- Mejoras en los tiempos de ciclos.
- Mejorar el flujo de fondos de la empresa.
- Implantar programas de reingeniería radicales, es decir resultados notables y sorprendentes no solo resultados incrementales."[6]

PRINCIPIOS DE LA REINGENIERIA

"Los principales principios para su aplicación se pueden englobar de la siguiente forma:

Los procesos y sistemas de trabajo deben estar orientados para servir y satisfacer al cliente: Las actividades que no estén orientadas a la satisfacción

[6] Objetivos de la reingeniería. Disponible en: http://administracion-deimostecnology.blogspot.com/2011/05/objetivos-de-la-reingenieria.html

del cliente deben reducirse al mínimo necesario, a través del establecimiento de objetivos y metas corporativas.

Las actividades del proceso productivo deben realizarse de manera simultánea: usando y compartiendo bases de datos y herramientas de comunicación, con lo cual se asegura que todos los participantes en el proceso recibirán la información adecuada en el momento preciso.

Todos los participantes en la reingeniería deberán enfocar su atención a varios asuntos: aunque no sean de su área o competencia, con el propósito de aportar ideas frescas en todos los aspectos del proceso y establecer compromisos de grupo para ser eficientes y eficaces buscando siempre la satisfacción del cliente.

Crear "funciones-posibles": sin importar la ubicación geográfica en que se encuentre el prestador de servicios en donde a través del uso de la tecnología, cualquier persona podrá participar en múltiples equipos de trabajo a larga distancia.

Ampliar las actividades del proceso: para alcanzar los objetivos empresariales orientando los trabajos hacia tareas más VALIOSAS**.**

Eliminar los niveles jerárquicos: El objetivo es formar equipos auto dirigidos y evitar en lo posible, los niveles administrativos, redefiniendo los métodos, las aplicaciones y el uso de la tecnología.

Evitar la comunicación deficiente: compartiendo bases de datos y estableciendo, en la medida de lo posible, comunicación electrónica en sustitución de la telefónica o personal.

Definir las funciones con claridad: identificando cargas de trabajo y duplicidades, cambios a los procedimientos y a las formas de hacer las cosas, las expectativas de cada actividad, entre otras.

Evaluar y capacitar al trabajador: para determinar con exactitud el nivel de conocimientos de individuo y asignar las funciones adecuadas según los objetivos de la empresa en su conjunto.

Definir continuamente las estructuras organizacionales cliente – consumidor: Para capacitar a los individuos y a los equipos para administrar sus interrelaciones en un proceso de mejoramiento continuo.

Eliminar los cargos de responsabilidad: para fomentar en cada individuo la comprensión del proceso en su totalidad, motivar el entendimiento de la visión, y reducir tanto la fricción como la dependencia.

Establecer la disponibilidad de la información en cualquier momento: a través de la utilización de tecnología adecuada para racionalizar el procesamiento interno y los sistemas de recuperación de la información y hacerla accesible a los trabajadores que se relacionan con el cliente.

Administrar el tiempo y delegar funciones: se pueden alcanzar mayores ahorros de tiempo eliminando actividades innecesarias o duplicidades y delegando tareas a los individuos involucrados**.**

Conservar los viejos esquemas hasta encontrar nuevas alternativas viables: especialmente en lo que respecta a los cambios de naturaleza cultural, como es el tratar de eliminar los controles administrativos y contables tradicionales de una forma brusca y no evolutiva.

La función de la administración es apoyar a las áreas sustantivas y responsables del servicio a los clientes: para ayudar a desarrollar con mayor eficiencia y eficacia la tarea de quienes están directamente relacionados con lograr la satisfacción del cliente.

Fortalecer el perfil gerencial del empresario: utilizando los métodos más modernos de tecnología educativa y de fomento empresarial, para inducir una nueva cultura, promotora de la creatividad, emprendedora y competitiva."[7]

FACTORES DE LA REINGENIERIA

"La misma se basa en dos factores interdependientes, los cuales son:

- La satisfacción absoluta del cliente
- Procesos internos eficaces y eficientes.

El éxito de una empresa depende de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. A su vez, esta capacidad depende de la eficacia de los procesos internos de la organización para satisfacer esta demanda externa. Por lo tanto, la organización triunfa desde adentro hacia fuera: el compromiso y dedicación de los empleados para cumplir las necesidades del cliente pueden convertirse en la llama autosuficiente que perpetúe el éxito. Competir desde

[7] Principios de la Reingeniería. Disponible en: http://www.fleitman.net/articulos/reingenieria.pdf

adentro significa administrar a los empleados, no sólo para que se sientan cómodos dentro de la empresa, sino para que la firma pueda competir en el mercado. La reingeniería tiene que hacerse rápidamente porque los altos ejecutivos necesitan resultados en un espacio de tiempo mucho más corto que nunca antes: los programas de reingeniería fracasan inevitablemente si tardan demasiado en producir resultados. La clave es centrarse en los siguiente tres elementos juntos: descubrir las metas a gran escala e innovar; procurar y desarrollar el conocimiento específico (know how) que pueda contribuir al progreso, y utilizar el pensamiento creativo para generar medidas de acción a fin de alcanzar esas metas.

FASES DE LA REINGENIERIA

Para llevar a cabo al reingeniería se han de efectuar las siguientes fases:

Fase 1: Preparación.- En un proyecto real de reingeniería, la administración casi siempre tendrá alguna idea de las metas financieras y no financieras. Entre ellas se incluyen aspectos como el servicio a clientes, rapidez y precisión de la ejecución, calidad, facultar a los empleados, mayor disponibilidad de información, aplanamiento de organización, descentralización etc. Esta etapa involucra capacitar al equipo de trabajo para que tengan claramente definidos sus roles y tareas, es decir escoger las herramientas manuales o automáticas que se va a usar en el proyecto, adoptar una terminología común, trabajar como ejemplos de reingeniería, y, finalmente, asumir la responsabilidad del proyecto. En esta fase también se planifica los cambios a través de un plan global para dejar plasmado y definido lo que la empresa realmente necesita.

Fase 2: Planeación.- El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender el modelo del negocio con procesos orientados al cliente. En ella se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; identificación de actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencias; y la selección de los procesos que se deben rediseñar. En otras palabras, las etapas de identificación y preparación capacitan a una compañía para resolver que procesos rediseñar y en qué orden, y luego las etapas de visión, solución y transformación.

Fase 3: Diseño.- El propósito de esta etapa es desarrollar una estructura global de los cambios que se van a hacer en el proceso. Se reestructuran los elementos existentes del proceso tales como organizaciones y sistemas de flujo de información. El diseño se elabora en base a la meta que la organización busca al implantar la reingeniería.

Fase 4: Solución.- El propósito de ésta etapa es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión (llevar a la empresa hacia donde esta quiere ir). La etapa contesta la pregunta "¿cómo?" El desarrollo de la solución tiene dos componentes: diseño técnico que abarca la reestructuración de los procesos especificando su nuevo orden y su costo y el diseño social que por su parte especifica el impacto que los cambios propuestos van a generar en el ambiente social donde se desenvuelve la empresa.

Fase 5: evaluación y seguimiento: Los cambios implantados en la organización deben estar constantemente evaluados para medir sus rendimientos paulatinos en cada área y de ser necesario aplicar medidas correctivas para que los objetivos planteados al inicio de la reingeniería se cumplan”[8]

BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA

- “Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar
- Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor, re trabajos y errores, reducción del ciclo de los procesos
- Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado
- Oportunidades de aumentar ventas
- Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo”[9]

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

“Las organizaciones se basan en desarrollar actividades, las cuales se agrupan para dar procesos, los cuales interactúan entre sí, como si de engranajes se tratara, para hacer funcionar las organizaciones, sin dejarse llevar por la inercia.

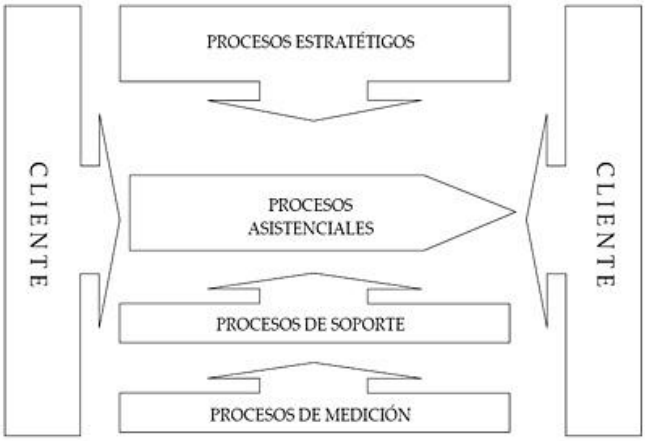
---

[8] Bases de la reingeniería. Disponible en: http://qperformance.com.ar/QP/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=19

[9] Beneficios de la Reingeniería. Disponible en: http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/reingenieria.pdf

La identificación de actividades puede parecer un hecho fácil, pero no lo es. Podemos comprobarlo viendo la cantidad de cosas que se deben hacer en las organizaciones y por falta de indefinición no se hacen o se hacen mal, por lo que no está tan clara su definición e identificación. Lo que se pretende es que todas las cosas que se realizan en una organización queden perfectamente identificadas. Lo ideal debería ser que fuéramos capaces de identificar las actividades hasta el mínimo nivel que se pueda, con el fin de que los límites de los procesos puedan quedar perfectamente definidos. Además, tendemos a definir como actividades de las organizaciones, aquello implicado directamente con las entradas reales de dinero o facturables dejándose la mayor parte de estas actividades fuera del control ordenado de la gestión. Por ello es importante saber que las actividades o procesos pueden clasificarse así:

Figura N°3



Fuente: Gestión de Procesos

Procesos estratégicos: son actividades referentes a la planificación a medio/largo plazo, con el objetivo de planificar lo que se quiere conseguir y de qué manera se va a actuar para su consecución.

Procesos de soporte: En ellos vamos a identificar aquellas actividades, que si bien, no son parte de la actividad principal de la organización, son necesarias e imprescindibles para la buena gestión y desarrollo de la empresa. Dentro de este tipo de procesos podemos incluir, por ejemplo, los llamados servicios generales, control de documentación, gestión de propiedades del cliente, limpiezas, lavandería, etc.

Procesos de medición: estos procesos dan información de cómo se están desarrollando el resto de procesos u operaciones de la empresa. Aquí podemos encontrar procesos del tipo de: proceso de auditoría interna, proceso de análisis de datos, proceso de inspección y control, proceso de satisfacción del cliente, etc.

Procesos asistenciales: identifica a los procesos relacionados con la propia actividad de la organización, es decir su razón de ser, lo que supone el producto o servicio de nuestra empresa.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez que se haya identificado los procesos de nuestra organización y hemos conseguido establecer el entramado perfecto y colocación en la red de lo que es nuestra empresa, debemos hacer un seguimiento y medición de los mismos con el fin de demostrar mediante datos objetivos el buen hacer que llevamos a cabo en todas nuestras actividades. El esquema a seguir por cada proceso nos lleva a definir en cada caso como mínimo la información relativa a:

	CUADRO N° 1
Titulo	**Descripción**
Misión del proceso	En este campo se pretende que se describa cuáles son los objetivos fundamentales y genéricos del proceso que se vaya a definir. Qué es lo que queremos conseguir con la gestión de las actividades incluidas en el proceso.
Alcance del proceso	Debemos definir perfectamente para que no haya equívocos entre los diferentes procesos cuándo empiezan y terminan, es decir, su alcance. Si se definen perfectamente estos límites, vamos a eliminar uno de los problemas que se suelen dar dentro de las organizaciones respecto a quién aplica las diferentes responsabilidades. De esta manera, se evitará la indefinición de tareas, responsabilidades, etc.
Entradas del proceso	Como hemos visto anteriormente en la definición de «proceso», necesitamos unos elementos de entrada que serán los procesados para dar lugar a unos resultados. Se trata de definir cuáles van a ser en concreto estos elementos de entrada de cada uno de los procesos para saber de dónde nos vienen nuestros *inputs*.
Salidas del proceso	De la misma manera, las anteriores entradas una vez procesadas van a dar a unos elementos de salida, los cuales también definiremos.
Responsables del proceso	La gestión por procesos no es sólo cosa de uno, sino de toda la organización, lo que pretenderemos es poder definir cuáles son en todo caso las responsabilidades y funciones del personal implicado en la gestión de cada uno de los procesos.
Documentación aplicable	Asignado a cada actividad o proceso nos encontraremos con ciertos documentos, información escrita o en otro soporte, legislación, protocolos, etc., de aplicación a las mismas. Este tipo de documentación es necesario que se tenga en cuenta, ya que en caso de dudas será necesario acceder a ella y tenerla localizada es imprescindible.
Registros del proceso	Serán las evidencias de que lo que decimos que hacemos lo estamos haciendo. De igual manera, las posteriores sistemáticas de medición de los procesos que estableceremos basarán su análisis en los datos que quedarán plasmados en los registros. Se pretenderá definir qué «papeles» o registros en cualquier tipo de soporte serán los que estén relacionados con cada uno de los procesos.
Indicadores del proceso	Se definirán cuáles serán los datos que tendremos que analizar en cada uno de los procesos para medir la capacidad de los mismos. Antes hemos basado la buena gestión en la medición objetiva de cada una de las actividades que hagamos, pues bien, ésta será la herramienta directa de medición de las actividades, que en su conjunto nos darán la medición de los procesos y del laboratorio en global.
Descripción del proceso	Describiremos en este apartado, ya sea mediante procedimientos o por medios gráficos (diagramas de flujo), las sistemáticas o actividades que compondrán cada uno de los diferentes procesos. Se debería dejar constancia de manera inequívoca, cuáles serán las fases por las cuales se pasarán en cada uno de los procesos, coincidiendo en todos los casos el inicio y el final con las entradas y salidas del proceso, respectivamente.

IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRITICOS DE LOS PROCESOS

Los procesos que hayan reportado menor grado de eficiencia claramente reportan problemas o puntos críticos que se deben tratar uno a uno, para lograr una mayor comprensión de los mismos y el grado en que están afectando a la empresa es necesario realizar los siguientes pasos:

1. **Análisis del problema:** el proceso con falencias se ha de analizar globalmente, luego se ha de tomar las actividades por separado lo cual facilita la detección del error.
2. **Señalamiento de equivocaciones:** se identifican las situaciones de crisis o problema dentro del proceso y se detecta al responsable del error.
3. **Localización de los hechos:** se describe lo que se está haciendo mal dentro del proceso, porque se hace mal, porque no se había detectado y se delimitan responsables para que estos en los posterior puedan mejorar.
4. **Objetivos y solución:** señalar un objetivo a conseguir con la solución es de suma importancia, pues se debe motivar al equipo de trabajo para que se empeñe en ser mejor además de que esta actividad los compromete a ser parte de la solución.
5. **Restricciones:** se deben plantear soluciones alcanzables y medibles, no se puede sobredimensionar los resultados a conseguir, pues cuando la solución es demasiado ambiciosa termina ocasionando mayores problemas al proceso."[10]

[10] La Reingeniería. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/analisis-causal-solucion-problemas-empresa.htm

PLANES DE MEJORAS

“El Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir los problemas o desviaciones encontradas en los procesos de una organización, es decir que estos planes se elaboran en una empresa cuando su marcha no es adecuado a lo que se espera de ella, es decir que los resultados solo son posibles de lograr por medio de un cambio mayor y la empresa reúne las condiciones básicas para emprender en estos cambios. Los planes de mejora son un elemento de suma importancia en el proceso de Reingeniería.

Por lo tanto los planes de mejora dentro de la reingeniería se enfocan a:

- Verificar procesos obsoletos y deficientes
- Cuestionar procesos y bases
- Identificar a la tecnología como el motor de las transformaciones
- Medir el riesgo que afecta a la organización
- Estimar los costos para la implantación de nuevos procesos y la reestructuración de los antiguos

Factores que influyen en el rediseño de procesos

Debe tomarse en consideración cuatro elementos clave:

- Requerimientos de los clientes
- La tendencia de la demanda
- Restricciones
- Metas organizacionales

CAMBIOS QUE PROMUEVE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Cambian las unidades de trabajo: Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real. Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional: Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límites convenidos, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuándo se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso. La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

El papel del trabajador cambia de controlado a facultado: En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan

absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada. La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad: La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

Los valores cambian de proteccionistas a productivos: Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores: Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de

gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

Estructuras organizacionales cambian de jerarquía a planas: Los ejecutivos cambian a líderes. Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas.

Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

DUEÑO DEL PROCESO

El dueño del proceso de reingeniería está identificado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal,

y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de fuera de la empresa, que lo pueda cuestionar y proponer alternativas.

EQUIPO DE REINGENIERÍA

Es el cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso. Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular."[11]

COSTOS DE LA REINGENIERIA

Partiendo del precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio, se ha de deducir los beneficios apetecidos por la empresa, buscando luego el o los procesos que permitan generar tanto el producto que el cliente desea y al precio que está dispuesto a abonar. Los costos derivados de la reingeniería de la empresa estarán directamente relacionados al área o áreas en donde se vayan a implantar los cambios. Para ello la reingeniería se clasifica en tipo 1 si está orientada a mejorar costos, tipo 2 si busca lograr la paridad o ser la mejor en su clase y tipo 3 si se va a realizar un cambio e innovación radical.

[11] Cambios en los procesos. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/analisis-causal-solucion-problemas-empresa.htm

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES UTILIZADOS

Para desarrollar el presente trabajo de tesis se ha requerido de los siguientes recursos:

- **Recursos Materiales**
    - Materiales de oficina: hojas, esferos, grapadora, borrador, lápiz, corrector, resaltador, clips, entre otros.
    - Equipos de oficina: Pen-drive, computadora portátil, calculadora, impresora, copiadora, etc.
    - Equipo de apoyo: teléfono, cámara fotográfica, entre otros
    - Material bibliográfico: revistas, libros, publicaciones, prensa, páginas web, entre otros.

MÉTODOS

La metodología que se utilizó para alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto se orientaron a facilitar el proceso de desarrollo de una reingeniería detallada en el sistema de servicio de transporte público en la Cooperativa de buses “24 de Mayo”.

Las características del presente proyecto, permiten utilizar los siguientes métodos de investigación

MÉTODO INDUCTIVO: Este método permitió encausar de forma eficiente los hechos particulares que se conocieron del entorno es decir de la realidad que atraviesa el sistema de transporte público sean en el área administrativa, legal, económica, financiera o social. Se observaron y analizaron todos los hechos del entorno que abarca el proyecto para luego clasificarlos y llegar a establecer las relaciones o puntos de conexión entre ellos.

MÉTODO ANALÍTICO-DEDUCTIVO.- el análisis y la deducción ayudaron a la comprensión e interpretación de la información recopilada, la cual fue obtenida

por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas a los individuos directamente relacionados con la cooperativa de transporte urbano “24 de Mayo”. Este método nos ayudo en el análisis y examen del problema, llevándonos a una conclusión inmediata.

MÉTODO ANALÍTICO.- Mediante un proceso sintético-analítico de conceptos, principios y definiciones o normas generales se logró extraer conclusiones que permitieron analizar la problemática de la empresa y sus factores determinantes como las debilidades y fortalezas de la gestión y el servicio en la cooperativa de transportes urbano “24 de mayo” de la ciudad de Loja.

MÉTODO ESTADÍSTICO: el empleo de este método permitió la elaboración de las proyecciones financieras inherentes al costo de la reingeniería, además habilito la cuantificación de los resultados de las encuestas y demás rubros que sean vulnerables de medir numéricamente.

TÉCNICAS

Las técnicas empleadas en este trabajo de tesis son:

OBSERVACIÓN.- se utilizó para obtener información visual y objetiva acerca del comportamiento de las principales variables de la investigación; es decir, el acercamiento a las zonas urbano marginales en donde la empresa brinda el servicio de transporte.

ENTREVISTA.- Se aplicó mediante un cuestionario de entrevista al gerente de la cooperativa de transporte 24 de mayo de la ciudad de Loja, en la cual se registró la información de las variables más importantes que se suele utilizar para mejorar los procesos internos de la institución.

ENCUESTA.- Se aplicó mediante un cuestionario de encuesta al personal que labora en la empresa y a los socios del servicio de las líneas urbano marginales

de la cooperativa de transporte 24 de mayo de la ciudad de Loja, en la cual se registró la información de las variables más importantes.

PROCEDIMIENTOS

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA. Se utilizó para la recopilación y análisis de fuentes secundarias, estudios y publicaciones existentes en lo referente a los principales indicadores socio-económicos, demográficos y principalmente de la problemática y fortalezas de la gestión de mercadeo en la cooperativa de transportes urbano “24 de mayo” de la ciudad de Loja.

CALCULO DE LA MUESTRA

POBLACIÓN

Según datos recopilados directamente en la Cooperativa 24 de Mayo se conoce que actualmente esta se compone de la siguiente manera:

CUADRO N° 2
POBLACIÓN

GRUPO	NÚMERO
Socios	106
Empleados	7
TOTAL	**113**

SEGMENTO DE MERCADO.- debido a que el estudio de reingeniería de procesos fue una propuesta generada en torno al servicio de transporte urbano-marginal que ofrece la Cooperativa de buses “24 de Mayo” de la ciudad de Loja, todos los datos e información de relevancia se obtuvo directamente de la población de 113 personas que la componen, con la finalidad de obtener datos veraces tanto de los socios como de los empleados y así platear una reingeniería exitosa.

f. RESULTADOS

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa actualmente se encuentra conformada por 7 empleados los cuales se desempeñan en los cargos de: gerente, secretaria, contador, recaudadora y 3 conserjes; además la cooperativa se conformado con la agrupación de 106 socios.

CUADRO N°3
RECURSOS HUMANOS

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
GERENTE	1
SECRETARIA	1
CONTADOR	1
RECAUDADORA	1
PERSONAL DE APOYO	
CONSERJE	3
TOTAL	**7**

Fuente: Cooperativa de transporte urbano "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon Fierro Cueva

INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y EQUIPO

La Cooperativa de transporte urbano "24 de Mayo" es una empresa dedica a prestar el servicio de transportación pública en la ciudad de Loja, para lo cual cuenta con:

- Un departamento de gerencia
- Una secretaria general
- Un departamento de contabilidad
- Un departamento de recaudación

- Un departamento de servicios generales

MISIÓN

Los directivos de la empresa manifiestan no tener definida su misión.

VISIÓN

La empresa carece de visión por lo tanto no la tiene estructurada.

VALORES INSTITUCIONALES

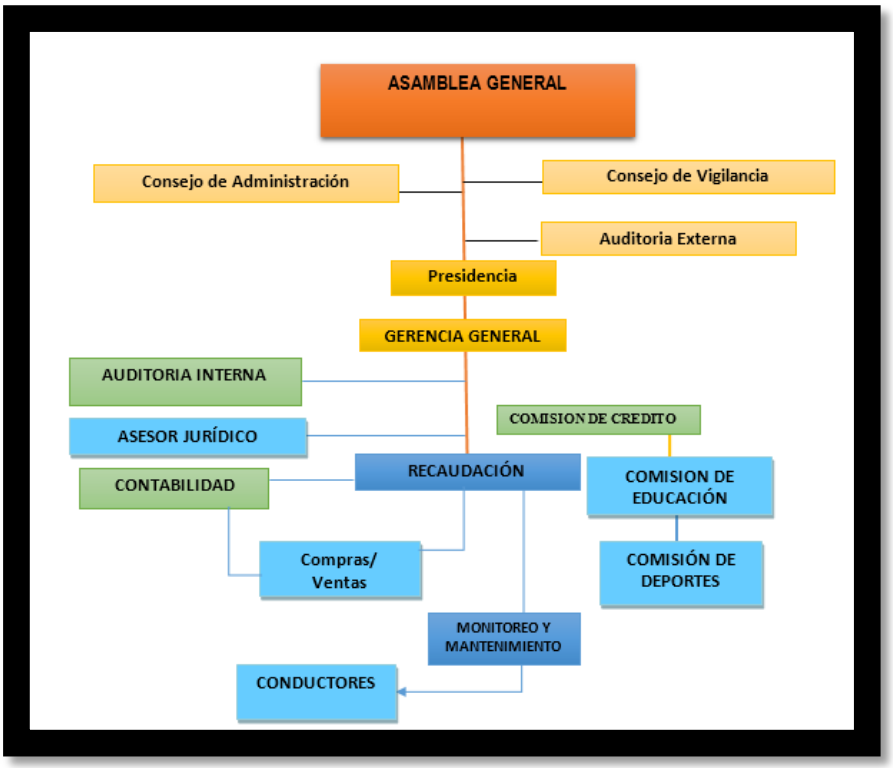
Los valores institucionales son otro factor que la empresa no ha definido.

ACTIVIDAD BÁSICA

Oferta del servicio de transporte publico dentro de la ciudad de Loja en sus zonas urbanas y rurales.

ESTRUCTURA ORGANICA

Figura Nº 4



Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"

RESULTADOS DE ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Qué título profesional posee usted?

Soy ingeniero en: ADMINISTRACIÓND DE EMPRESAS (Ingeniero Comercial)

Análisis: el gerente manifiesta que su título profesional es de Ingeniero Comercial, título que lo habilita totalmente para ejercer las labores que actualmente desempeña en la cooperativa de transporte.

2. ¿Cuándo se creó la Cooperativa de buses "24 de Mayo"?

Fue creada el 24 de mayo de 1971

Análisis: la cooperativa se encuentra funcionando 43 años en la ciudad de Loja brindando servicios de transportación pública, lo cual la ha catalogado como una de las empresas más antiguas y reconocidas de la ciudad.

3. ¿Cuenta la empresa con variedad de servicios?

Podría afirmarse que sí, pues en la empresa contamos con buses de diferente capacidad para cubrir las diferentes rutas según los requerimientos de la población, pero en general el servicio que ofertamos es única y exclusivamente el de transportar pasajeros.

Análisis: la empresa oferta solo un servicio el cual se orienta al transporte de pasajeros, pero para dicho efecto cuenta con unidades vehiculares de diferentes características a fin de cubrir adecuadamente las necesidades del mercado.

4. ¿La empresa tiene algún servicio exclusivo?

No, nuestros servicios de transporte son estandarizados.

Análisis: la empresa no presta ningún servicio de exclusividad, sus servicios para el mercado en general son igualitarios.

5. ¿Tiene total conocimiento del rol que usted debe desempeñar como gerente de la cooperativa?

La experiencia va generando mayor conocimiento para gerenciar a una empresa como la nuestra, mi rol en la misma es multidisciplinario y sé que ante toda circunstancia sea buena o mala soy responsable de afrontar las consecuencias.

Análisis: El gerente conoce su rol dentro de la empresa, lo cual se avala con sus años de experiencia gerenciando entidades no solo en el sector del transporte sino también en el área comercial, donde ha obtenido importantes conocimientos que le han servido como un pilar básico para emprender adecuadamente su gestión en la cooperativa.

6. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

Actualmente no tenemos definida misión, visión ni valores institucionales per básicamente guiamos nuestro accionar hacia la oferta de servicio de transporte de cálida.

Análisis: la empresa no ha estructurado los pilares básicos para su operación como son la misión y visión pues no se ha prestado importancia a la definición de estos aspectos ya que se ha venido trabajando con el lema “ofertar servicios de transportación pública de calidad”.

7. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

La cooperativa si tiene definido su organigrama tal como lo determina la ley de cooperativas y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Análisis: la cooperativa cumple con el requisito legal de tener definida una estructura organizacional y funcional, la cual facilita la determinación de los niveles jerárquicos y de autoridad dentro de la misma.

8. ¿La empresa ha definido un manual de funciones para cada uno de los cargos que existen en la misma?

La cooperativa no tiene un manual de funciones, puesto que cada cargo existente en la misma define por sí mismo el rol que el empleado ha de cumplir.

Análisis: la empresa carece de un manual de funciones lo cual en muchas ocasiones conduce a la duplicidad del trabajo, excesiva carga de funciones a un puesto, desconocimiento del perfil que el empleado debe cumplir, entre otras complicaciones.

9. ¿Bajo qué tipo de relación laboral se desempeñan los empleados de la cooperativa?

Los empleados de nuevo ingreso son admitidos con un contrato a prueba por el lapso de tres meses y luego se reestructura un contrato de tiempo indefinido. Bajo cualquier relación laboral la cooperativa cumple como entidad empleadora con todos los beneficios que determina la ley.

Análisis: la empresa cumple con sus empleados efectuando el pago de todas las bonificaciones que determina el código de trabajo vigente.

10. ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado a la cooperativa, existe un proceso de inducción o capacitación previa?

Si bien no existe un proceso inducción si se realiza una breve explicación verbal de las funciones a cumplir, pero en si las tareas se practican en el ejercicio de las funciones de cada empleado.

Análisis: no existe un proceso de inducción, pero los empleados más antiguos cumplen el rol de instructores para el personal de nuevo ingreso.

11. ¿Con que periodicidad se realizan capacitaciones al personal de la cooperativa?

Las capacitaciones generalmente son promovidas por el I. Municipio de Loja ya que esta entidad es quien regula nuestra operación.

Análisis: El gerente exterioriza que el trabajo en la empresa no requiere mayor capacitación pues los profesionales que en ella laboran tienen pleno conocimiento de las funciones que deben cumplir.

12. ¿La empresa tiene algún programa interno de incentivos?

No, puesto que nuestras remuneraciones son estructuradas de manera legal y justa al trabajo que cada empleado desempeña.

Análisis: los programas de incentivos no se consideran dentro de la empresa pues se tiene la percepción de que estos sin innecesarios debido a que la remuneración pactada con el empleado es justa de acuerdo a sus labores.

13. ¿La cooperativa hace uso de estrategias o planes internos para incrementar la calidad de sus servicios?

Siempre trabajamos orientados hacia la calidad en el servicio de la transportación pública y para ello hacemos uso de las estrategias que sean necesarias según el momento que enfrentemos.

Análisis: el gerente manifiesta que las estrategias son empleadas según las necesidades que vayan surgiendo para lograr una mayor efectividad y calidad en sus servicios, además expone que cada empleado sabe lo que tiene que hacer en su cargo y cada uno emplea sus propias estrategias para lograr un mejor desempeño.

14. ¿Cuáles son las falencias más importantes que ha notado en la cooperativa?

Podría decir que son: resistencia al cambio especialmente a los cambios de administración (socios se oponen), el individualismo especialmente en el grupo de socios, el incumplimiento de los turnos de trabajo (unidades), la falta de organización para los cambios propuestos y la falta de capital para promover mejoras de infraestructura y equipamiento.

Análisis: las falencias de la empresa han sido claramente detectadas por su gerente, lo cual conlleva al compromiso firme de orientar sus funciones para contrarrestarlas. Las debilidades de la empresa al ser de carácter interno pueden ser corregidas a tiempo si existe un trabajo combinado entre todos sus actores.

15. ¿La empresa cuenta con algún método o sistema de registro para controlar la entrada y salida de sus empleados?

Si, los empleados diariamente reportan su entrada y salida mediante la firma de un registro.

Análisis: la empresa utiliza un medio tradicional para el registro de las entradas y salidas del personal. Actualmente gracias a la tecnología existen medios de control de personal más efectivos que el método manual que la cooperativa está

usando, para los cuales no se requiere un gran monto de inversión en caso de que se desee cambiar de método.

16. ¿Considera usted que la empresa se encuentra sobre endeudada, tiene un endeudamiento normal o no tiene deudas con terceros?

La empresa actualmente está financiando la implementación de la gasolinera que funciona en nuestras propias instalaciones, pero al tratarse de un proyecto interno de este carácter los rubros que se generan en las operaciones de venta de combustible la deuda adquirida es fácil de cubrir; por lo tanto el nivel de endeudamiento es adecuado.

Análisis: la cooperativa ha cuidado minuciosamente sus niveles de endeudamiento con la finalidad de recurrir a dinero externo exclusivamente para proyectos rentables. En general el nivel de endeudamiento en esta entidad es adecuado pues su flujos de efectivo cubren eficientemente sus obligaciones con terceros.

17. ¿Considera que la empresa es rentable?

El transporte en general es una de las actividades más rentables debido a que cuenta con el respaldo de subsidios por parte del gobierno y a su vez esta actividad se ve favorecida enormemente por la gran demanda que existe en el mercado. Ahora bien por otra parte cabe mencionar que el gremio del transporte en general debe ser siempre un medio flexible y adaptable para poder funcionar continuamente en torno a las reformas políticas y comerciales que se promueven dentro del país y ciudad. Es importante conocer que los costos de mantenimiento del transporte en la actualidad son muy elevados.

Análisis: el gerente de la empresa es fiel conocedor del mercado en el que opera su empresa ya que ha identificado las fortalezas y debilidades con las cuales se ha de enfrentar en sus labores.

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

PREGUNTA #1

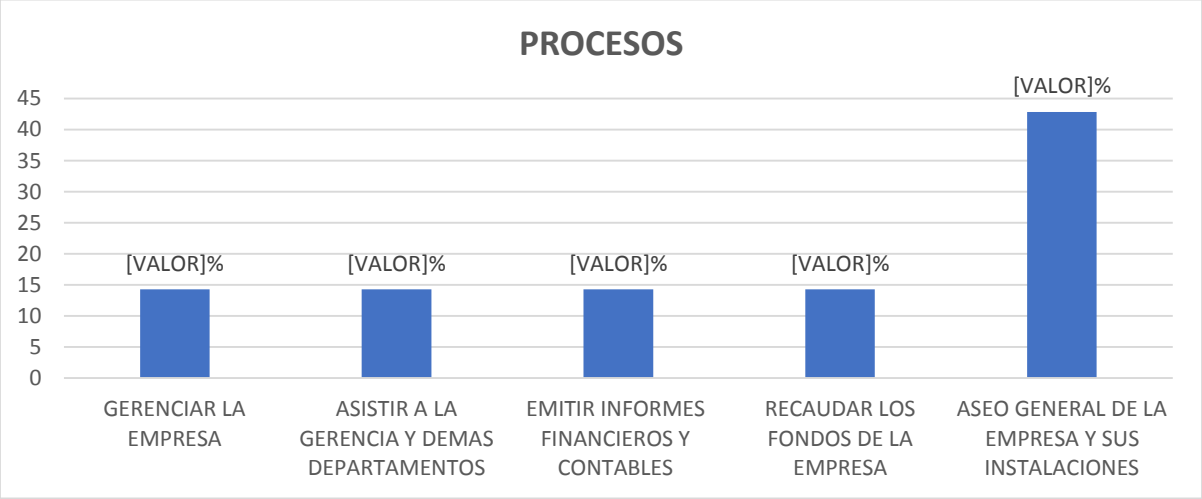
1. **¿Identifique en que proceso se desempeña usted dentro de la cooperativa de transporte?**

CUADRO N°4
PROCESOS DE LA EMPRESA

PROCESO	NÚMERO	PORCENTAJE
GERENCIAR LA EMPRESA	1	14%
ASISTIR A LA GERENCIA Y DEMAS DEPARTAMENTOS	1	14%
EMITIR INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	1	14%
RECAUDAR LOS FONDOS DE LA EMPRESA	1	14%
ASEO GENERAL DE LA EMPRESA Y SUS INSTALACIONES	3	43%
total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRAFICO N°1



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: tal como lo revelan los datos expuestos se puede afirmar que la Cooperativa de buses "24 de mayo" ha contratado el personal mínimo para cada proceso, pues los mismos generalmente se componen de 1 empleado por área con excepción del proceso destinado al aseo y pulcritud de la entidad el cual agrupa a 3 personas, es decir que los procesos de gerencia, secretaria, contabilidad y pagaduría representan un 14%, mientras que el proceso de aseo alcanza un índice porcentual de 43%.

PREGUNTA #2

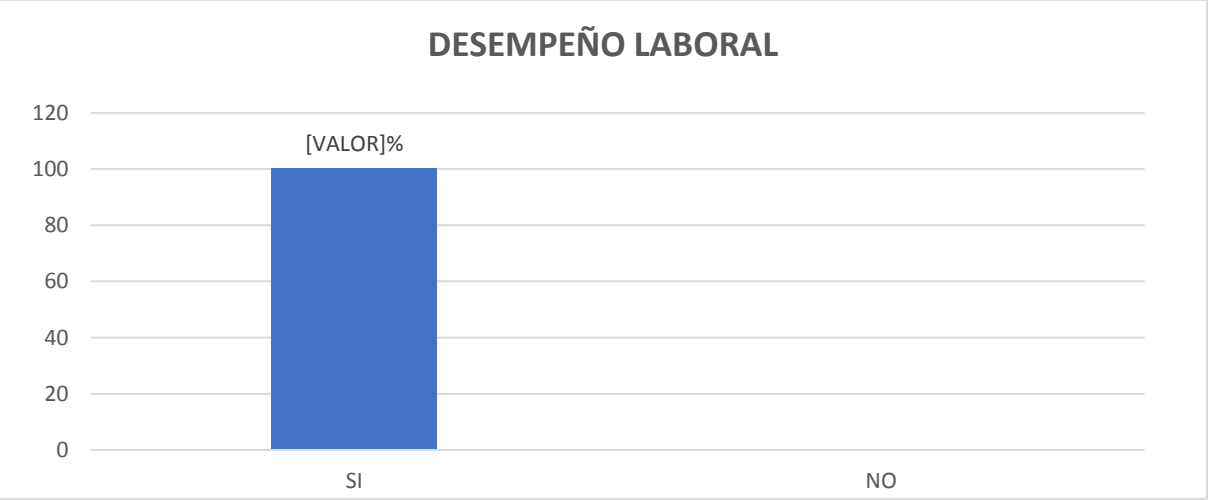
2. ¿Está usted desenvolviéndose en el rol para el que fue contratado por la cooperativa?

CUADRO N°5
DESEMPEÑO LABORAL

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°2



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e interpretación: la información recopilada expresa que los empleados en un 100% se encuentran desempeñando las labores para las que fueron contratados, es decir que los perfiles ofertados por la empresa a sus empleados se cumplen a cabalidad.

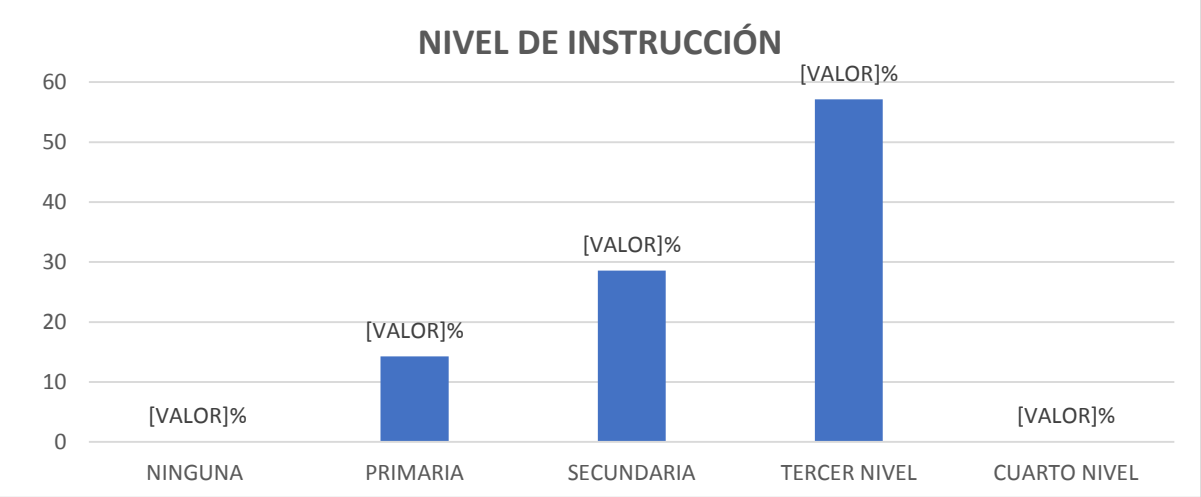
PREGUNTA #3
3. ¿Cuál es su nivel de instrucción académica?

CUADRO N°6
NIVEL DE INSTRUCCIÓN

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
NINGUNA	0	0%
PRIMARIA	1	14%
SECUNDARIA	2	29%
TERCER NIVEL	4	57%
CUARTO NIVEL	0	0%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°3



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: al analizar esta interrogante se determina que la formación académica de los empleados de la cooperativa es variada, así un 57% expresa haber realizado estudios de tercer nivel, un 29% revele haber culminado sus estudios secundarios y un 14% afirma haber cursado solo la formación académica de nivel primario. Es importante señalar que el personal de gerencia, secretaría, contabilidad y pagaduría son quienes poseen un título de tercer nivel mientras que el personal que ejerce la limpieza ha culminado sus estudios primarios y secundarios respectivamente.

PREGUNTA #4

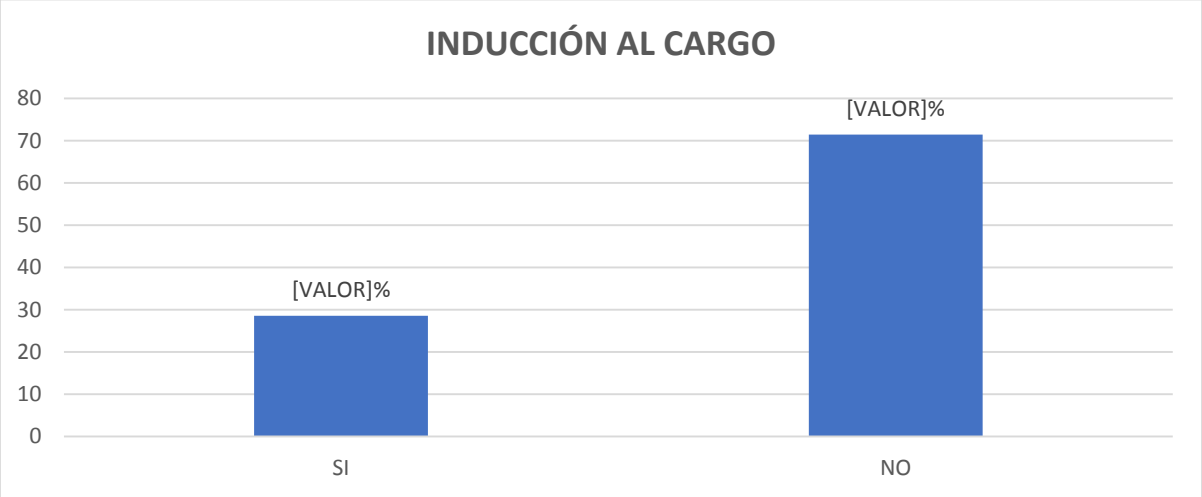
4. ¿Cuándo se vinculó a la empresa laboralmente recibió un proceso de inducción previa?

CUADRO N°7
INDUCCIÓN AL CARGO

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRAFICO N°4



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: los datos revelados con esta pregunta dejan en evidencia que un 71% de los empleados no recibió inducción previa al cargo que desempeñan mientras que solo un 29% de empleados si la recibió. Es importante señalar que en la investigación se detectó que solo el gerente y contador fueron inducidos previamente al ejercicio de su cargo mientras que los demás cargos fueron acoplándose a sus funciones básicas con el transcurso del tiempo.

PREGUNTA #5

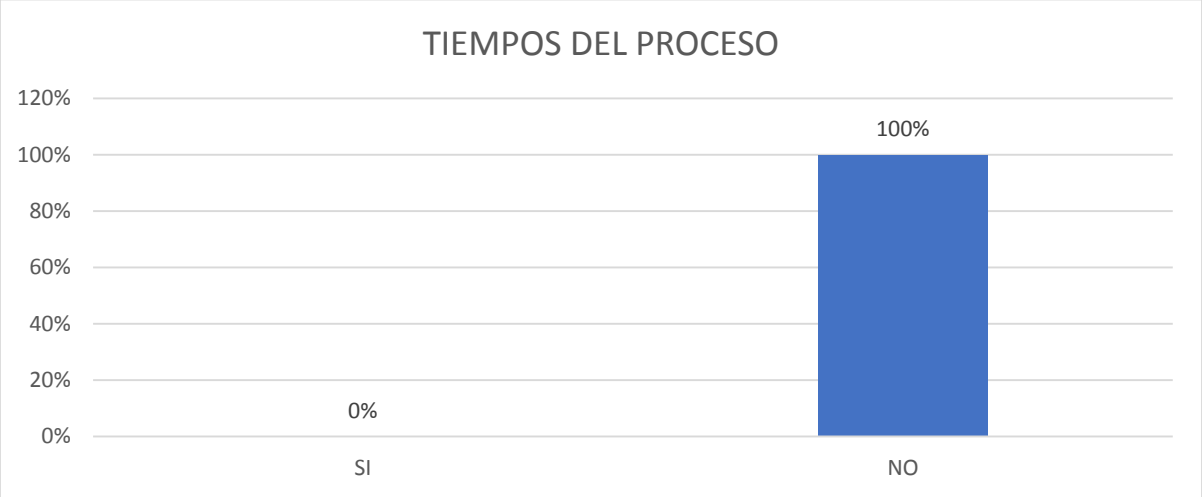
5. ¿Para el cumplimento del o los procesos a los cuales está usted vinculado le han fijado tiempos estándares?

CUADRO N°8
TIEMPOS DEL PROCESO

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°5



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: a través de esta pregunta se evidencia claramente que la empresa no fijado tiempos estándares para el cumplimiento de los procesos, además de que los empleados no conocen lo que es un tiempo estándar sino que simplemente se limitan a expresar que al finalizar el día ellos tienen pleno conocimiento de lo que deben haber cumplido en su jornada laboral. El 100% responde no tener un tiempo estándar para el proceso que desarrolla.

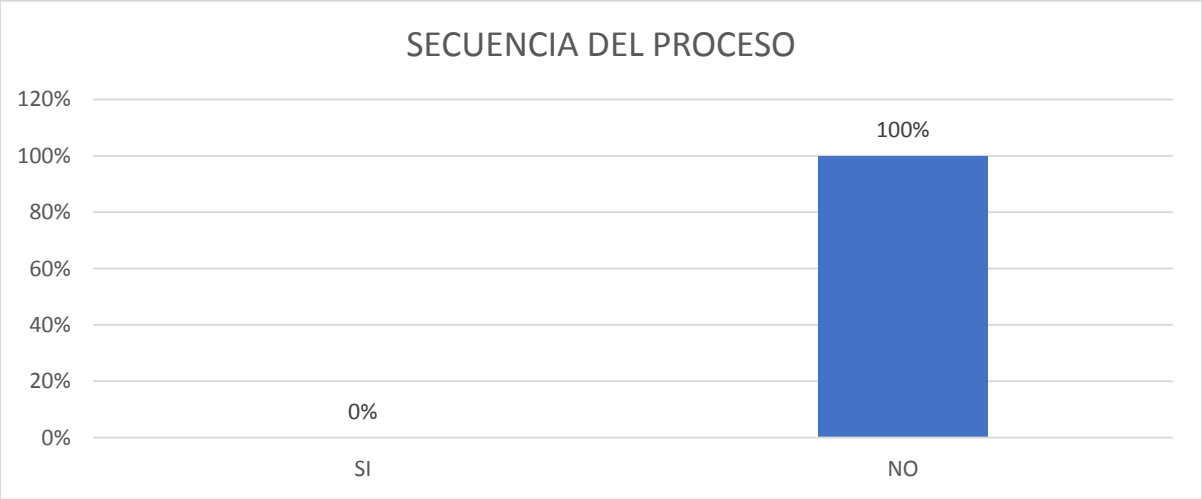
PREGUNTA #6
6. ¿Existe secuencia entre los procesos que se desarrollan en la empresa?

CUADRO N°9
SECUENCIA DEL PROCESO

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°6



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: La interrogante revela que los procesos dentro de la empresa no están vinculados unos con otros, es decir que cada uno de los empleados realiza sus funciones de manera independiente sin coordinar con otros empleados ya que el gerente es el único que guía y supervisa los procesos que se ejecutan, pero este también lo hace de manera individual en cada área. Cada empleado realiza de forma secuencial su trabajo pero no coordina con otras áreas, es así que el 100% de los empleados manifiesta trabajar de esta manera.

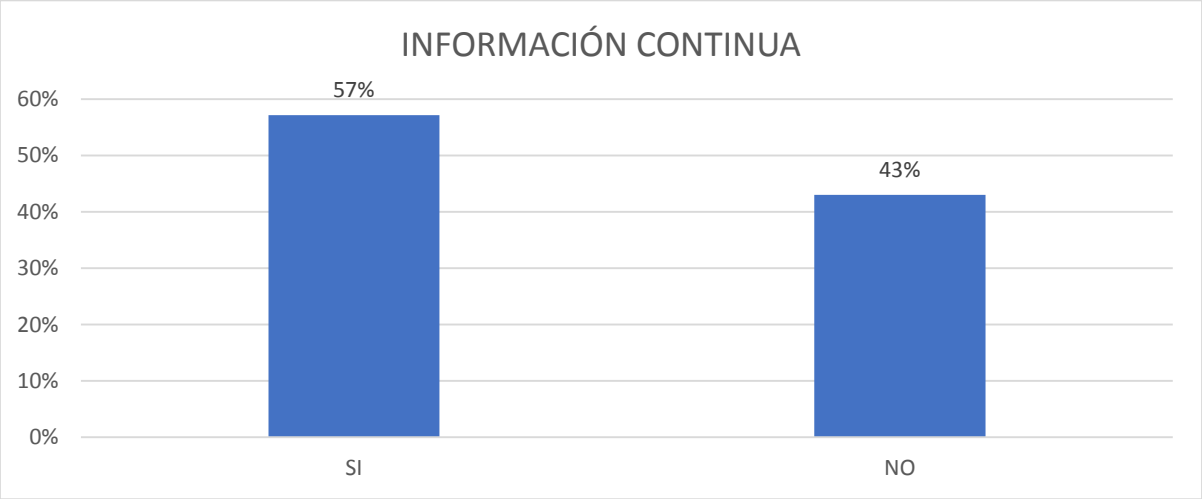
PREGUNTA #7
7. ¿Su puesto de trabajo genera información continua para quien la requiere en el siguiente puesto de trabajo?

CUADRO N°10
INFORMACIÓN CONTINUA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRAFICO N°7



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: En el análisis de esta pregunta se determina que la mayoría de los trabajadores si generan y reciben información de otros cargos cuando lo requieren; situación que se expresa en un 57% de los cargos mientras que un 43% no lo hace, aunque es importante señalar que quienes no lo hacen corresponden al área de aseo y limpieza.

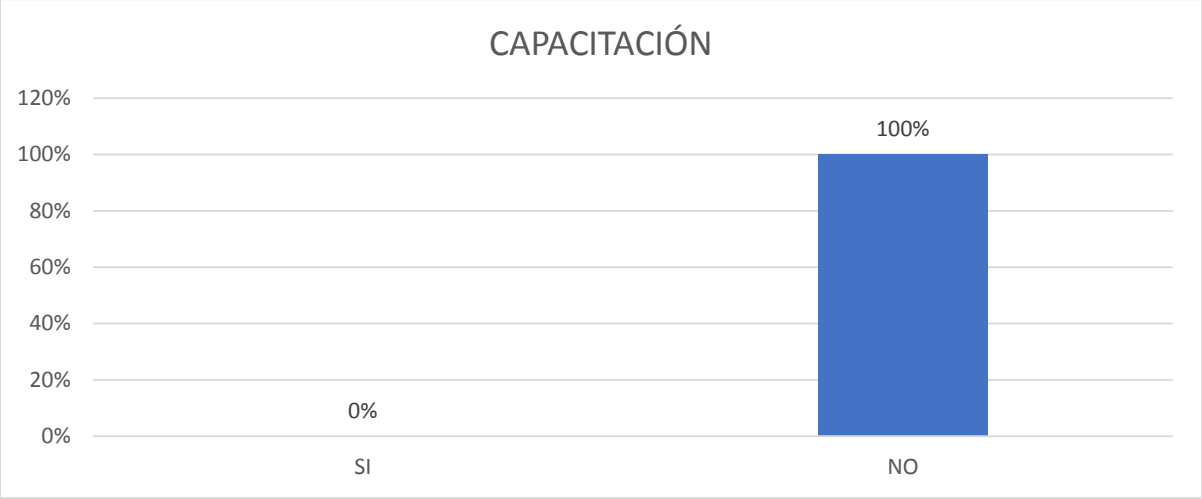
PREGUNTA #8
8. ¿Recibe usted capacitaciones respecto al trabajo que desempeña?

CUADRO N°11
CAPACITACIÓN

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	7	100%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°8



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: La información obtenida revela que el 100% de los empleados no recibe ni se beneficia de ninguna capacitación promovida por la empresa, según expresa el gerente de la cooperativa las capacitaciones al personal generalmente son dictadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; a dichas capacitaciones tienen acceso el personal de gerencia, contabilidad y pagaduría, es decir que el personal restante jamás se capacita.

PREGUNTA #9

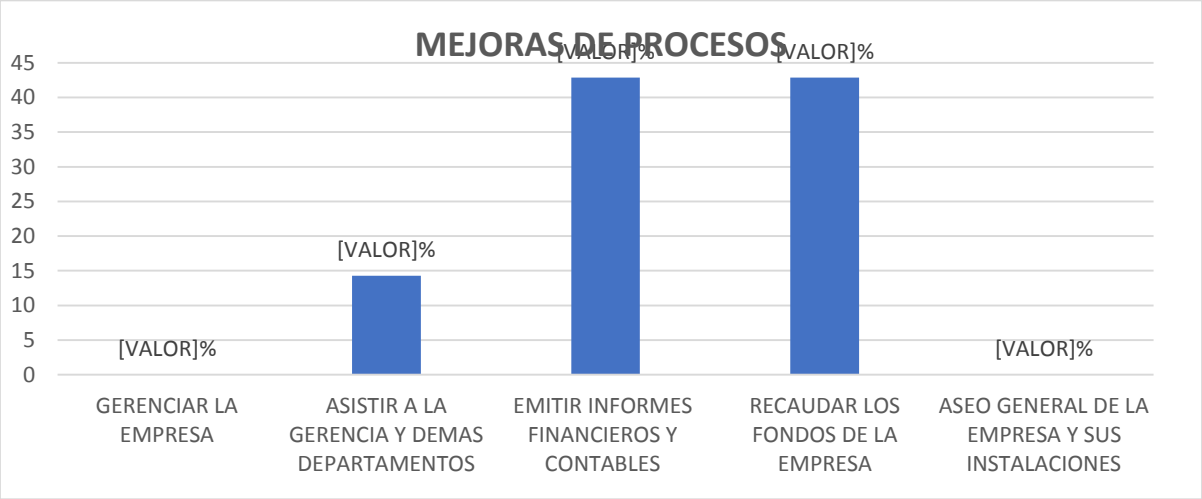
9. ¿Desde su perspectiva que proceso debe ser mejorado de manera prioritaria?

CUADRO N°12
MEJORAS DE PROCESOS

PROCESO	NÚMERO	PORCENTAJE
GERENCIAR LA EMPRESA	0	0%
ASISTIR A LA GERENCIA Y DEMAS DEPARTAMENTOS	1	14%
EMITIR INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	3	43%
RECAUDAR LOS FONDOS DE LA EMPRESA	3	43%
ASEO GENERAL DE LA EMPRESA Y SUS INSTALACIONES	0	0%
total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°9



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: según datos de esta interrogante los procesos que se deben mejorar de manera prioritaria en la cooperativa son: emisión de informes financieros y contables con un 43%, recaudación de fondos de la empresa con un 43% y asistencia a la gerencia de demás departamentos con un 14%, es decir que la reingeniería deberá contemplar de manera urgente la reestructuración de estos procesos a fin de lograr una mejor eficiencia de los mismos.

PREGUNTA #10

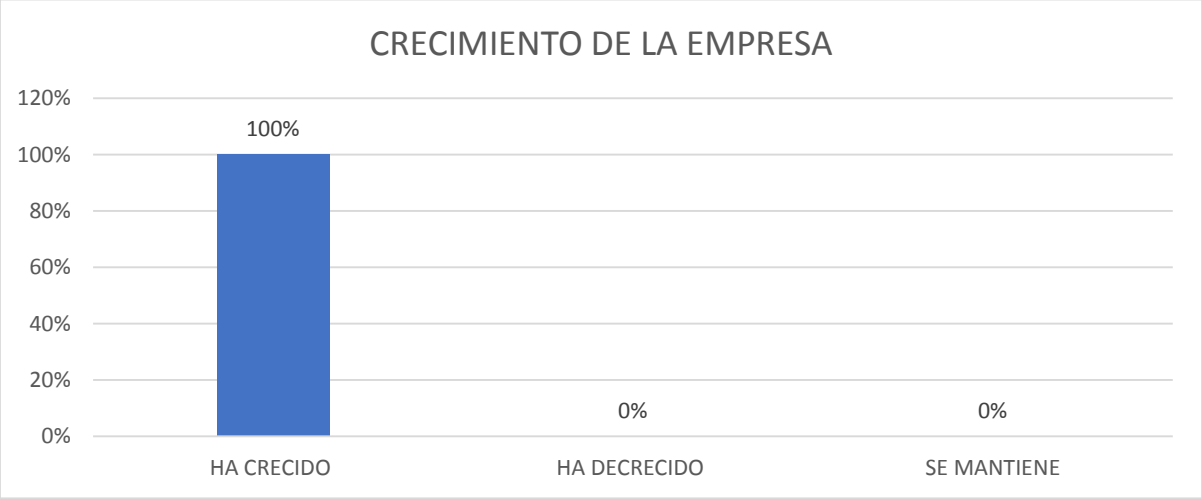
10. Apelando a su sentido crítico. ¿Cómo considera la posición de la empresa en el transcurso del tiempo?

CUADRO N°13
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
HA CRECIDO	7	100%
HA DECRECIDO	0	0%
SE MANTIENE	0	0%
total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°10



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: según expresan los empleados la empresa es una entidad en constante crecimiento pues la avala su permanencia en el mercado del transporte público lojano por más de 40 años, siendo esta cooperativa una de las antiguas de la ciudad. El 100% de los empleados considera que la empresa ha crecido con el transcurso de los años.

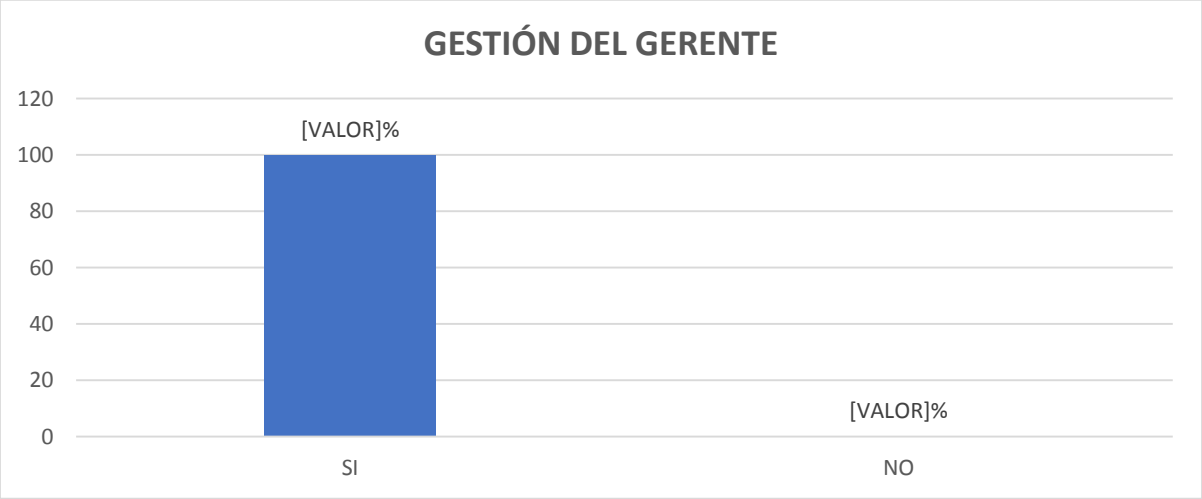
PREGUNTA #5
11. ¿Considera usted que la persona que gerencia o dirige la empresa es la adecuada?

CUADRO N°14
GESTIÓN DEL GERENTE

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%
Total	**7**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Interpretación: según la percepción del cuerpo laboral de la cooperativa la actual administración es muy adecuada a las necesidades de la empresa. Es importante señalar que el gerente actual tomo las riendas de la empresa a partir del mes de noviembre del año 2013 y su gestión ha sido muy proactiva y beneficiosa para todos quienes componen la entidad.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE OFICINA

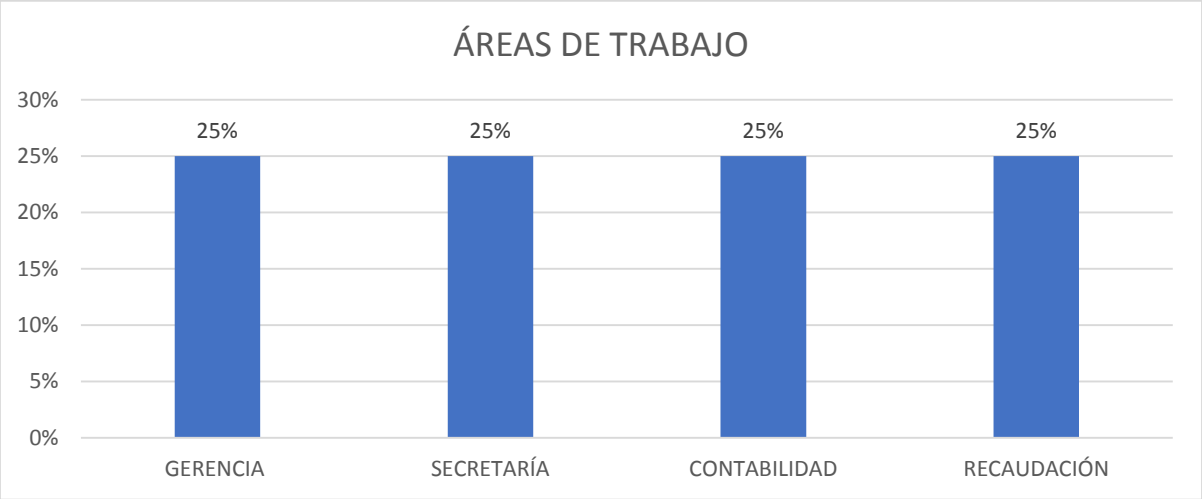
PREGUNTA #1
1. ¿Identifique el área en la cual se desempeña usted?

CUADRO N°15
AREAS DE TRABAJO

ÁREAS	NÚMERO	PORCENTAJE
GERENCIA	1	25%
SECRETARÍA	1	25%
CONTABILIDAD	1	25%
RECAUDACIÓN	1	25%
Total	**4**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°12



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: tal como revela la información los empleados se distribuyen equitativamente en cada área de oficina dentro de la cooperativa, señalando así que existe 1 gerente (25%), 1 secretaria general (25%), 1 contador (25%) y 1 recaudadora (25%), personal que atiende las diferentes áreas operativas.

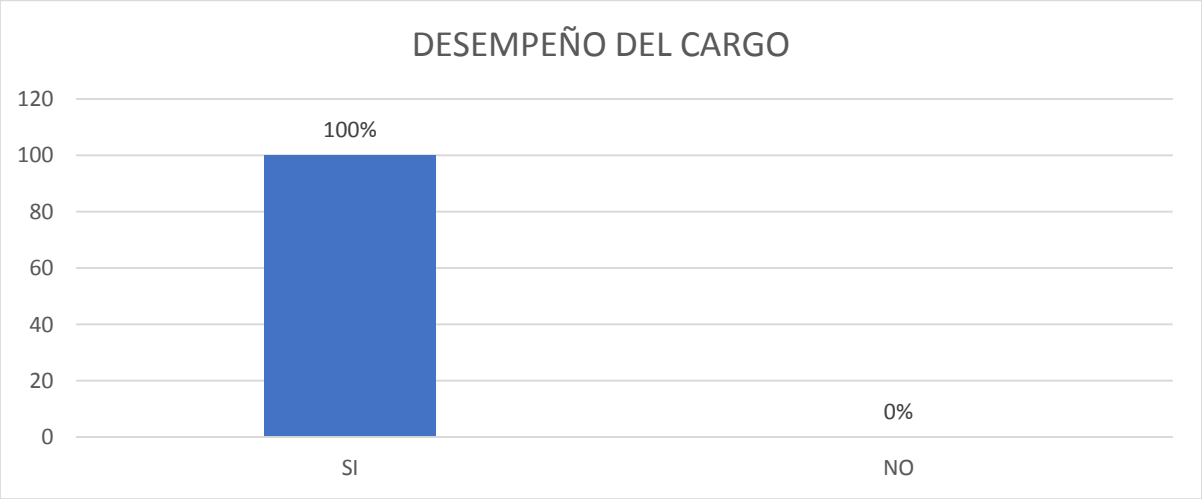
PREGUNTA #2
2. ¿Se desenvuelve en el cargo para el que fue contratado?

CUADRO N°16
DESEMPEÑO DEL CARGO

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°13



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: todos los empleados u oficinistas de la empresa manifiestan estarse desenvolviendo en las labores para las cuales fueron contratados, esto lo afirma el 100% de los encuestados.

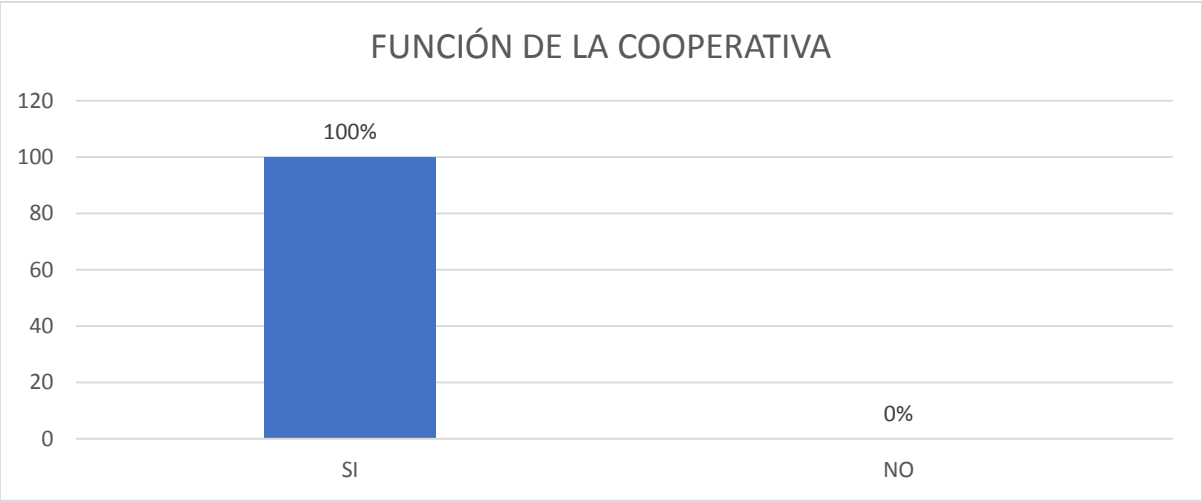
PREGUNTA #3
3. ¿Conoce usted cual es la función de la cooperativa en el mercado?

CUADRO N°17
FUNCIÓN DE LA COOPERATIVA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°14



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: todos los empleados de oficina es decir el 100% conocen la función principal que la cooperativa tienen en el mercado local, lo cual les ayuda para orientar su trabajo hacia la eficiencia y la calidad, aunque señalan que es de trascendental importancia que se trabaje en el diseño y estructuración de la misión, visión y valores institucionales, ya que estos plasmarían de manera concreta la razón social de la empresa.

PREGUNTA #4

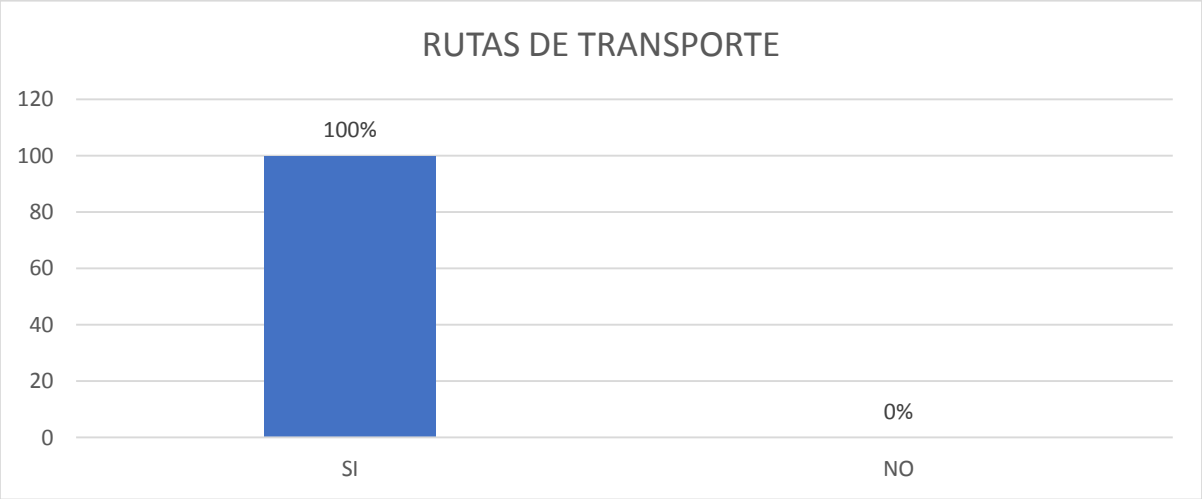
4. ¿Conoce usted las líneas o rutas de transportación que la cooperativa oferta dentro de la ciudad?

CUADRO N°18
RUTAS DE TRANSPORTE

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°15



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: todos los empleados revelan que tienen pleno conocimiento de las líneas o rutas de transportación que la cooperativa oferta dentro de la ciudad, ya que todos los procesos están vinculados directamente con el recorrido que las unidades vehiculares hacen diariamente.

PREGUNTA #5
5. ¿Cuántas líneas de transporte urbano marginal oferta la cooperativa?

CUADRO N°19
RUTAS URBANO MARGINALES

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
2 LINEAS	0	0%
4 LINEAS	0	0%
6 LINEAS	4	100%
MAS DE 6 LINEAS	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°16

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: según datos de la encuesta el 100% de los empleados revela que actualmente la cooperativa de buses “24 de Mayo” oferta 6 líneas de transportación urbano-marginal, las cuales están dirigidas a los barrios de: Manzano Virgen-pamba, calvario, Zalapa, Zamora huayco alto, Motupe, Punzara, San Agustín, Tierras Coloradas, Carigan, Punzara Alto y Dos puentes.

PREGUNTA #6

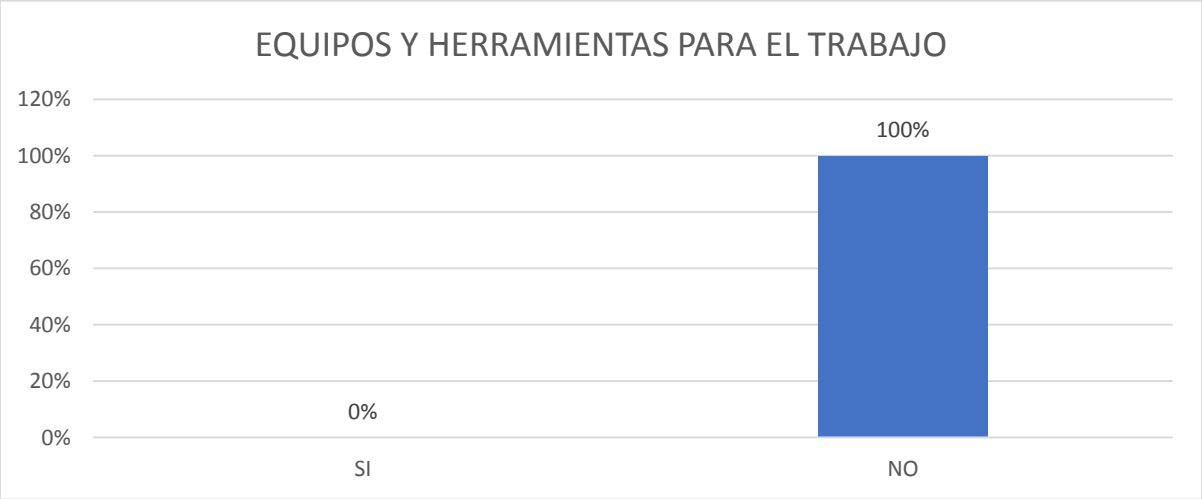
6. ¿La cooperativa le provee de las herramientas, tecnologías e insumos necesarios para el correcto desempeño de sus labores?

CUADRO N°20
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS PARA EL TRABAJO

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
Total	**4**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°17



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: los empleados reportan en un 100% que la cooperativa no les provee de todos los implementos físicos y tecnológicos para el desempeño de sus labores, e incluso algunos revelan que ciertos equipos que están en el área de las oficinas son de su propiedad, además citan que los equipos existentes están obsoletos y deben ser reemplazados por unos más nuevos que contribuyan a la eficiencia laboral y operacional.

PREGUNTA #7

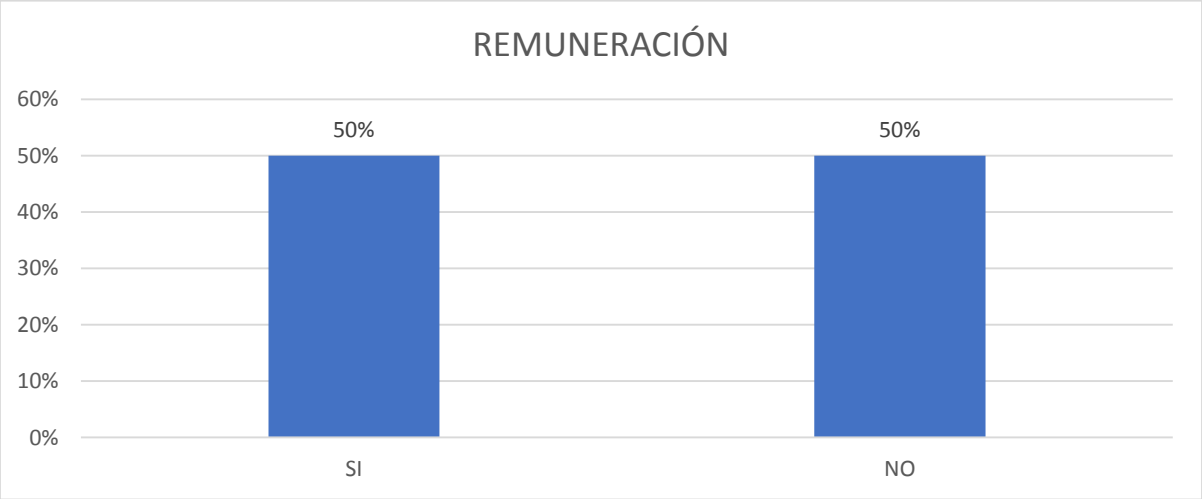
7. ¿Su remuneración es adecuada al rol que usted cumple en la cooperativa?

CUADRO N°21
REMUNERACIÓN

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	**4**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°18



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: el 50% del personal que labora en las oficinas de la cooperativa manifiesta no estar de acuerdo con su remuneración pues consideran que la carga de funciones es muy elevada pero no renuncian al cargo ya que en la actualidad las fuentes de empleo son muy limitadas en nuestra ciudad, el 50% restante si está de acuerdo con su sueldo.

PREGUNTA #8

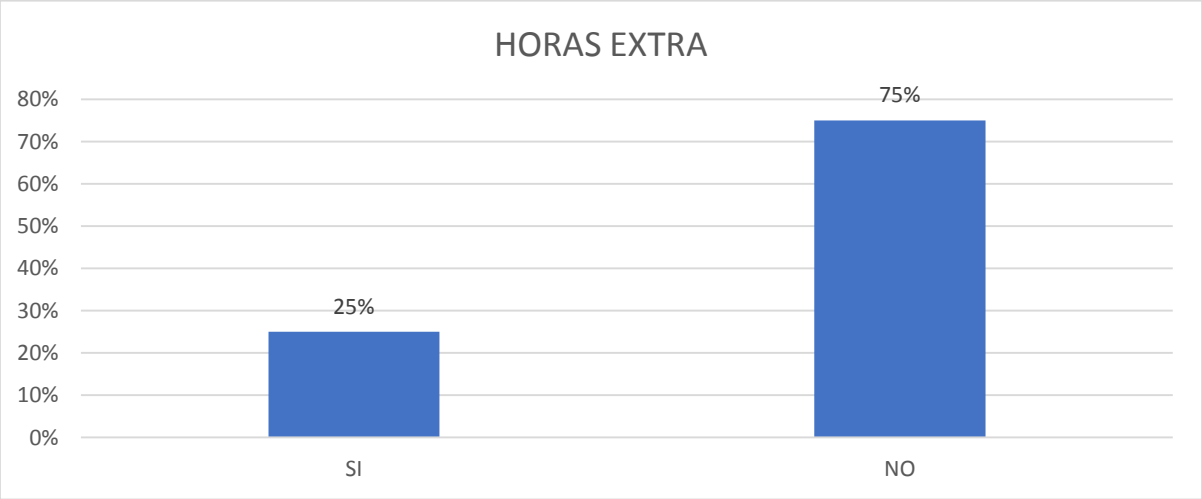
8. ¿La cooperativa le ha cancelado algún valor por concepto de horas extras?

CUADRO N°22
HORAS EXTRA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	**4**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°19



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: los empleados en un 75% revelan que la empresa no autoriza la ejecución de horas extra por lo tanto no se les ha cancelado ningún valor por este concepto. En el caso del gerente (25%) es el único autorizado para efectuar trabajos fuera de su horario ya que por la naturaleza de su cargo en ocasiones se requiere su presencia fuera de la ciudad en donde la jornada de trabajo se extiende.

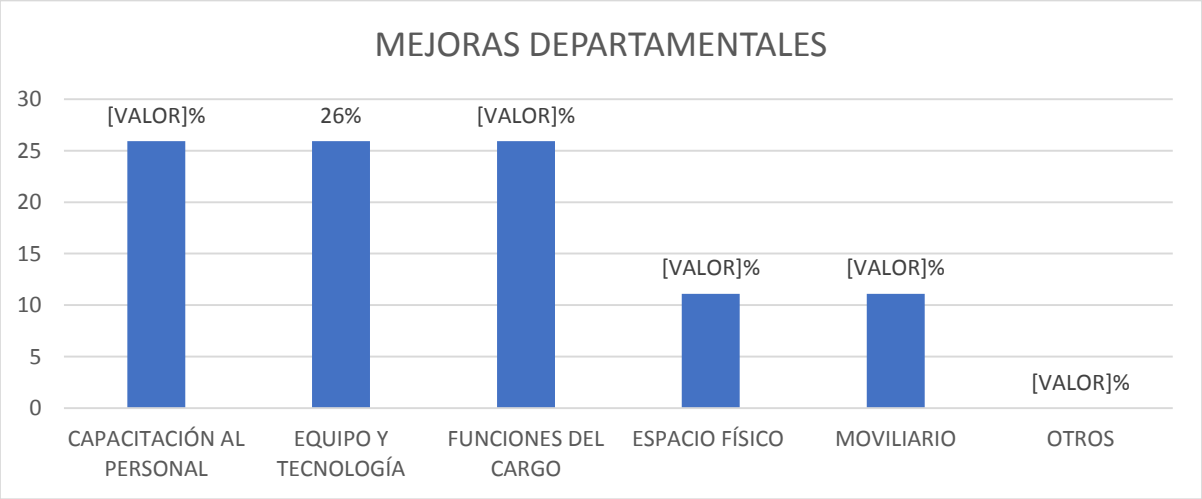
PREGUNTA #9
9. Según su criterio. ¿Qué mejoras se deben plantear en su departamento?

CUADRO N°23
MEJORAS DEPARTAMENTALES

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	7	26%
EQUIPO Y TECNOLOGÍA	7	26%
FUNCIONES DEL CARGO	7	26%
ESPACIO FÍSICO	3	11%
MOVILIARIO	3	11%
OTROS	0	0%
Total	**27**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°20



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: según el personal de oficina las mejoras que prioritariamente se deben emprender en los departamentos son: capacitar al personal, cambios de equipo y tecnología y funciones del cargo con un 26% respectivamente, así también mejorar el espacio físico y el mobiliario con un 11%.

PREGUNTA #10

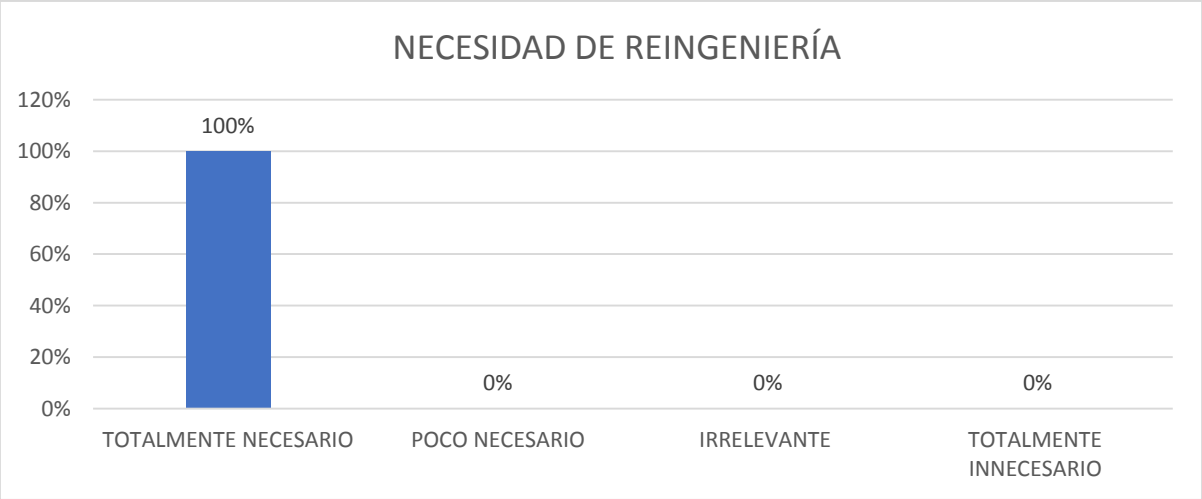
10. De acuerdo a su criterio ¿Cómo calificaría la necesidad de una reingeniería en la cooperativa de buses "24 de Mayo"?

CUADRO N°24
NECESIDAD DE REINGENIERIA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE NECESARIO	4	100%
POCO NECESARIO	0	0%
IRRELEVANTE	0	0%
TOTALMENTE INNECESARIO	0	0%
Total	**27**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°21



Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: los datos exponen que los empleados están en total disposición y acuerdo para participar en la reingeniería de los procesos de la cooperativa, ya que por expresiones recopiladas este proceso ayudaría considerablemente a contrarrestar las debilidades de la empresa y de esta manera contribuir a la eficiencia de sus operaciones.

ENCUESTA A LOS SOCIOS

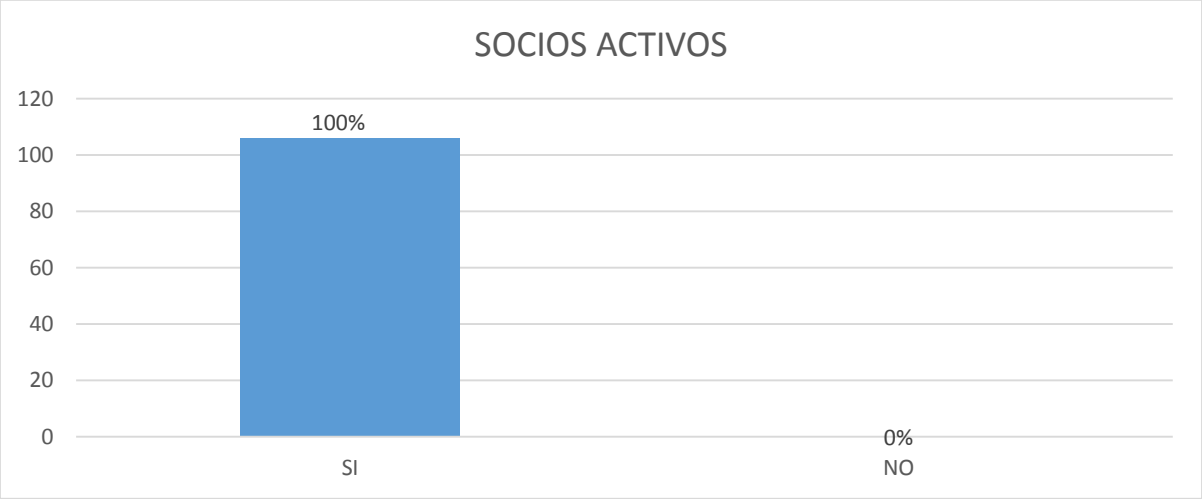
PREGUNTA #1
1. ¿Es usted socio activo de la Cooperativa de buses "24 de Mayo"?

CUADRO N°25
SOCIOS ACTIVOS

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	106	100%
NO	0	0%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°22



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: tal como lo expone la información recopilada el 100% de los socios encuestados participan activamente en las actividades de la cooperativa, poniendo a disposición del público en general sus unidades de transporte.

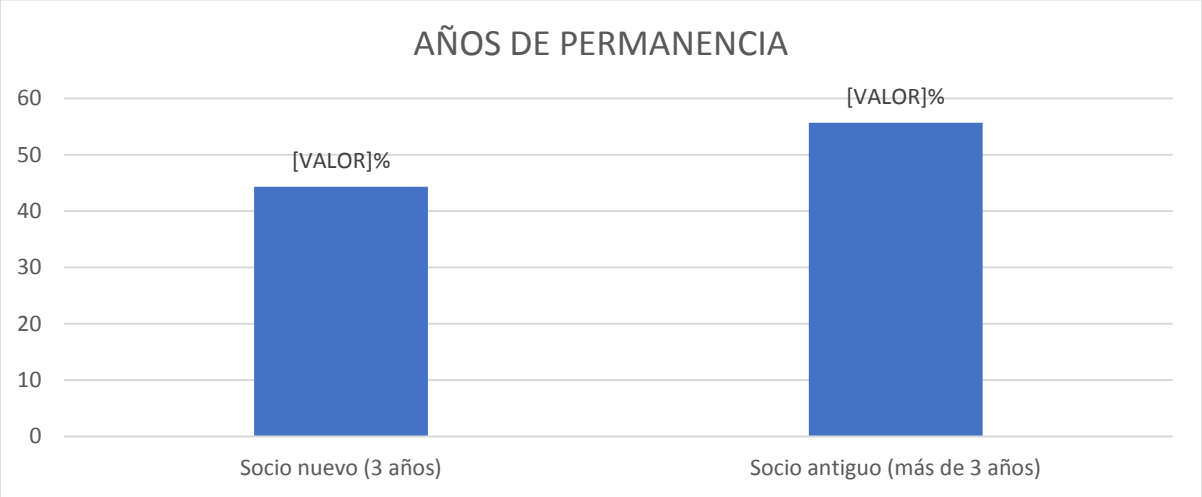
PREGUNTA #2
2. De acuerdo a los años de incorporación a la cooperativa ¿Cómo calificaría su permanencia?

CUADRO N°26
AÑOS DE PERMANENCIA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Socio nuevo (3 años)	47	44%
Socio antiguo (más de 3 años)	59	56%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°23



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: La Cooperativa de buses “24 de Mayo” cuenta con un número representativo de socios de los cuales el 56% son socios antiguos es decir que se unieron a la entidad hace más de 3 años y el 44% de estos son nuevos es decir que son parte de la empresa por un periodo menor a un año. Según información revelada por el gerente, la empresa brinda todas las facilidades para la incorporación de nuevos socios, lo cual ha facilitado el proceso de venta y renovación de las unidades vehiculares.

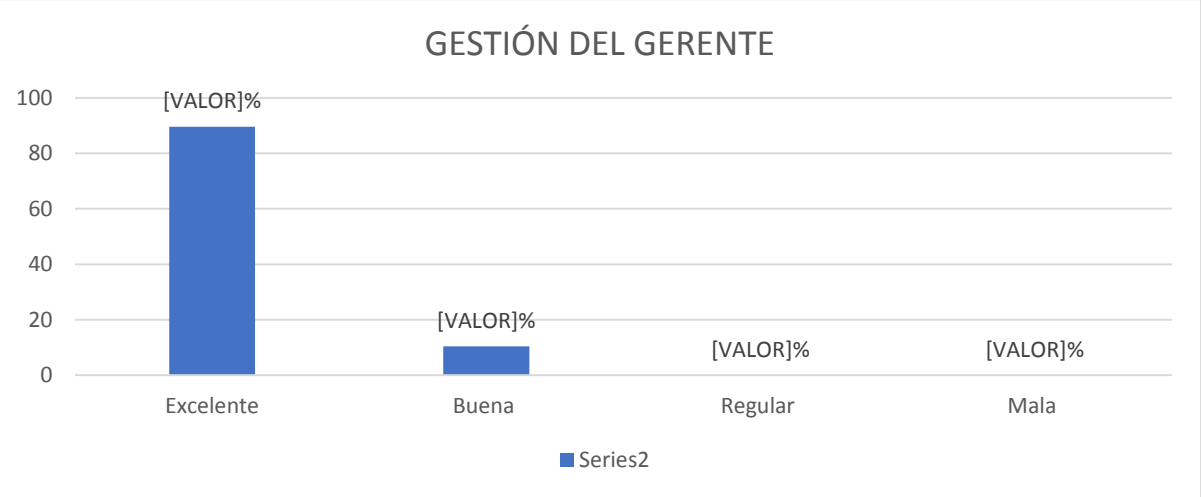
PREGUNTA #3
3. ¿Cómo calificaría la actual gestión del gerente de la cooperativa?

CUADRO N°27
GESTIÓN DEL GERENTE

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	95	90%
Buena	11	10%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°24



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: La actual gestión del gerente es de muy buena aceptación entre los socios tal como lo revelan los datos recopilados en donde el 90% califica con la categoría de Excelente y el 10% con la categoría de Buena, según opinión de los socios esto se debe a que el gerente es una persona accesible, prudente y sobre todo muy calificada para el cargo que está ejerciendo.

PREGUNTA #4

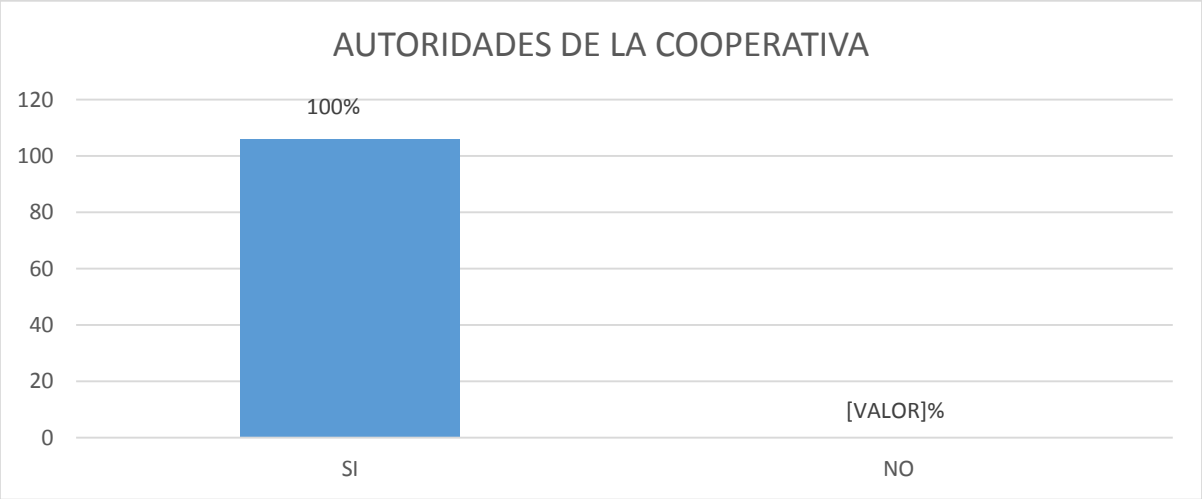
4. De acuerdo a su criterio ¿La elección de los miembros del consejo de administración y vigilancia se realiza de manera democrática?

CUADRO N°28
AUTORIDADES DE LA COOPERATIVA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	106	100%
No	0	0%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°25



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: el proceso de elección de los miembros del consejo de administración y vigilancia de la cooperativa se realiza de manera democrática así lo expresa el 100% de los encuestados, es decir que todos los miembros de la asamblea general de socios participan activamente, teniendo la capacidad de elegir y ser elegidos en este proceso.

PREGUNTA #5

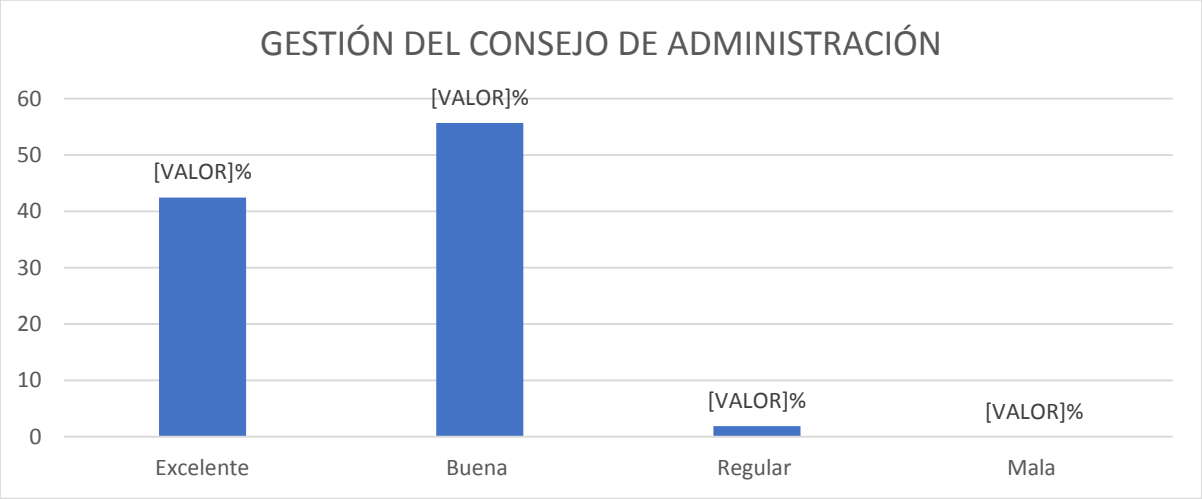
5. ¿Cómo calificaría gestión del Consejo de Administración de la cooperativa?

CUADRO N°29
GESTIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	45	42%
Buena	59	56%
Regular	2	2%
Mala	0	0%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°26



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: La gestión del actual consejo de administración es calificada por los socios así: Buena 56%, Excelente 42% y Regular 2%, esto se debe principalmente a que es un grupo de autoridad que se caracteriza por estar en constante contacto con la asamblea general de socios receptando y resolviendo inquietudes, pero sobre todo porque dirigen su accionar con transparencia rindiendo informes periódicos inherentes a su gestión.

PREGUNTA #6
6. ¿Cómo calificaría gestión del Consejo de vigilancia de la cooperativa?

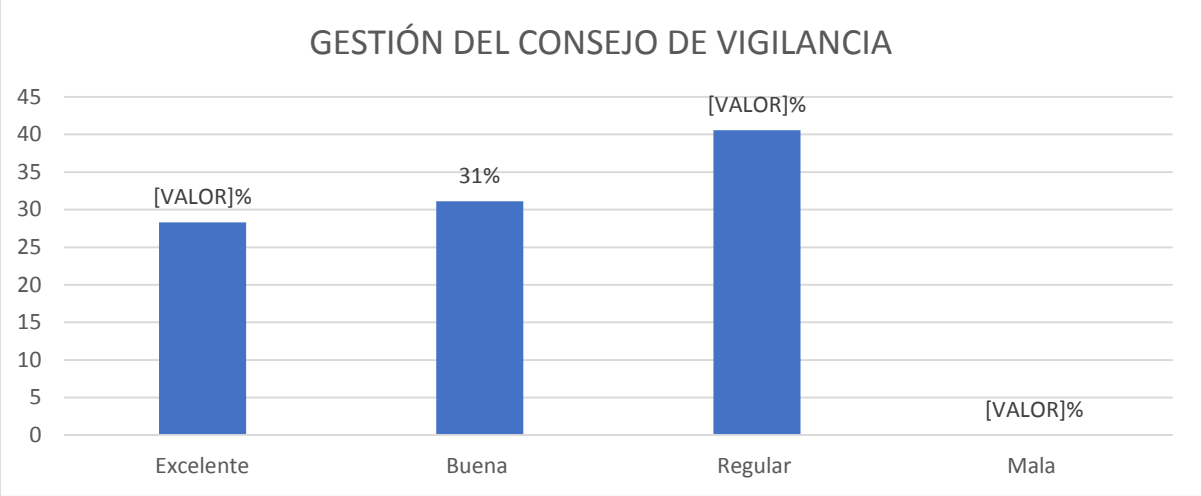
CUADRO N°30

GESTIÓN DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	30	28
Buena	33	31
Regular	43	41
Mala	0	0
Total	**106**	**100**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°27



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: La gestión del consejo de vigilancia se califica como Regular con un 41%, Buena 31% y Excelente 28%, en general se evidencia que la gestión de este grupo de autoridad no genera una buena percepción entre los socios, y esto se debe principalmente a que es este consejo quien aplica multas y llamados de atención a los socios y unidades de trabajo. El descontento de la gestión del consejo de vigilancia se debe a que las multas y sanciones se aplican con excesiva rigurosidad causando perjuicios económicos en su actividad diaria, pues en reiteradas ocasiones las multas se aplican a una misma unidad sin previo informe al socio sino solamente a los operarios de las unidades vehiculares, quienes se ven obligados a cancelar las sanciones impuestas para poder acceder al turno de trabajo del día siguiente.

PREGUNTA #7

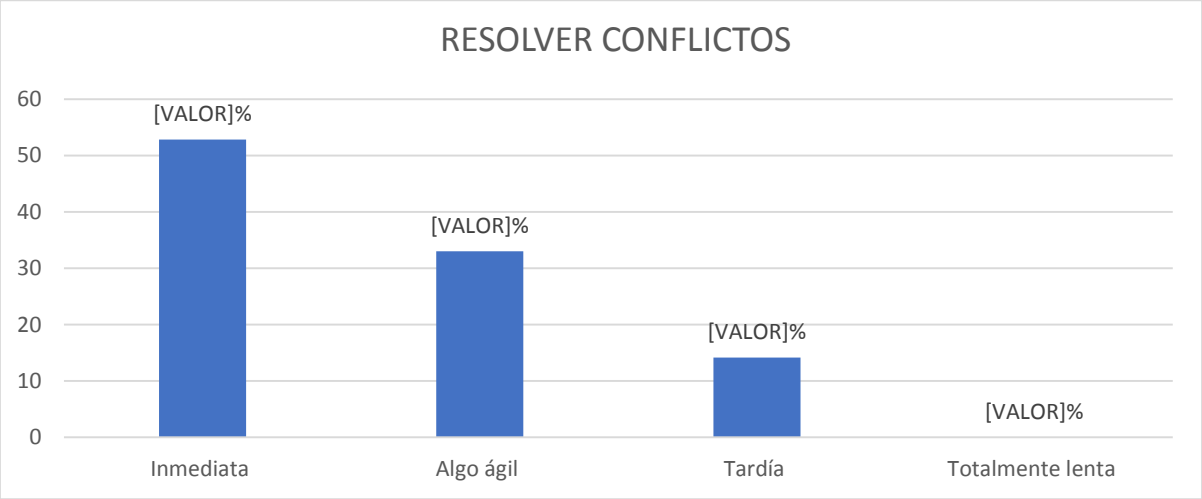
7. ¿Cómo calificaría la rapidez que tienen las autoridades de la cooperativa para resolver los conflictos de los socios y la empresa?

CUADRO N°31
RESOLVER CONFLICTOS

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Inmediata	56	53%
Algo ágil	34	33%
Tardía	12	14%
Totalmente lenta	0	0%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°28



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: Las autoridades tienen en general una excelente habilidad para resolver conflictos que se presenten dentro de la empresa, así un 53% de los encuestados califica la habilidad como Inmediata, un 33% como Algo ágil y un 14% como Tardía. Los conflictos de la cooperativa se han venido resolviendo en la forma y el tiempo adecuado, generando confianza entre los socios que la componen pues saben que sus intereses están bien protegidos por quienes lideran la empresa.

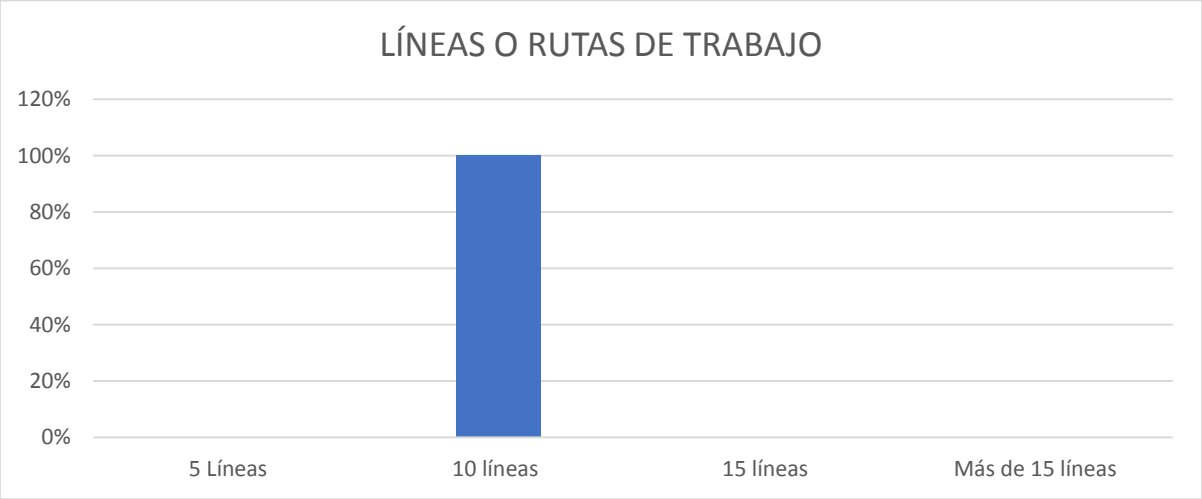
PREGUNTA #8
8. ¿Cuántas líneas o Rutas de trabajo cubre actualmente la cooperativa?

CUADRO N°32
LINEAS O RUTAS DE TRABAJO

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
5 Líneas	0	0%
10 líneas	106	100%
15 líneas	0	0%
Más de 15 líneas	0	0%
	106	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°29



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: La cooperativa de buses “24 de Mayo” actualmente da cobertura a 10 rutas de transportación urbana dentro ciudad de Loja, así lo expresa el 100% de los encuestados, aunque también se conoce que la cooperativa se encuentra gestionando la incorporación de 2 nuevas líneas con la finalidad de facilitar el acceso a este medio de transportación a la comunidad lojana en general y a la vez dar una mayor cobertura al mercado existente.

PREGUNTA #9

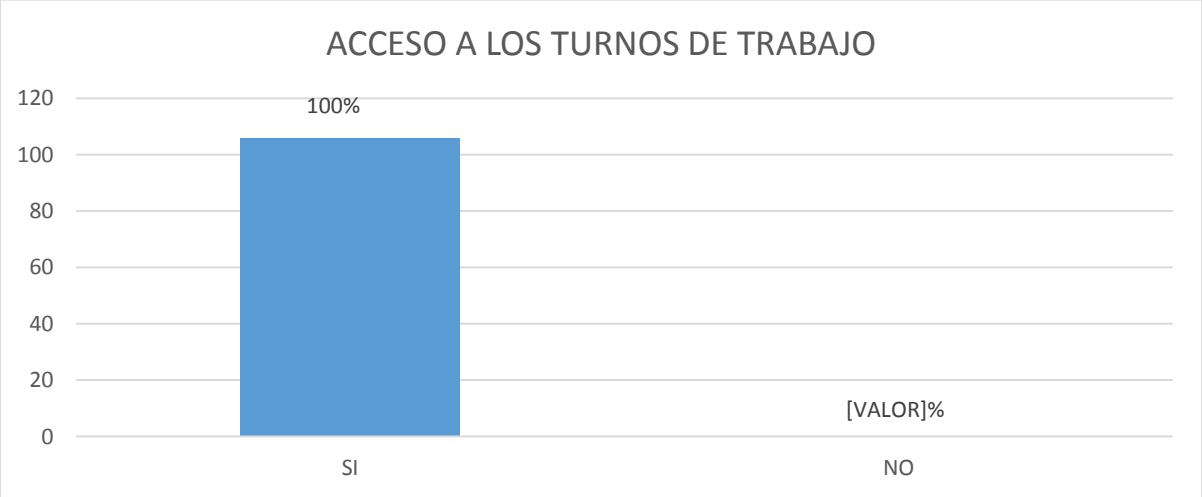
9. ¿Considera usted que los turnos de trabajo son distribuidos equitativamente?

CUADRO N°33
ACCESO A LOS TURNOS DE TRABAJO

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
Si	106	100%
No	0	0%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°30



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: el 100% de los socios expone que la distribución de los turnos de trabajo es totalmente equitativa, puesto que la asignación de las líneas de recorrido se efectúa mediante un sistema de rotación en el que las unidades tienen acceso a todas las rutas que la cooperativa oferta, permitiendo a través de esta medida que todas las unidades trabajen en condiciones igualitarias y gocen de los mismos beneficios.

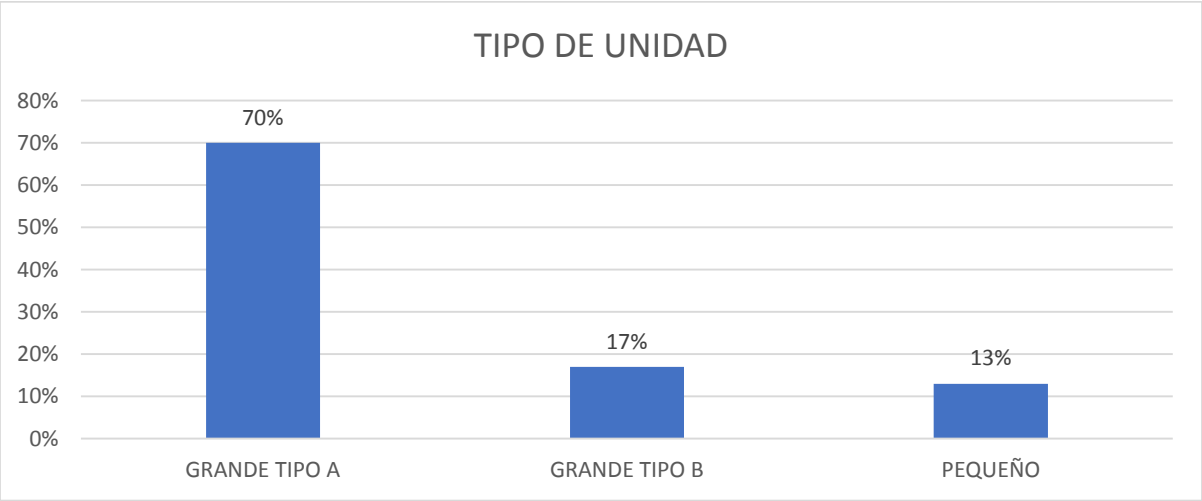
PREGUNTA #10
10. ¿Qué tipo de unidad tiene usted?

CUADRO N°34
TIPO DE UNIDAD

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
GRANDE TIPO A	74	70%
GRANDE TIPO B	18	17%
PEQUEÑO	14	13%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°31



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: la cooperativa cuenta actualmente con 106 unidades vehiculares de las cuales el 70% son grandes de tipo A, el 17% son grandes tipo B y el 13% corresponde a unidades pequeñas. La empresa tiene un número adecuado de unidades de trabajo que le permiten realizar los recorridos urbanos y urbano-marginales de manera eficiente.

PREGUNTA #11

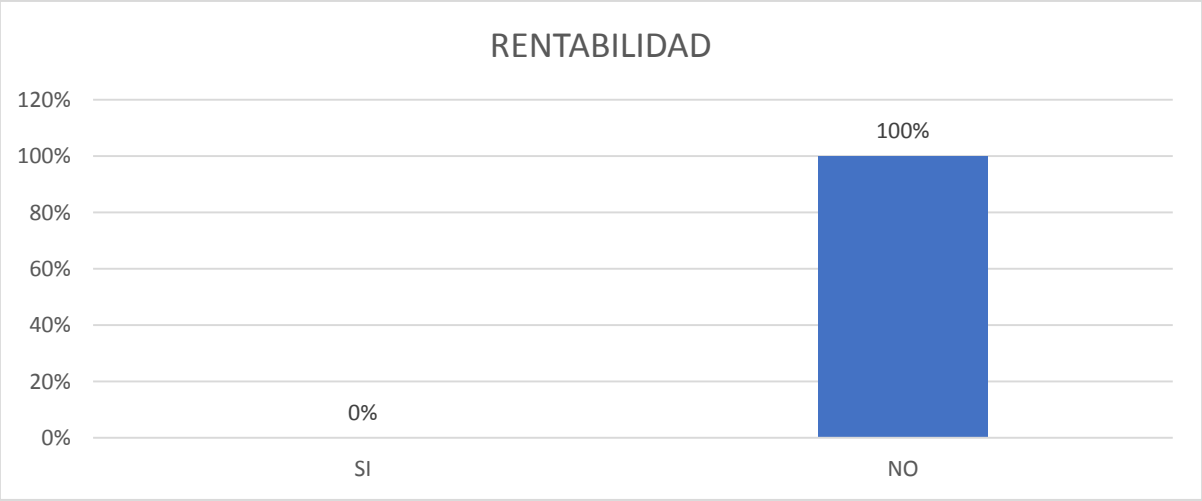
11. De acuerdo a su criterio como socios de la cooperativa ¿considera usted que las líneas urbanas y las líneas marginales son rentablemente iguales?

CUADRO N°35
TIPO DE UNIDAD

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	106	100%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°32



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: según criterio del 10% de los socios trabajar en las líneas urbano marginales no genera una buena rentabilidad, debido a que en estas zonas la afluencia de público es menor que en las líneas urbanas, por lo tanto el servicio de transportación es menos requerido.

PREGUNTA #12

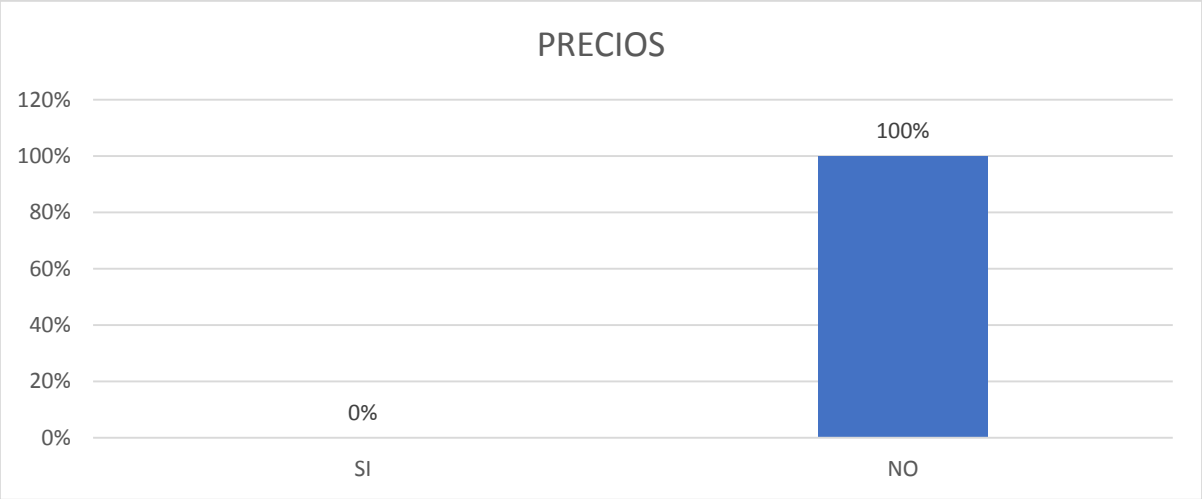
12. ¿Considera usted que los precios de transportación a las zonas urbano marginales son adecuados?

CUADRO N°36
PRECIOS

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	106	100%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°33



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: al plantear esta interrogante el 100% de los socios considera que los precios del transporte urbano marginal no son adecuados, puesto que si bien las unidades vehiculares prestan sus servicios de transportación con el fin de servir a la colectividad también lo hacen para obtener un redito económico, factor que en estas rutas no se da principalmente por la poca afluencia de público y esto aún más agravado por los daños que el vehículo sufre al circular por vías en mal estado y áreas de difícil acceso, lo cual conduce al recargo del mantenimiento vehicular. Es importante recalcar en este punto que la empresa es muy respetuosa de las leyes vigentes en cuanto a la fijación de precios del transporte y durante décadas ha venido trabajando de este modo, pero exponen que en muchas ocasiones los precios no se ajustan a la realidad de los costos de mantenimiento y gastos en general que el transportista debe realizar para mantener las unidades en óptimas condiciones.

PREGUNTA #5
13. ¿Usted como socio estaría de acuerdo en que se amplié el número de líneas urbano marginales que la cooperativa oferta al público?

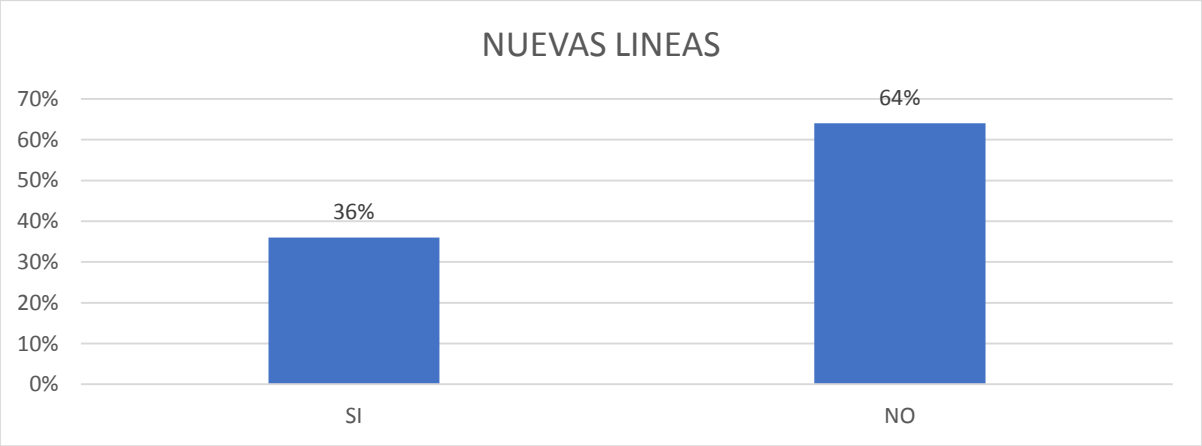
CUADRO N°37

NUEVAS LINEAS

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	38	36%
NO	68	64%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°34



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: el 64% de los socios encuestados dice No a la alternativa de ampliar el número de rutas urbano-marginales, ya que expresan que las líneas que actualmente oferta la cooperativa cubren la escasa demanda del servicio en estos lugares, afirmando también que los precios del transporte son muy bajos en relación al costo que el vehículo enfrenta para trasladarse a los sectores marginales. El 36% restante de los socios afirma que aprobaría la implementación de nuevas líneas puesto que esta situación generaría más trabajo para las unidades y mayores beneficios para el propietario.

PREGUNTA #14

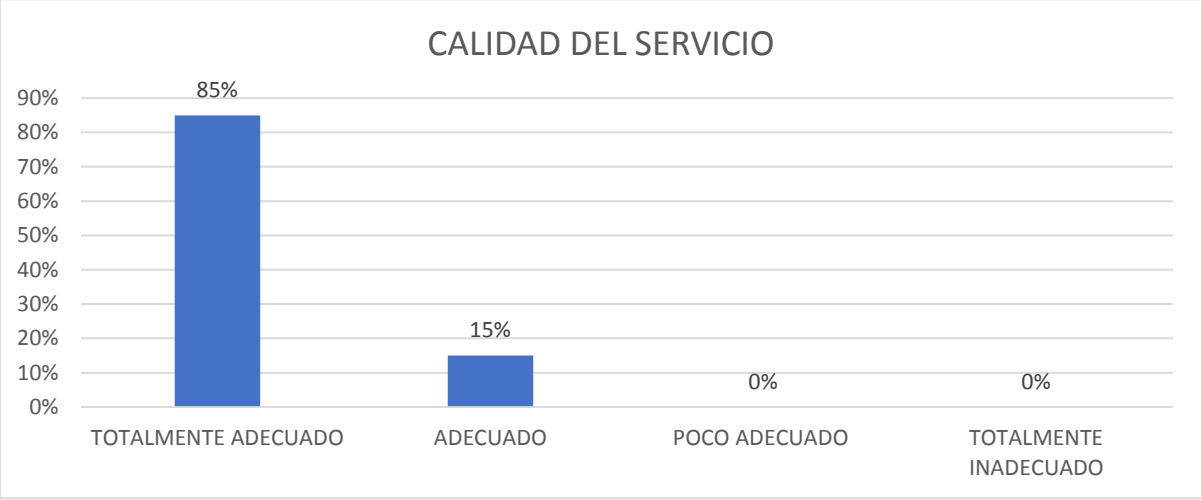
14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que la cooperativa presta actualmente a los sectores urbano-marginales?

CUADRO N°38
CALIDAD DEL SERVICIO

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
TOTALMENTE ADECUADO	90	85%
ADECUADO	16	15%
POCO ADECUADO	0	0%
TOTALMENTE INADECUADO	0	0%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°35



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: el 85% de los socios afirma que los servicios que actualmente presta la cooperativa a los sectores urbano-marginales es Totalmente Adecuado, mientras que el 15% restante califica a los servicios como Adecuados. Es decir que esta tendencia nos muestra que los socios consideran que la entidad cubre adecuadamente los requerimientos del público en cuanto a servicios de transportación hacia las periferias.

PREGUNTA #15

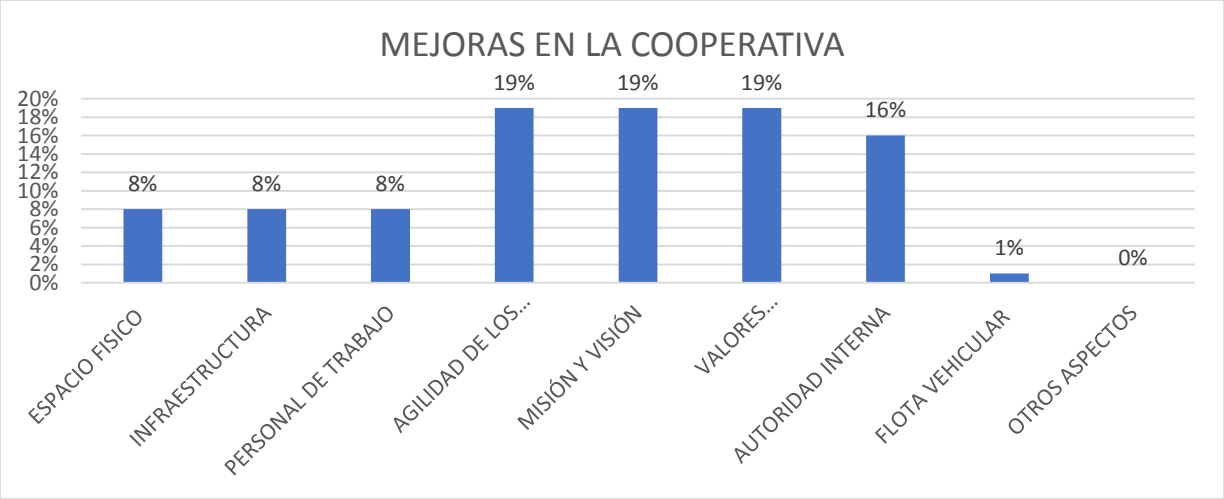
15. ¿Desde su percepción como socio que aspectos considera que la cooperativa debe mejorar?

CUADRO N°39
MEJORAS EN LA COOPERATIVA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
ESPACIO FISICO	43	8%
INFRAESTRUCTURA	44	8%
PERSONAL DE TRABAJO	45	8%
AGILIDAD DE LOS PROCESOS	106	19%
MISIÓN Y VISIÓN	106	19%
VALORES INSTITUCIONALES	106	19%
AUTORIDAD INTERNA	87	16%
FLOTA VEHICULAR	8	1%
OTROS ASPECTOS	0	0%
Total	**545**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°36



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: las mejoras primordiales que se deben hacer en la cooperativa son: agilidad en los procesos, misión, visión y valores institucionales 19%, autoridad interna 16%, espacio físico, infraestructura y personal de trabajo 8% y finalmente cambios en la flota vehicular 1%. Estos factores deberán ser necesariamente considerados en el proceso de reingeniería.

PREGUNTA #5

16. ¿usted como socio estaría de acuerdo en que la cooperativa se someta a una Reingeniería?

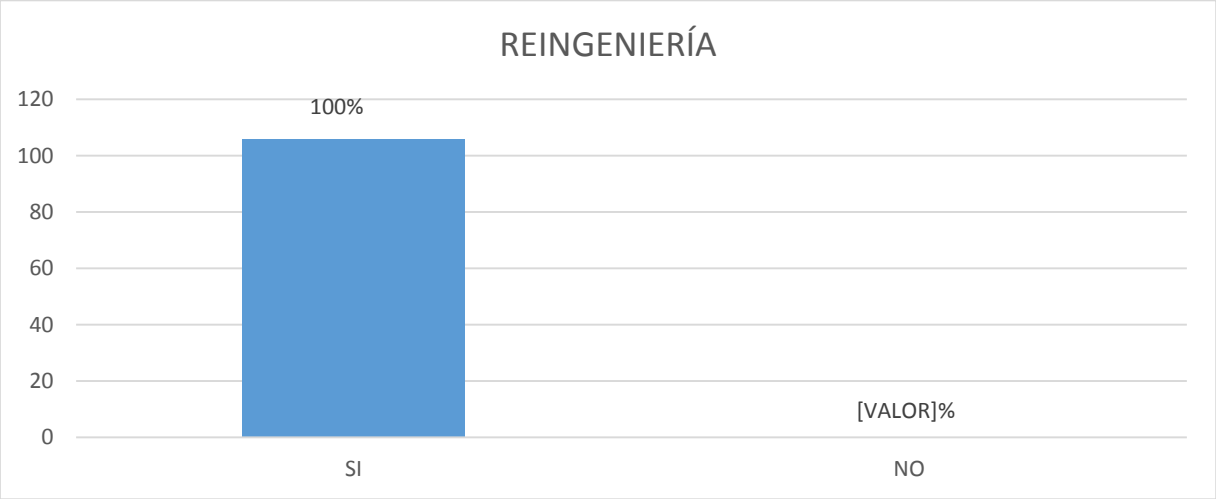
CUADRO N°40

REINGENIERIA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	106	100%
NO	0	0%
Total	**106**	**100%**

Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

GRÁFICO N°37



Fuente: Encuesta a los transportistas
Elaborado por: Marlon Fierro C.

Análisis e Interpretación: el 100% de los socios encuestados manifiesta estar de acuerdo con que la cooperativa se someta a una Reingeniería, ya que esto contribuiría en la detección y solución de los puntos críticos que disminuyen su eficiencia.

g. DISCUSIÓN

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

La empresa actualmente se encuentra estructurada con 7 personas en el área de oficina y 3 personas para el área de aseo y limpieza de la misma, tal como se explica en el siguiente cuadro:

CUADRO N°41

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

N°	CARGO	NOMBRE	DEPARTAMENTO
1	Gerente	Marco Vinicio Flores Loaiza	**Gerencia**
1	Secretaria	Mariana Lucia Ramírez Jiménez	**Secretaría**
1	Contador	Juan Carlos Jiménez Sánchez	**Contabilidad**
1	Recaudadora	Marlene Maribel Espinoza Jaramillo	**Recaudación**
1	Conserje	Ismael Esteban Cabrera Matute	**Servicios generales**
1	Conserje	Ivan Salvador Narváez Mendoza	**Servicios generales**
1	Conserje	Manuel Ignacio Santín Godoy	**Servicios generales**

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayor"
Elaborado por: Marlon R. Fierro C.

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA Y SUS FUNCIONES

Con el fin de ejecutar la reingeniería de la cooperativa de buses “ 24 de Mayo”, se ha determinado la estructuración del equipo de que será responsable de colaborar, ejecutar y dar el respectivo seguimiento en el desarrollo de este trabajo, cuyo fin principal es aportar importantes beneficios para la empresa de transporte, pues su trabajo se centra en detectar pero sobre todo corregir los errores que se encuentren inmersos en los procesos que se ejecutan pero sobre todo en aquellos que están directamente relacionados con las líneas urbano – marginales a las cuales dan cobertura.

Entonces conociendo el fin de la reingeniería el equipo se ha conformado con el Gerente de la empresa, la secretaria o auxiliar departamental, el contador o jefe financiero, la recaudadora o jefa de pagaduría y mi persona Marlon Ramón Fierro Cueva, como principal responsable de este trabajo de investigación.

Los objetivos primordiales del trabajo de reingeniería se detallan a continuación:

- Realizar el diagnostico general de la empresa con base a los resultados tanto de la entrevista como de las encuestas.
- Identificar los procesos existentes en la cooperativa
- Determinar los puntos críticos de los procesos que desarrolla la cooperativa
- Realizar una propuesta de reingeniería a los procesos que la cooperativa realiza actualmente
- Determinar los costos de la reingeniería en la empresa.

DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA CON BASE A LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS

El primer paso para iniciar la reingeniería es efectuar un diagnóstico de arriba para abajo, dando seguimiento a su estructura organizacional, es decir iniciando por el gerente hasta llegar al último subordinado según la cadena de mando, sin dejar de lado a los actores principales de esta empresa como son la junta general de socios.

De acuerdo con los datos aportados por el gerente afirmamos que la empresa tiene 43 años en el mercado local, pues su creación se dio el 24 de mayo de 1971 lo cual la ha catalogado como una de las empresas más antiguas y reconocidas de la ciudad, su actual gerente tiene título de tercer nivel en la especialidad de Ing. Comercial lo cual le atribuye amplios conocimientos para desempeñarse en su cargo de manera eficiente, pues él conoce cuál es el rol que debe cumplir dentro de esta organización además que durante varios años ha ejercido como gerente en empresas de tipo comercial, así también el gerente asume su cargo continuamente con responsabilidad pues se mantiene con el firme compromiso aprovechar y reforzar las fortalezas de la empresa y a la vez tomar medidas pertinentes para superar sus debilidades.

Es importante recalcar que la empresa actualmente no ha definido de manera concreta su misión, visión y valores institucionales, factores que se han descuidado durante varios años, e influyen de manera directa para que los empleados desconozcan cual es el rol que la empresa cumple en el mercado y

hacia donde se proyecta en el futuro. Además la empresa cuenta con un organigrama muy amplio para el actual número de empleados que esta posee, es decir que este debe ser reestructurado para determinar una estructura acorde a las necesidades actuales de la organización. Por otra parte la empresa no tiene definido un manual de funciones que permita instruir al personal acerca de sus competencias, funciones y responsabilidades dentro de los diferentes cargos.

En cuanto a la función principal de la empresa se reafirma que al ser un ente de transporte tiene un solo rubro que ofertar y es el servicio de transportación pública en la ciudad de Loja, es decir que no tiene un producto o servicio de exclusividad aunque eventualmente se alquila las unidades para fletes, pero esto sucede de manera muy esporádica. En total la empresa da cobertura a diez rutas de transportación urbana en las cuales están inmersas seis hacia los sectores urbano marginales que sirven a sectores tales como: Manzano Virgen-pamba, calvario, Zalapa, Zamora huayco alto, Motupe, Punzara, San Agustín, Tierras Coloradas, Carigan, Punzara Alto y Dos puentes. Las líneas de recorrido son distribuidas equitativamente para cada una de las unidades vehiculares, con la finalidad de promover equidad en el trabajo; dicha rotación es efectuada conjuntamente con el Municipio de Loja que es quien facilita la estructuración de los cuadros de trabajo para la cooperativa de transporte.

Para dar cobertura a las rutas de transportación la cooperativa actualmente agrupa a 106 unidades vehiculares de las cuales 74 son grandes tipo A, 18 son grandes tipo B y 14 corresponden a unidades pequeñas. Con una variada flota de vehículos la cooperativa presta los servicios públicos de transporte en la ciudad

de Loja tanto para sectores urbanos como marginales. Se debe recalcar que las líneas urbanas evidentemente son más rentables que las marginales, debido a que en las primeras la afluencia de público es mayor por tanto la demanda es elevada y las vías se encuentran en mejor estado, promoviendo que el transporte sea más fluido y los vehículos sufran menores daños y desgate; no sucede así con las líneas marginales en donde no solo la demanda es escasa sino también las vías son de difícil acceso ocasionando altos costos de mantenimiento para el propietario de la unidad que circula hacia estos sectores, factor que desmotiva para querer brindar el servicio a estas áreas lo cual se ha revelado en el descontento general de los socios para atender los requerimientos de este sector de la población, aunados a esto se enfrentan a que el costo del transporte público es nuestra ciudad es muy bajo y no les permite establecer un margen de rentabilidad adecuado.

En el aspecto de contrataciones de personal la entidad actúa mediante los parámetros que la ley determina pues los empleados de nuevo ingreso son admitidos con un contrato a prueba por el lapso de tres meses y luego se reestructura un contrato de tiempo indefinido. Bajo cualquier relación laboral la cooperativa cumple como entidad empleadora con todos los beneficios que determina la ley. En el ámbito laboral se recalca que no existe proceso de inducción previa formal lo cual puede conducir a que los empleados cometan errores en el ejercicio de sus funciones, factor que debe ser contrarrestado con la finalidad de lograr mayor eficiencia en el trabajo, así también la organización no brinda capacitaciones al personal puesto que las considera innecesarias debido a que se cree que las funciones implícitas en cada cargo no requieren de mayor

conocimiento, además de que siempre contratan al personal más idóneo para cada plaza de trabajo. Cuando el empleado accede a capacitaciones lo hace únicamente si es que estas son dictadas por los órganos reguladores de la cooperativa como son la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el I. Municipio de Loja.

En el ámbito de las remuneraciones la empresa no promueve ningún tipo de incentivos pues sus estipendios se ajustan adecuadamente a la carga laboral que el empleado desempeño. Es importante citar que la empresa utiliza un medio tradicional para el registro de las entradas y salidas del personal como es la firma de un registro diario de asistencias, aunque esto claramente se podría efectuar de manera más eficiente si se adquiere un método más actualizado y económico. Es así que indudablemente estos aspectos deberán ser considerados en el plan de reingeniería pues los empleados son la fuerza motriz que posibilita la ejecución adecuada del rol que la empresa cumple en su mercado.

El número de empleados inmersos en cada área es el mínimo por unidad departamental, en totalidad laboran siete empleados en la cooperativa; los cuales no desempeñan horas extras de trabajo pues el horario establecido se debe cumplir estrictamente, el único cargo habilitado para la extensión del horario de trabajo es el gerente. Los empleados de oficina tienen un nivel de instrucción de tercer nivel mientras que el personal del área de servicios generales tiene una instrucción de menor grado como es primaria y secundaria. Dentro de la estructura de la empresa se encuentra inmerso el componente principal de la

misma que se determina por la asamblea general de socios la cual agrupa a un número de 106 socios cooperativos, algunos que figuran como fundadores o de carácter antiguo y otros cuya permanencia rodea los 3 años. Se destaca que la organización de socios se delimita como la máxima autoridad dentro de la cooperativa siendo la primera figura personificada que aparece dentro de su organigrama, además de que esta misma organización nombra de entre su conglomerado al consejo de administración y consejo de vigilancia como órganos rectores de la cooperativa; pero aun cuando estor dos consejos de estructuran por votación de los socios la investigación nos revela que existen ciertas inconformidades que deben ser corregidas con el plan de reingeniería especialmente en el área de vigilancia e inspección.

En cuanto al accionar empresarial, se ha detectado que la empresa actúa de manera táctica haciendo siempre uso de las mejores estrategias para lograr una mejor calidad en sus servicios, además la entidad da libertad para que cada empleado emplee sus propias estrategias para lograr un mejor desempeño. La empresa carece de tiempos estándares pues estos no se han fijado para el cumplimiento de los procesos, además de que los empleados no conocen lo que es un tiempo estándar sino que simplemente se limitan a expresar que al finalizar el día ellos tienen pleno conocimiento de lo que deben haber cumplido en su jornada laboral. Además los procesos no están vinculados pues cada empleado trabaja de manera independiente aunque los informes generados en cada cargo son remitidos hacia el gerente que es el encargado de compilar la información

para luego compartirla a las diferentes unidades departamentales si es que esta es requerida.

En referencia a las falencias de la cooperativa el gestor de la misma recalca entre las más relevantes la resistencia al cambio especialmente a los cambios de administración (socios se oponen), el individualismo especialmente en el grupo de socios, el incumplimiento de los turnos de trabajo (unidades), la falta de organización para los cambios propuestos y la falta de capital para promover mejoras de infraestructura y equipamiento; aspectos que han influido de manera negativa para lograr un mayor crecimiento y expansión de la cooperativa. Así también los empleados expresan que los procesos a mejorar son: emisión de informes financieros y contables, recaudación de fondos de la empresa, asistencia a la gerencia y de demás departamentos, capacitación al personal, cambios de equipo y tecnología, reestructuración de las funciones del cargo y mejoras al espacio físico y mobiliario, es decir que la reingeniería deberá contemplar de manera urgente la reestructuración de estos procesos para de esta manera solventar las necesidades de los empleados cuyos beneficios redundaran en la calidad del desempeño organizacional.

En cuanto a los niveles de endeudamiento la empresa ha cuidado minuciosamente sus obligaciones con terceros, con la finalidad de recurrir a dinero externo exclusivamente para proyectos rentables y no financiar actividades infructuosas. Así también la rentabilidad de la empresa es enfocada desde dos perspectivas que expresan que el transporte en general es una de las

actividades más rentables que se ve favorecida por los subsidios gubernamentales y la gran demanda en el mercado pero así también dicha rentabilidad es afectada por las continuas reformas políticas y comerciales que se promueven dentro del país y ciudad y por los elevados costos de mantenimiento vehicular.

Aun con todas las falencias y dificultades señaladas la cooperativa viene operando en nuestro mercado por más de cuatro décadas, lo cual la ubica como una empresa en crecimiento y de alta competencia institucional, dicho precepto se reafirma con el hecho de que sus propios socios la catalogan como un ente que presta servicios de acuerdo a las exigencias que la comunidad lojana expresa, además de que evidencian ser un conglomerado empresarial de contante cambio y flexibilidad pues tanto empleados como socios afirman estar de acuerdo con el hecho de someterse a un proceso de Reingeniería que como su nombre no evoca reinvente, reestructure y reafirme la empresa y así poder ofrecer un servicio de mejor calidad al público en general.

INDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS EXISTENTES EN ESTE MOMENTO DENTRO DE LA COOPERATIVA DE BUSES “24 DE MAYO”

En la identificación de los procesos existentes en la Cooperativa de buses “24 de mayo” se ha determinado los siguientes procesos:

1. Proceso administrativo
2. Proceso de ayuda y soporte
3. Proceso de recaudación monetaria
4. Proceso financiero

Cuadro de resumen de los encargados de cada proceso

CUADRO N°42
ENCARGADOS DE CADA PROCESO

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Administrativo	Administrar, controlar y supervisar el uso de los recursos de la cooperativa	**Marco Vinicio Flores Loayza**
Ayuda y soporte	Ejercer labores de secretaria a todos los departamentos y órganos de autoridad de la cooperativa. Atiende al público en general y a los clientes.	**Mariana Lucia Ramírez Jiménez**
Recaudación monetaria	Recibe, cuenta y verifica los fondos que la cooperativa perciba por sus operaciones.	**Marlene Maribel Espinoza Jaramillo**
Financiero	Registrar las entradas y salidas de efectivo para estructurar los estados financieros que la ley y autoridades de la cooperativa determinen. Además este proceso está directamente relacionado con la elaboración de planes estratégicos y el POA.	**Juan Carlos Sánchez Jiménez**

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon R. Fierro C.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SU CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA Y SECUENCIA DE OPERACIONES DE LA COOPERATIVA

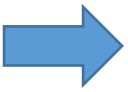
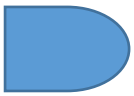
Los procesos que actualmente se desarrollan dentro de la cooperativa se clasifican uno a uno de acuerdo a su naturaleza e importancia dentro de la organización, comprendiendo así que existen diversas clases de procesos entre los cuales se destacan:

Proceso estratégicos, que agrupan a aquellos que definen y controlan las metas de la empresa, analizan y conocen la posibilidad de los recursos propios, por lo tanto se añade a este grupo el proceso **Administrativo** y **Financiero** ya que en distinto orden estos proceso se encargan de velar por el uso y aplicación de los recursos monetarios que la cooperativa tiene a su cargo, para lograr una mejor optimización de los mismos.

Procesos operativos, agrupan a actividades directamente relacionadas con el orden o giro de la empresa, además conllevan a tener contacto directo con el cliente, socio o usuario del servicio; como es el caso del proceso de **Recaudación monetaria y el de Ayuda y soporte,** pues son procesos orientados a mantener contacto directo con todos los actores de la cooperativa a fin de resolver inquietudes, problemas y a la vez recaudar los ingresos provenientes de su actividad. Es así que la cooperativa en el giro normal de sus actividades se encuentra inmersa en 4 procesos específicos que posibilitan su normal desenvolvimiento en el mercado. Dichos procesos configuran la misión que la empresa tiene al prestar sus servicios a la colectividad.

Ahora bien con el fin de comprender mejor los procesos que la cooperativa emplea, se hace uso de la siguiente simbología:

CUADRO N°43
SIMBOLOGIA DE PROCESOS

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Descripción de la actividad: describe en forma literal la operación que se ejecuta en el proceso
	Operación: el trabajo que ejecuta la persona dentro del proceso
	Inspección: labor que realiza el empleado para verificar el correcto orden de las operaciones
	Almacenamiento o archivo: se utiliza para el almacenamiento de un producto, servicio o documentación
	**Transporte:** acción que se realiza al llevar o trasladarse de un punto a otro dentro del proceso
	**Espera o demora:** Tiempo de inmovilidad dentro de un proceso
	Aprobación: es la acción de dar un visto bueno al producto, documento o actividad que se está ejecutando
	Conector o fin de página: indicara que el procedimiento continua a la siguiente página
	Entrada o salida: representa cualquier documento que entre, se genere o salga en el transcurso del proceso
	Responsable: en la parte superior nombre del cargo o actividad en la parte inferior, dependencia a la que se pertenece

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA COOPERATIVA

Estos cuadros describen los procesos que se ejecutan en las diferentes unidades departamentales de la cooperativa.

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N° 1
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO:		ADMINISTRATIVO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
GERENCIA	120min	3	Verificar la estructura de los cuadros de trabajo mensuales
	240min	3	Señalar la asignación de turnos de trabajo a cada unidad
	120min	3	Comprobar el cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbanas
	120min	3	Comprobar el cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbano-marginales
	240min	2	Velar la adecuada rotación de los turnos de trabajo
	240min	2	Estructurar informe de transporte cumplido e incumplido
	60min	1	Controlar a las unidades departamentales
	15min	2	Requerir informes a cada departamento
	15min	1	Recibir los informes departamentales
	180min	2	Evaluar los informes departamentales
	60min	1	Comunicar inconsistencias de informes a cada departamento
	120min	1	Evaluar correcciones
	360min	1	Estructurar el informe mensual de gestión
	20min	1	Convocar al consejo de vigilancia y administración para entregar informe
	60min	5	Reunión mensual para informe de gestión
Total de minutos	**1970min**		

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

FLUJOGRAMA DE PROCESO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN EN LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRATIVO		TABLA N°2
PROCESO	ADMINISTRATIVO	RESUMEN
INICIO	Verificar la estructura de los cuadros de trabajo mensuales	
FINAL	Reunión mensual para informe de gestión	

Actividad	# de pasos	tiempo (minutos)
operación	8	1275
inspección	2	300
transporte	3	95
aprobación	2	300
espera	0	0
archivo	0	0

Actividad #	TIEMPO Minutos	RESPONSABLE							Descripción de los pasos
1	120	GERENTE	X						Verificar la estructura de los cuadros de trabajo mensuales
2	240	GERENTE	X						Señalar la asignación de turnos de trabajo a cada unidad
3	120	GERENTE	X						Comprobar el cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbanas
4	120	GERENTE	X						Comprobar el cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbano-marginales
5	240	GERENTE		X					Velar la adecuada rotación de los turnos de trabajo
6	240	GERENTE	X						Estructurar informe de transporte cumplido e incumplido
7	60	GERENTE		X					Controlar a las unidades departamentales
8	15	GERENTE			X				Requerir informes a cada departamento
9	15	GERENTE	X						Recibir los informes departamentales
10	180	GERENTE				X			Evaluar los informes departamentales
11	60	GERENTE			X				Comunicar inconsistencias de informes a cada departamento
12	120	GERENTE				X			Evaluar correcciones
13	360	GERENTE	X						Estructurar el informe mensual de gestión
14	20	GERENTE			X				Convocar al consejo de vigilancia y administración para entregar informe
15	60	GERENTE	X						Reunión mensual para informe de gestión

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

PROCESO DE AYUDA Y SOPORTE

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N°3
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO:		AYUDA Y SOPORTE	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
SECRETARIA	30min	2	Gestionar envío municipal de cuadros de trabajo
	30min	2	Entregar cuadros de trabajo a la gerencia
	60min	2	Remitir copia de los cuadros de trabajo a cada unidad departamental
	240min	4	Asistir a los departamentos en sus funciones diarias
	120min	3	Elaborar oficios y solicitudes para el GAD LOJA
	60min	3	Elaborar convocatorias para entrega de informes mensuales de gestión
	60min	2	Receptar informes mensuales de gestión
	45min	2	Guardar respaldo de los documentos enviados y recibidos
	60min	3	Elaborar convocatorias para asamblea general de socios
	60min	3	Elaborar convocatorias para reunión mensual con consejo de administración y vigilancia
	120min	1	Atender a los socios
	120min	1	Atender al público en general
Total de minutos	**1005min**		

Fuente: Cooperativa de buses “24 de Mayo”
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

FLUJOGRAMA DE PROCESO ACTUAL DE AYUDA Y SOPORTE EN LA COOPERATIVA DE BUSES “24 DE MAYO”

NOMBRE DEL PROCESO: AYUDA Y SOPORTE		TABLA N°4
PROCESO	AYUDA Y SOPORTE	RESUMEN
INICIO	Gestionar envío municipal de cuadros de trabajo	
FINAL	Atender al público en general	

Actividad	# de pasos	tiempo (minutos)
operación	10	900
inspección	0	0
transporte	1	60
aprobación	0	0
espera	0	0
archivo	1	45

Actividad #	TIEMPO Minutos	RESPONSABLE							Descripción de los pasos
1	30	SECRETARIA	X						Gestionar envío municipal de cuadros de trabajo
2	30	SECRETARIA	X						Entregar cuadros de trabajo a la gerencia
3	60	SECRETARIA	X						Remitir copia de los cuadros de trabajo a cada unidad departamental
4	240	SECRETARIA	X						Asistir a los departamentos en sus funciones diarias
5	120	SECRETARIA	X						Elaborar oficios y solicitudes para el GAD LOJA
6	60	SECRETARIA	X						Elaborar convocatorias para entrega de informes mensuales de gestión
7	60	SECRETARIA			X				Receptar informes mensuales de gestión
8	45	SECRETARIA						X	Guardar respaldo de los documentos enviados y recibidos
9	60	SECRETARIA	X						Elaborar convocatorias para asamblea general de socios
10	60	SECRETARIA	X						Elaborar convocatorias para reunión mensual con consejo de administración y vigilancia
11	120	SECRETARIA	X						Atender a los socios
12	120	SECRETARIA	X						Atender al público en general

Fuente: Cooperativa de buses “24 de Mayo”
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

PROCESO DE RECAUDACIÓN MONETARIA

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N°5
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO:		RECAUDACIÓN MONETARIA	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
RECAUDADORA	480min	2	Actualizar el registro de recaudaciones de la cooperativa
	240min	2	Efectuar el cobro de valores que la cooperativa determine para los socios
	120min	2	Receptar el pago de multas y sanciones
	60min	4	Receptar las cuotas por créditos internos de la cooperativa
	60min	3	Efectuar pagos autorizados por la gerencia
	120min	3	Guardar respaldo de cobros y pagos efectuados
	60min	2	Realizar cierre diario de los valores de recaudación
	240min	2	Remitir informe mensual
Total de minutos	**1380min**		

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

FLUJOGRAMA DE PROCESO ACTUAL DE RECAUDACIÓN MONETARIA EN LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

NOMBRE DEL PROCESO: RECAUDACIÓN MONETARIA		TABLA N° 6
PROCESO	RECAUDACIÓN MONETARIA	RESUMEN
INICIO	Actualizar el registro de recaudaciones de la cooperativa	
FINAL	Remitir informe mensual	

Actividad	# de pasos	tiempo (minutos)
operación	6	1020
inspección	0	0
transporte	1	240
aprobación	0	0
espera	0	0
archivo	1	120

Actividad #	TIEMPO Minutos	RESPONSABLE							Descripción de los pasos
1	480	RECAUDADORA	X						Actualizar el registro de recaudaciones de la cooperativa
2	240	RECAUDADORA	X						Efectuar el cobro de valores que la cooperativa determine para los socios
3	120	RECAUDADORA	X						Receptar el pago de multas y sanciones
4	60	RECAUDADORA	X						Receptar las cuotas por créditos internos de la cooperativa
5	60	RECAUDADORA	X						Efectuar pagos autorizados por la gerencia
6	120	RECAUDADORA						X	Guardar respaldo de cobros y pagos efectuados
7	60	RECAUDADORA	X						Realizar cierre diario de los valores de recaudación
8	240	RECAUDADORA			X				Remitir informe mensual

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

PROCESO FINANCIERO

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N° 7
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO:		FINANCIERO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
CONTADOR	240min	2	Registrar diariamente las transacciones que la cooperativa efectúa
	120min	2	Emitir estados financieros mensuales sobre la situación económica de la cooperativa
	120min	2	Realizar declaraciones tributarias
	240min	4	Auditar el uso e ingreso del dinero de la cooperativa
	60min	3	Realizar un informe mensual de inconsistencias económicas
	120min	3	Compilar la documentación soporte autorizada por el SRI
	120min	2	Realizar los trámites en materia financiera ante las autoridades competentes
	240min	2	Rendir informe mensual de gestión hacia la gerencia
Total de minutos	**1260min**		

Fuente: Cooperativa de buses “24 de Mayo”
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

FLUJOGRAMA DE PROCESO FINANCIERO ACTUAL EN LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

NOMBRE DEL PROCESO: FINANCIERO		TABLA N° 8		
PROCESO	FINANCIERO	RESUMEN		
		Actividad	# de pasos	tiempo (minutos)
INICIO	Actualizar el registro de recaudaciones de la cooperativa	operación	6	900
		inspección	1	240
		transporte	0	0
FINAL	Remitir informe mensual	aprobación	0	0
		espera	0	0
		archivo	1	120

Actividad #	TIEMPO Minutos	RESPONSABLE							Descripción de los pasos
1	240	CONTADOR	X						Registrar diariamente las transacciones que la cooperativa efectúa
2	120	CONTADOR	X						Emitir estados financieros mensuales sobre la situación económica de la cooperativa
3	120	CONTADOR	X						Realizar declaraciones tributarias
4	240	CONTADOR		X					Auditar el uso e ingreso del dinero de la cooperativa
5	60	CONTADOR	X						Realizar un informe mensual de inconsistencias económicas
6	120	CONTADOR						X	Compilar la documentación soporte autorizada por el SRI
7	120	CONTADOR	X						Realizar los trámites en materia financiera ante las autoridades competentes
8	240	CONTADOR	X						Rendir informe mensual de gestión hacia la gerencia

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

SUBPROCESO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

NOMBRE: SUBPROCESO DE LINEAS URBANO MARGINALES

El subproceso que se describe a continuación se expone con la finalidad de comprender mejor el rol que la Cooperativa de buses “24 de Mayo” actualmente cumple en la determinación de las rutas de recorrido urbano marginal, entendiendo que dicho subproceso comprende actividades tales como:

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N° 9
SUBPROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		LINEAS URBANO MARGINALES	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
GERENCIA	120min	2	El GAD Loja incorpora nuevas líneas urbano marginales y las inserta a los cuadros de trabajo y envía convocatoria a las cooperativas de transporte urbano
	120min	2	La cooperativa recepta el cuadro de trabajo con las nuevas líneas urbano marginales
	120min	2	Las unidades vehiculares son obligadas a cumplir los recorridos urbano marginales
	240min	4	Se establecen las multas para el incumplimiento de rutas urbano marginales
	120min	3	Se ejerce control de cumplimiento con ayuda del consejo de vigilancia
	120min	3	Comprobar el cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbano-marginales
	240min	2	Velar la adecuada rotación de los turnos de trabajo
	240min	2	Estructurar informe de transporte cumplido e incumplido
Total de minutos	**1320min**		

Fuente: Cooperativa de buses “24 de Mayo”
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

FLUJOGRAMA DE SUBPROCESO ACTUAL DE LINEAS URBANO-MARGINALES EN LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

NOMBRE DEL SUBPROCESO:LINEAS URBANO-MARGINALES		TABLA N° 10		
PROCESO	LINEAS URBANO-MARGINALES	RESUMEN		
INICIO	El GAD Loja incorpora nuevas líneas urbano marginales y las inserta a los cuadros de trabajo y envía convocatoria a las cooperativas de transporte urbano	Actividad	# de pasos	tiempo (minutos)
		operación	7	1200
		inspección	1	120
		transporte	0	0
FINAL	Estructurar informe de transporte cumplido e incumplido	aprobación	0	0
		espera	0	0
		archivo	0	0

Actividad #	TIEMPO Minutos	RESPONSABLE							Descripción de los pasos
1	120	GERENTE		X					El GAD Loja incorpora nuevas líneas urbano marginales y las inserta a los cuadros de trabajo y envía convocatoria a las cooperativas de transporte urbano
2	120	GERENTE	X						La cooperativa recepta el cuadro de trabajo con las nuevas líneas urbano marginales
3	120	GERENTE	X						Las unidades vehiculares son obligadas a cumplir los recorridos urbano marginales
4	240	GERENTE	X						Se establecen las multas para el incumplimiento de rutas urbano marginales
5	120	GERENTE	X						Se ejerce control de cumplimiento con ayuda del consejo de vigilancia
6	120	GERENTE	X						Comprobar el cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbano-marginales
7	240	GERENTE	X						Velar la adecuada rotación de los turnos de trabajo
8	240	GERENTE	X						Estructurar informe de transporte cumplido e incumplido

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LOS PROCESOS ACTUALES

PROCESOS ACTUALES

Para especificar los puntos críticos que se encontraron en los procesos actuales de la Cooperativa de buses “24 de mayo” se ha procedido a disgregarlos de manera específica dentro de cada área donde se detectaron, pudiendo señalar los siguientes:

En el Proceso Administrativo:

- ✓ el gerente de la empresa es el encargado en totalidad de las actividades que este proceso involucra, pudiendo señalar que existe una excesiva aglomeración de funcione, causando una sobre carga de labores hacia el gestor principal de la empresa, además en este proceso se detectó la existencia de un subproceso involucrado directamente con las **líneas urbano marginales** en donde fácilmente se puede observar que no existe un estudio previo que avale la inserción de estas líneas a los cuadros de trabajo, es decir que estas se establecen de manera empírica en donde el socio propietario de las unidades vehiculares se aventura en realizar el recorrido en estas áreas donde la rentabilidad es prácticamente nula. Es por ello que este proceso claramente debe ser reestructurado con la implementación de actividades que optimicen el tiempo del gerente y a la vez fortalezcan la rentabilidad para los socios de esta entidad. Para poder reestructurar el proceso administrativo y el subproceso de líneas urbano

marginales es necesario conocer que actualmente la cooperativa labora en torno a las siguientes rutas o recorridos:

CUADRO N° 44
RUTAS DE RECORRIDO

Número municipal de la línea	Nombre de la línea / sectores a los que agrupa
Línea 1	Pitas – Julio Ordoñez (Dos puentes, Zamora huayco alto y Punzara)
Línea 2	Línea 2 Sauces-Argelia
Línea 3	Línea 3 Manzano Virgen-pamba, Calvario y Zalapa
Línea 4	Borja-Héroes (Isidro Ayora)
Línea 5	Colinas-Zamora Huayco (Zamora huayco alto)
Línea 7	Motupe, Punzara y San Agustín
Línea 8	Bolonia - Ciudad Victoria
Línea 10	Comil - Argelia
Línea 11	Tierras Coloradas - Carigan
Línea 12	Paraíso – Somec (Época, San Cayetano, Punzara alto y Yanacocha)

Fuente: Cooperativa de buses "24 de Mayo"
Elaborado por: Marlon R. Fierro C.

En totalidad la cooperativa actualmente tiene en sus rutas urbano-marginales 6 líneas inmersas hacia estos sectores, con la finalidad de dar cobertura del servicio de transporte y suplir la demanda existente en la ciudad de Loja.

En el Proceso de Ayuda y Soporte

- ✓ Por la escasa estructura organizacional de la empresa de transporte en el proceso de ayuda y soporte también se detecta la sobre carga de funciones hacia la secretaria quien a más de ejercer como auxiliar de todos los departamentos también debe realizar las tareas de atención a socios y al público en general. Por tal motivo el proceso debe ser reestructurado con la finalidad de dar una mejor secuencia e interconexión a las labores encomendadas a este cargo.
- ✓ Se debe considerar la integración de una nueva persona como auxiliar de secretaria con la finalidad de que las tareas asignadas sean divididas equitativamente entre estos dos cargos.

En el proceso de Recaudación monetaria

- ✓ Se debe dar prioridad a este proceso ya que es la primera instancia en donde se recolecta y contabiliza el dinero que ingresa y sale de la empresa, fijando fechas tanto para el cobro de aportaciones como para el pago de créditos internos, multas y sanciones.
- ✓ se estandariza el modelo de informes sobre recaudación para que sirvan de base para el proceso que se ejecuta posteriormente con la finalidad de lograr mayor eficiencia en la estructuración de los estados financieros de la empresa.
- ✓ No existe un control diaria de los cierres de caja por lo que las inconsistencias solo se detecta una vez que haya finalizado el mes donde

es más difícil recuperar o justificar los valores que no concuerdan, por lo tanto el informe diario debe ser auditado por el contador.

- ✓ Para todo pago o aportación que se haga en la cooperativa debe emitirse un comprobante para el depositante del dinero ya que en varias ocasiones han existido reclamos por el no registro de las transacciones.
- ✓ Los aportes, cuotas, multas y sanciones que no hayan sido cancelados en el tiempo pertinente deben facturarse con la multa correspondiente sin excepción de personas.

En el proceso Financiero

- ✓ La información solo es registrada en base a las facturas sin realizar inspecciones a los informes y cierres diarios del departamento de recaudación por ello al finalizar el mes se detectan múltiples inconsistencias, es decir que los procesos no tiene secuencia ni coordinación entre sí.
- ✓ Este proceso debe vincularse estrechamente con el proceso de recaudación monetaria para lograr un mejor control de los recursos financieros de la empresa.
- ✓ El responsable de este proceso debe guardar respaldo tanto de los documentos generados en sus labores diarias como de aquellos generados en el proceso de recaudación, ya que es el contador quien actúa a nombre de la empresa cuando esta sea sometida a auditorías externas por parte de los organismos competentes y es aquí en donde se debe presentar los

respaldos de los movimientos financieros efectuados a fin de evitar multas y sanciones.

- ✓ Todo movimiento financiero que involucre tanto ingreso como egreso para la cooperativa debe tener respaldo, remitiendo un ejemplar de dicho respaldo al departamento de gerencia, recaudación y contabilidad.
- ✓ El contador debe estar presente en las reuniones mensuales de la asamblea general de socios para que desde su óptica profesional de a conocer la situación real de la cooperativa.

Una vez que se han detectado los puntos críticos existentes en los procesos de la Cooperativa de buses “24 de mayo” y especialmente en la determinación de las líneas urbano-marginales, se procede a realizar la propuesta con los tiempos estándares para poder minimizar el tiempo y manera de ejecución de las labores encomendadas a cada unidad departamental. Todas las medidas que se sugieren para la empresa están directamente ligadas a elevar su eficiencia operacional, lo cual involucra un trabajo de mayor agilidad y calidad, mejorar los tiempos de cada actividad, lograr una mejor distribución de la carga de funciones y dar nuevas responsabilidades a cada empleado.

Las medidas que se sugieren buscan lograr entre otras cosas que la empresa eleve su posición competitiva en el mercado, pues muy a pesar de sus errores y falencias ha logrado permanecer activa por más de 40 años y esos años de trayectoria empresarial sumados a la acogida que la empresa tiene en el sector del transporte le obligan a reinventarse para suplir de mejor manera las exigencias del usuario.

PROPUESTA PARA LA EMPRESA

NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de mejorar los servicios que oferta la cooperativa e incrementar sus beneficios económicos, el equipo de reingeniería ha considerado luego de un minucioso análisis la reestructuración del organigrama, con el fin de coordinar de mejor manera el trabajo y lograr que el desempeño laboral sea de excelencia.

- ✓ **Líder del área administrativa:** Ing. Marco Vinicio Flores Loayza quien trabajara con ayuda de la secretaria y en coordinación con el Consejo de Vigilancia de la cooperativa, el cual se elige de entre la asamblea general de socios. Además el gerente deberá estar en constante contacto con el departamento de contabilidad a fin de ejercer un control más adecuado de los recursos de la cooperativa. Los pagos o retiros de fondos que el gerente autorice deberán estar respaldados con la firma del presidente del consejo de administración y de la asamblea general de socios, pues únicamente estas personas son quienes tienen la facultad de aprobar o denegar el uso del dinero de la empresa.

- ✓ **Líder del área de Apoyo y Soporte:** Lcda. María Lucia Ramírez Jiménez trabajará arduamente como auxiliar de la gerencia además de coordinar actividades afines con un auxiliar a su cargo quien tiene la obligación de atender los requerimientos de las unidades departamentales restantes.

- ✓ **Líder del área de Recaudación:** Ing. Marlene Maribel Espinoza Jaramillo, al ser un departamento con un solo empleado la recaudadora tiene autorizada todas las facultades que de su cargo se deriven, pero en contraste debe ejecutar las mismas con suma precisión y consistencia basada en el principio básico de que toda operación efectuada debe tener el respaldo respectivo, además los cierres diarios deberán ser presentados al contador quien deberá firmar o revocar dicho informe en base a la información contenida. Los respaldos serán remitidos hacia el contador con la fecha del día en que han sido realizadas las transacciones.

- ✓ **Líder del área financiera o contable:** Ing. Juan Carlos Sánchez será el líder del departamento que tiene a su cargo, es decir que deberá trabajar minuciosamente pues sus registros contables están directamente ligados al accionar institucional, un error o inconsistencia en los informes financieros puede causar graves perjuicios a la cooperativa. Diariamente deberá remitir un informe hacia la secretaria de gerencia que esta a su vez informe al gestor de la empresa las observaciones o puntos de discusión sobre los mismos. El contador actuara como auditor del departamento de recaudación para controlar las entradas y salidas de dinero de la cooperativa.

- ✓ **Líder del Área de servicios auxiliares:** Sr. Ismael Esteban Cabrera Matute, quien por ser el empleado más antiguo de esta área es designado como líder del personal de limpieza, el cual debe dirigir todas sus actividades hacia la constante asepsia y pulcritud de la cooperativa, ya que

esto ayuda primordialmente a generar una buena imagen a los empleados, socios y público en general.

A continuación se presenta el diseño de la filosofía de la empresa que contiene: misión, visión, objetivos corporativos, principios cooperativos y valores institucionales que están orientados a coordinar de mejor manera su accionar.

MISIÓN DE LA EMPRESA

La **Cooperativa de buses "24 de mayo"**, es una empresa dedicada a satisfacer la movilidad de los ciudadanos mediante el servicio de transporte público de pasajeros en las modalidades urbana y marginal en la ciudad de Loja, logrando una sana coordinación entre los actores del transporte como son municipio, socios y el público en general; basando siempre nuestro accionar sobre los más altos preceptos de calidad, sana competencia, respeto al medio ambiente y eficiencia económica.

VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser líderes en la prestación del servicio de movilidad pública de calidad, eficiencia, buen trato y precios justos, apoyando nuestro accionar en el constante cambio e innovación según las exigencias de nuestro mercado en el área social, ambiental, tecnológica y económica.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Ofertar servicios de calidad acordes a su precio.

- ✓ Brindar un servicio profesional, seguro y eficiente a nuestros clientes.
- ✓ Motivar la fidelidad de nuestros clientes, empleados y asociados.
- ✓ Responder quejas y resolver conflictos eficientemente.
- ✓ Capacitar constantemente a nuestros empleados para lograr un excelente desempeño institucional
- ✓ Mantener en óptimas condiciones nuestra flota vehicular para ofrecer seguridad y confort en la trasportación

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- ✓ Membresía abierta y voluntaria
- ✓ Participación democrática de sus miembros en la determinación de grupos de autoridad de la cooperativa
- ✓ Participación económica y equitativa de los asociados en base a sus aportaciones
- ✓ Autonomía e independencia
- ✓ Educación, entrenamiento e información cooperativa y del transporte
- ✓ Compromiso social con la comunidad en general
- ✓ Responsabilidad ambiental en nuestro accionar
- ✓ Transparencia de nuestras operaciones
- ✓ Vocación de servicio hacia los sectores vulnerables de nuestra ciudad
- ✓ Sentido de cooperación con empresas de nuestro sector

VALORES INSTITUCIONALES

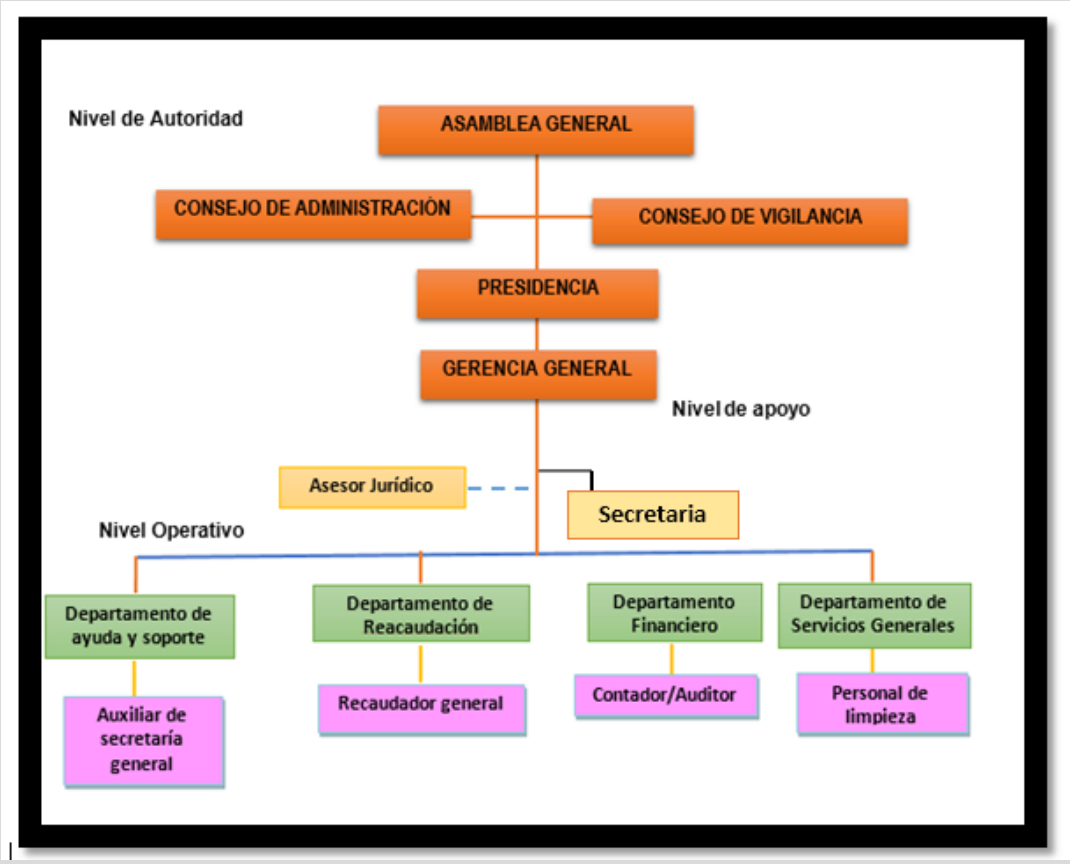
- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia

- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Servicio al cliente (interno y externo)
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso e implicación con la compañía
- ✓ Adaptación al cambio – Flexibilidad
- ✓ Respeto e integridad
- ✓ Gestión eficaz de recursos escasos
- ✓ Profesionalismo y desarrollo personal
- ✓ Iniciativa-Pro actividad

PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE BUSES “24 DE MAYO”

Aun cuando la estructura organizacional actual de la cooperativa es muy completa, se plantea la reestructuración de su organigrama ya que no se existen todas las dependencias que en él se señalan. La nueva estructura de organigrama contempla las áreas departamentales que realmente tiene la cooperativa, quedando plasmadas en el siguiente orden:

FIGURA N°5



Elaborado por: Marlon R. Fierro C.

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

Con el fin de dotar de información inherente a cada cargo que existe en la empresa se plantea el manual de funciones, cuya finalidad está orientada a describir el perfil que los profesionales han de cumplir al momento de desempeñarse dentro de la cooperativa. Cada cargo describe claramente el rol que los empleados deben desempeñar en el ejercicio de sus funciones.

ASAMBLEA GENERAL

La asamblea general se convierte en el máximo organismo de autoridad dentro de la cooperativa la cual está representada por todos los socios que componen la entidad de transporte. A este nivel jerárquico le compete conocer y aprobar todos los aspectos de la marcha administrativa y financiera de la empresa, para lo cual conoce y resuelve sobre los informes del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia así como del Gerente General. Son responsables de la correcta elaboración del Plan Operativo anual de la entidad, trabajo que se realiza en conjunto con el gerente y la secretaria general. Aprueban y resuelven el presupuesto interno y sus ampliaciones o reducciones en la marcha de la empresa para lograr los objetivos trazados.

Este órgano de autoridad tiene relación directa con el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Presidente, Gerente y Contador.

Tares típicas: las tareas típicas de la asamblea general se describen a continuación para lograr comprender el rol de este estamento dentro de la cooperativa.

- ✓ Reformar el estatuto.
- ✓ Elegir y remover, con causa justa a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad.
- ✓ Conocer y aprobar el presupuesto anual, el plan de trabajo y plan estratégico de la cooperativa, presentado por el Consejo de Administración.

- ✓ Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa.
- ✓ Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley de Economía Popular y Solidaria vigente, su Reglamento general y Estatutos internos.
- ✓ Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación gravamen total o parcia de los mismos.
- ✓ Relevar de sus funciones al gerente, siempre y cuando exista causa justa.
- ✓ Resolver sobre el cierre y/o apertura de sucursales de la cooperativa.
- ✓ Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa.
- ✓ Fijar honorarios, dietas y demás gastos para los miembros de los consejos y sus presidentes.
- ✓ Resolver conflictos y problemas de carácter interno entre los socios o los organismos de la cooperativa.
- ✓ Se habilita además las obligaciones y responsabilidades que le otorga le Ley de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y los estatutos legítimamente aprobados.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración es un organismo que se estructura con personal directamente elegido de entre la Asamblea General de socios, mediante un proceso democrático de votación personal sin formación de bloques o grupos de predilección u orientación política. Es el organismo encargado de programar, planificar, coordinar, evaluar y gestionar todas las actividades y servicios de la

Cooperativa en nombre y representación de la Asamblea General, sus funciones están enmarcadas en la Ley y el Reglamento de Economía Popular y Solidaria, los Estatutos y demás normas internas de la Cooperativa de buses “24 de Mayo”.

Tareas típicas:

- ✓ Elaborar el plan estratégico, plan operativo anual y presupuestar los costos e ingresos inherentes en los mismos, con fiel apego a objetivos y metas institucionales.
- ✓ Realizar con el gerente un análisis de la estructura de costos y riesgos inherentes a los presupuestos anuales de la cooperativa, con la finalidad de lograr la máxima optimización de los recursos disponibles para cada operación programada.
- ✓ Dictar los reglamentos internos tales como: Reglamento Interno de Trabajo, Orgánico Funcional y demás normas de sujeción a la Ley y Reglamento General de Economía Popular y Solidaria, para luego ponerlas a consideración de la Asamblea General a fin de que sean aprobadas.
- ✓ Administrar y dirigir la Cooperativa de transporte urbano de acuerdo a los lineamientos que determina la Ley de cooperativas y sus reglamentos internos.
- ✓ Nombrar las comisiones que sean necesarias para el normal funcionamiento de la cooperativa.
- ✓ Estudiar y poner en marcha servicios adicionales requeridos por los socios, el Municipio de Loja y los usuarios en general.
- ✓ Mantener sesiones de trabajo con el Gerente, Comisiones, funcionarios y empleados cuando el caso lo amerite.

- ✓ Atender reclamos e iniciativas de los socios.
- ✓ Aceptar, rechazar y retirar a los socios siempre que exista causa justa.
- ✓ Evaluar lo programado y realimentar con nuevas acciones las actividades que no se han cumplido.
- ✓ Establecer contactos con instituciones cooperativas y otras empresas similares, uniones, asociaciones, federaciones, etc.
- ✓ Establecer relaciones con instituciones nacionales o internacionales para lograr el éxito de la cooperativa.
- ✓ Resolver las controversias generadas en torno al accionar del Consejo de Vigilancia.
- ✓ Dictar normas internas con aprobación de la Asamblea General de socios.
- ✓ Admitir o rechazar la ampliación del número de socios, así como el ingreso de nuevos socios.
- ✓ Sancionar a los socios que infrinjan con las disposiciones de carácter interno y externo impuestas por los organismos competentes.
- ✓ Nombrar o remover de su cargo a cualquier empleado de la empresa siempre que exista causa justa para tal efecto.
- ✓ Autorizar la firma de contratos y convenios que comprometan a la empresa con terceros.
- ✓ Autorizar la concesión de créditos internos y los montos de estos.
- ✓ Autorizar pagos que la empresa tenga que hacer siempre que estos estén ajustados a sus operaciones.
- ✓ Proponer reformas al estatuto siempre que la Asamblea general este de acuerdo y la Ley se lo permita.
- ✓ Las demás atribuciones que señale el estatuto.

GERENTE GENERAL

Es el encargado de planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades administrativas y financieras de la cooperativa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, además representa legal, judicial y extrajudicial a la institución, cumple y hace cumplir las políticas, las leyes, reglamentos y estatutos de la cooperativa. El gerente se encarga de que tanto el plan operativo como el plan estratégico de la empresa se ejecute en totalidad y dentro del presupuesto aprobado, cuando existan situaciones que están por fuera de sus atribuciones siempre las hará conocer al Consejo de Administración y Vigilancia para su posterior deliberación en Asamblea General de socios.

Tareas típicas:

- ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa; en los casos que requiera de la asesoría de un profesional en derecho lo podrá hacer con previo aviso al Consejo de Administración y Vigilancia.
- ✓ Participar en la elaboración de planes, proyectos y presupuestos internos de la empresa en los plazos que determine la ley y el conglomerado de socios y sus autoridades.
- ✓ Actualizar y mantener bajo custodia los inventarios de bienes y valores de la empresa.
- ✓ Contratar, remover y sancionar a los empleados que de acuerdo a las políticas que fije internamente la institución y la Ley de Economía Popular y Solidaria hayan infringido o cometido un acto indebido en el ejercicio de sus funciones.

- ✓ Suministrar la información que soliciten los socios, representantes, órganos internos de la cooperativa, la Superintendencia de Cooperativas y otras instituciones de acuerdo a la ley.
- ✓ Informar al Consejo de Administración sobre la situación financiera de la Cooperativa, los riesgos en que está inmersa y su impacto al patrimonio, dar seguimiento a la ejecución del plan estratégico y operativo, y sobre otros aspectos que sean solicitados, así como presentar el informe anual de gestión.
- ✓ Velar por la ejecución del cierre diario de operaciones de la cooperativa y el correcto manejo y uso de los recursos a cargo de cada unidad departamental.
- ✓ Delegar o revocar delegaciones conferidas a otros funcionarios de la cooperativa, para lo que informará previamente al Consejo de Administración sin que ello implique exonerarse de la responsabilidad legal.
- ✓ Mantener y actualizar el registro de Certificados de Aportación.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los cuadros de trabajo de la cooperativa, y la equidad en la asignación de los turnos o rutas de circulación urbano y urbano-marginal.
- ✓ Supervisar diariamente a todas las unidades departamentales
- ✓ Preparar reportes financieros cuando sean requeridos y con el debido sustento de lo que estos contienen.
- ✓ Las demás establecidas en la ley, el presente reglamento, las disposiciones de la inspectoría de Cooperativas y el estatuto social de la cooperativa.

SECRETARÍA GENERAL

Se encarga de ejecutar labores de secretaría del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y de la Gerencia General, atiende a las instituciones públicas y privadas que se vinculen con la cooperativa, clientes o socios de la entidad, garantizando fidelidad y seguridad de la documentación interna y externa. Su rol fundamental es propiciar un servicio de soporte acorde a los requerimientos de los máximos organismos de autoridad internos, propiciando que las labores se ejecuten de manera fluida en correspondencia con las normas y reglamentos que rigen la institución.

Tareas típicas:

- ✓ Atiende al público en general y clientes en particular personalmente o por teléfono y concierta citas o toma nota del mensaje e informa al Gerente general.
- ✓ Prepara documentos escritos para asegurar la existencia de comunicación necesaria de acuerdo a los requerimientos específicos del Consejo de Administración y Gerencia.
- ✓ Administra el archivo documentario de la Asamblea General, Consejo de Administración y Gerente General, Socios, garantizando la existencia de información oportuna y necesaria para la toma de decisiones institucionales.
- ✓ Redacta o dispone la realización de memorándums, comunicaciones de acuerdo a los lineamientos generales impartidos por el Gerente General.

- ✓ Revisa, registra, clasifica, resume, informa o pone a consideración la correspondencia recibida diariamente sea interna o externa para distribuirla en forma inmediata a quien corresponda.
- ✓ Organiza, controla y mantiene actualizado el archivo de su responsabilidad que sirve para la toma de decisiones de Gerencia General, Presidencia y Directivos.
- ✓ Custodia documentos confidenciales, actas de reuniones de Asamblea General, Consejo de Administración y Gerencia General.
- ✓ Toma dictados, los transcribe a computadora y envía comunicaciones sobre asuntos exclusivos de la Gerencia General, Presidencia y Directivos.
- ✓ Prepara informes para cualquier nivel de autoridad en caso de que sean requeridos.

AUXILIAR DE SECRETARÍA GENERAL

Es la persona que suple a la secretaria general en el acto de auxiliar en las labores de documentación, archivo y comunicación de las demás dependencias departamentales. Comúnmente tiene las mismas labores que la secretaria general pero todo acto por ejecutar deberá ser puesto a consideración con la misma.

Tareas típicas:

- ✓ Organiza y mantienen actualizado el archivo de todas las unidades departamentales a su cargo.
- ✓ Custodia la información generada diariamente por cada uno de los departamentos.

- ✓ Colabora en la estructuración de los informes mensuales de trabajo cumplido e incumplido.
- ✓ Recoge las observaciones respecto de los informes mensuales de trabajo para comunicarlas a quien las emitió y ayudar con las correcciones necesarias.
- ✓ Ayuda en proceso de atención al cliente, socios y entidades que se dirijan a la cooperativa siempre y cuando la secretaria general se lo haya pedido de manera expresa.
- ✓ Colabora estrechamente con la secretaria general para lograr mayor eficiencia y agilidad en el trabajo.
- ✓ Ayuda en el proceso de elaboración y entrega de comunicaciones internas y externas
- ✓ Realiza otras actividades encomendadas por su jefe inmediato.

ASESOR JURÍDICO

Se encarga de asesorar y defender los intereses de la cooperativa mediante acciones de carácter jurídico. Cabe recalcar que el asesor jurídico prestara sus servicios de manera provisional en la cooperativa debido a que su presencia será requerida solo para aquellas situaciones en que se requiera el respaldo legal de un profesional en derecho.

Tareas típicas:

- ✓ asesorar a los ejecutivos y consejos de la cooperativa sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionan con la actividad de la empresa cooperativa.

- ✓ Asesorar jurídicamente en asuntos relativos a procesos de licitación, concursos de ofertas, de precios y selección de firmas.
- ✓ Iniciar y asesorar en trámites judiciales y procesales de toda índole en que se vean afectados los intereses de la cooperativa a fin de salvaguardarlos.
- ✓ Preparar proyectos de acuerdos y resoluciones que requiera la cooperativa para el cumplimiento de sus actividades a pedido del gerente.
- ✓ Redactar contratos, convenios, cartas-compromiso, poderes y otros documentos legales que requiera la cooperativa.
- ✓ Compilar, analizar e informar sobre la ley, decretos y más disposiciones que resulten de aplicación e interés para la cooperativa.
- ✓ Las demás funciones acordes a su profesión.

RECAUDADOR (A)

Se encarga de atender oportunamente con cortesía, eficiencia y buenos modales a los socios y deudores de la cooperativa para recibir los pagos de cuotas, cobro de préstamos, custodia de los valores a su cargo y otras actividades que involucren el ingreso y egreso de dinero por los servicios que presta la cooperativa. En lo que concierne a pagos generalmente se efectúan por la contadora pero involucra la salida de los fondos recaudados por lo tanto estos siempre se deben efectuar de manera coordinada.

Tareas típicas:

- ✓ Recibe, cuenta y verifica la autenticidad de los fondos recibidos sea en documentos o físico.

- ✓ Se preocupa siempre por velar la legitimidad de donde provienen los fondos recaudados.
- ✓ Registra en el sistema automatizado, en el acto, las transacciones de cobranzas por diferentes conceptos.
- ✓ Realiza adecuadamente la custodia de los documentos, comprobantes de ingreso y egreso generados en las actividades diarias de su cargo.
- ✓ Realiza cierre diario de caja debidamente aprobado por el contador.
- ✓ Ingresa al sistema préstamos concedidos a los socios, multas impuestas, tickets, derecho de nuevo socio, arriendo, etc.
- ✓ Elabora conciliaciones bancarias conjuntamente con el contador.
- ✓ Efectúa la anulación de comprobante de venta y retención mediante Anexo para el Servicio de Rentas Internas.
- ✓ Realiza otras actividades encomendadas por los niveles jerárquicos superiores.

CONTADOR GENERAL

Se encarga de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades contables de la cooperativa bajo el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la misma con el fin garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de la organización, así como dar cumplimiento de las disposiciones emitidas por los Organismos de Control y Vigilancia.

Tareas típicas:

- ✓ Participa en la formulación del Plan estratégico y Plan Operativo Anual de la cooperativa

- ✓ Participa en la elaboración de las partidas presupuestarias para cada acto que la cooperativa determine
- ✓ Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, siempre que propendan a mejorar el mismo, cumpliendo con las normas de Contabilidad de General aceptación.
- ✓ Cumple con las recomendaciones emitidas por Auditoria Externa y Organismos de Control.
- ✓ Guarda fiel respaldo de los comprobantes operacionales de la entidad y procura la correcta administración del archivo de estas partidas.
- ✓ Se compromete a ser muy cauto con la información que revela a terceros a menos que esta sea objeto de auditorías internas o externas en donde debe presentar toda la información requerida.
- ✓ Legaliza con su firma la veracidad de los Estados Financiero para la cooperativa y Organismos de Control.
- ✓ Realiza las declaraciones de pagos por concepto de retención de impuestos vigentes; y sus respectivos anexos mensuales.
- ✓ Elabora, registra y legaliza comprobante de contabilidad de diaria, costo de ventas, de ingreso, de egreso, comprobantes de pago, registros contables diarios de recaudación de socios por diferentes conceptos, registros contables con de fin de mes y cierre del ejercicio económico.
- ✓ Elabora en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos.
- ✓ Mantienen un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.

- ✓ Efectúa el control previo concurrente de las transacciones financieras de la cooperativa, de acuerdo a las disposiciones internas y normas vigentes.
- ✓ Dispone oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones.
- ✓ Realiza el análisis financiero sobre la situación económica de la cooperativa y comunica a sus directivos.
- ✓ Se encarga de controlar los inventarios o suministros mediante el uso de tarjetas Kardex.
- ✓ Elabora los roles de pago con sus respectivos anexos y firmas de validación.
- ✓ Realiza otras actividades encomendadas por su jefe inmediato.

PERSONAL DE LIMPIEZA

Se encarga de mantener la pulcritud y asea de la empresa, factores que son condicionantes para la buena imagen ante el público.

Tareas típicas:

- ✓ Realizar diariamente el aseo de la cooperativa y sus instalaciones a nivel interno y externo.
- ✓ Velar por el uso adecuado de los insumos de limpieza.

PLAN DE MEJORAS A LOS PROCESOS ACTUALES DE LA COOPERATIVA DE BUSES “24 DE MAYO”

1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Objetivo: el objetivo de este proceso es agilitar las labores encomendadas al gerente como gestor administrativo de la empresa, y a la vez priorizar el cauce formal que la organización debe seguir para la correcta delimitación y apertura de las líneas en los sectores urbano-marginales de la ciudad de Loja.

Estrategia:

- ✓ Plantear la ejecución de estudios técnicos que respalden la factibilidad de las líneas urbano-marginales.
- ✓ Dar una mejor secuencia y coordinación a las actividades inmersas en el proceso.
- ✓ Lograr la optimización del tiempo asignado a cada tarea.
- ✓ Discernir el proceso y el subproceso de la gestión administrativa

Metas:

- ✓ Evitar costos económicos a la empresa.
- ✓ Delimitar las responsabilidades de la empresa en el proceso de creación y asignación de las líneas urbano-marginales.
- ✓ Lograr mayor eficiencia en la gestión administrativa del gerente.
- ✓ Lograr una mejor distribución de tareas entre el gerente y sus auxiliares.

Estructura del nuevo proceso administrativo

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N°11
NUEVO PROCESO			
NOMBRE DEL PROCESO:		ADMINISTRATIVO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
GERENCIA Ing. Marco Vinicio Flores Loaiza	10min	1	Receptar los cuadros de trabajo enviados por el I. Municipio de Loja
	120min	2	Reunirse con el consejo de vigilancia para estructurar cuadros de trabajo.
	30min	2	Enlistar los turnos de líneas urbano marginales para entrega al Consejo de Vigilancia para su control.
	20min	3	Recibir informe de cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbanas
	20min	3	Recibir informe de cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbano-marginales
	60 min	2	Verificar la adecuada rotación de los turnos de trabajo
	120min	2	Estructurar informe de transporte cumplido e incumplido
	60min	2	Controlar a las unidades departamentales mediante requisición de informe de gestión.
	15min	1	Recibir los informes departamentales entregados en secretaría
	120min	1	Evaluar los informes de cada departamento y realizar las observaciones
	60 min	1	Evaluar correcciones
	120min	1	Estructurar el informe mensual de gestión con sustentos de observaciones emitidas y corregidas.
	20min	1	Convocar al consejo de vigilancia y administración para entregar informe
	60min	5	Reunión mensual para informe de gestión
Total de minutos	**835 min**		

Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

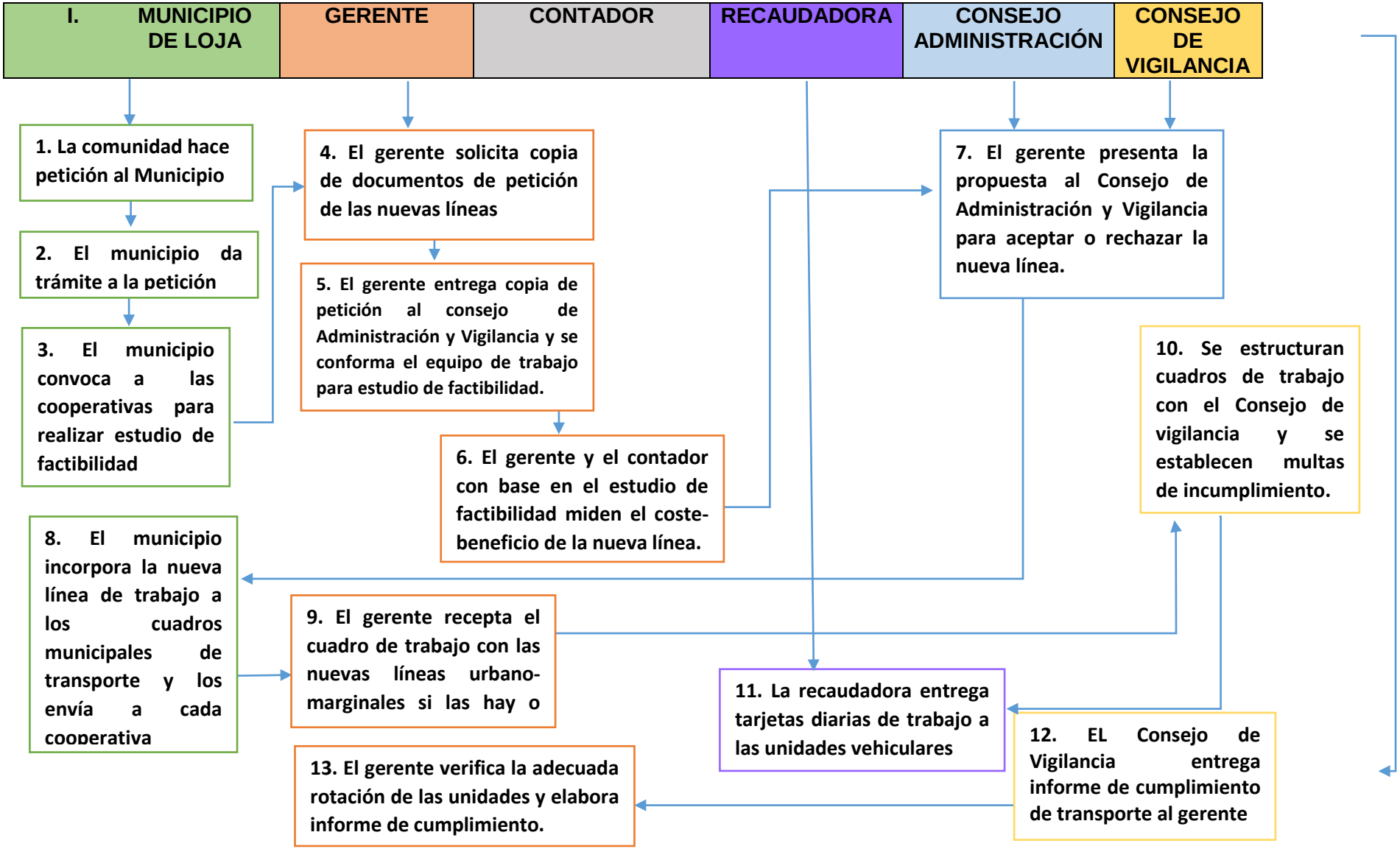
Se propone la nueva estructura del proceso con la finalidad de optimizar el tiempo en cada tarea y coordinar la labor gerencial con otros niveles de autoridad en la empresa, así también se propone la reestructuración del subproceso de líneas

urbano-marginales que está inmerso en el proceso administrativo, en donde se presenta la siguiente secuencia de actividades y tareas:

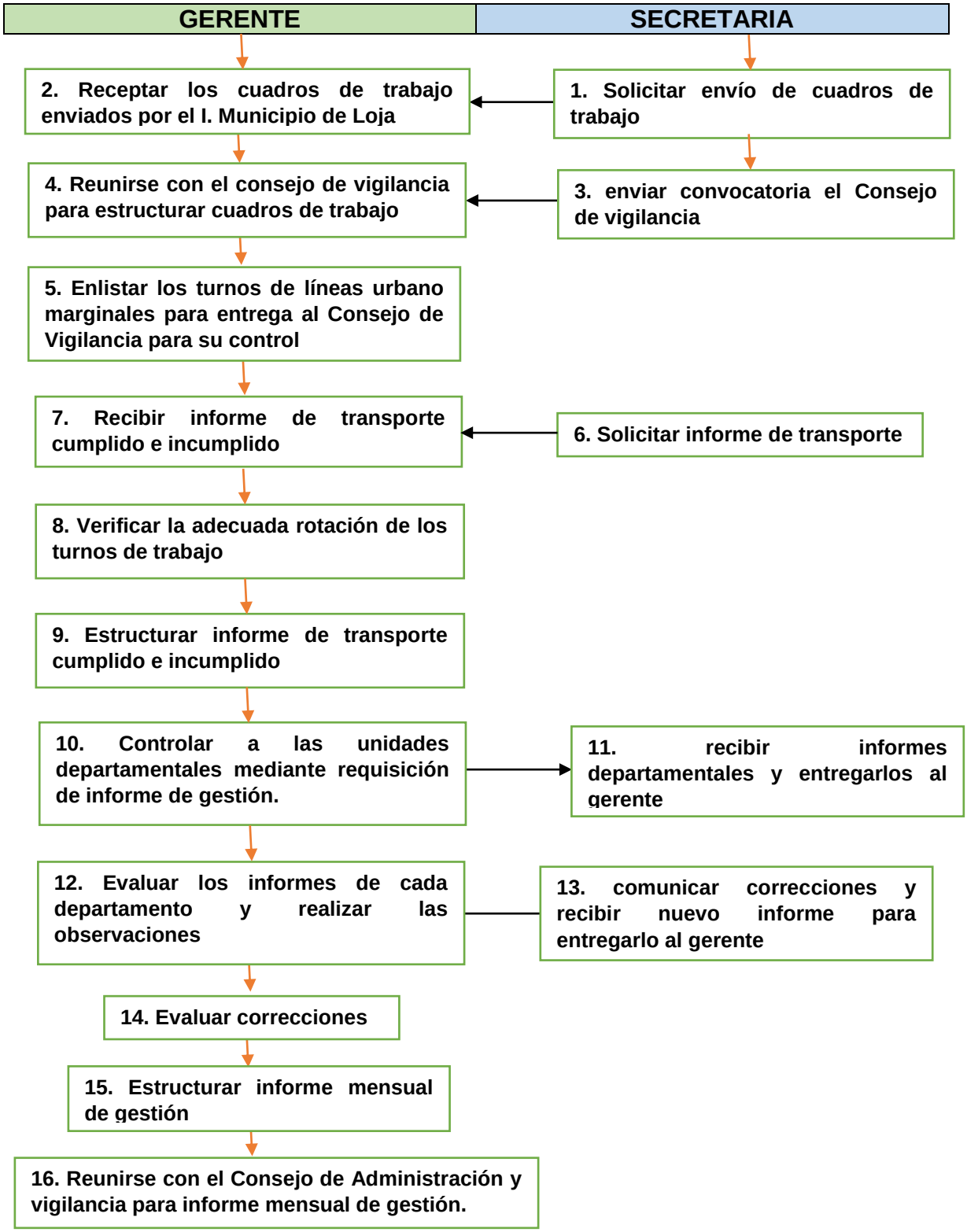
COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N°12
SUBPROCESO NUEVO			
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		LINEAS URBANO MARGINALES	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
GERENCIA Ing. Marco Vinicio Flores Loaiza	60min	2	La comunidad de un sector solicita la apertura de una nueva línea en los sectores urbano-marginales (El gerente verifica que la petición se haya realizado)
	40min	2	El I. Municipio de Loja recepta las peticiones efectuadas por la comunidad para la apertura de nuevas líneas. (El gerente recibe copia del documento de recepción.)
	360min	5	El Municipio y las cooperativas de transporte urbano efectúan el estudio de factibilidad (El gerente comunica a la asamblea general de socios la necesidad de conformar equipo de trabajo para este estudio)
	240min	2	La Cooperativa de buses “24 de Mayo” efectúa un estudio financiero para determinar el coste-beneficio de la nueva línea urbano-marginal. (El gerente y la contadora miden la rentabilidad desde una óptica financiera.)
	60min	1	La cooperativa acepta o rechaza la propuesta de la nueva línea urbano-marginal.
	30min	2	La cooperativa recepta el cuadro de trabajo con las nuevas líneas urbano marginales
	120min	2	Las unidades vehiculares receptan sus turnos de trabajo
	120 min	4	Se establecen las multas para el incumplimiento de rutas urbano marginales en conjunto con el Consejo de Administración y Vigilancia
	120min	3	Se ejerce control de cumplimiento con ayuda del consejo de vigilancia
	120min	3	Comprobar el cumplimiento de turnos de trabajo en líneas urbano-marginales
	240min	2	Velar la adecuada rotación de los turnos de trabajo
	240min	2	Estructurar informe de transporte cumplido e incumplido
Total de minutos	**1270min**		

Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

SECUENCIA DEL NUEVO PROCESO ADMINISTRATIVO DE ACUERDO AL SUBPROCESO DE LINEAS URBANO-MARGINALES



SECUENCIA DEL NUEVO PROCESO ADMINISTRATIVO GENERAL



2. PROCESO DE AYUDA Y SOPORTE

Objetivo: el objetivo de este proceso es agilitar las labores encomendadas al departamento de secretaria y auxiliar de secretaria con la finalidad de distribuir equitativamente las tareas de cada cargo y a la vez propiciar una mejor calidad en el proceso de asistencia a todos los departamentos de la cooperativa.

Estrategia:

- ✓ Unir el proceso de ayuda y soporte para los cargos de secretaría general y auxiliar de secretaria
- ✓ Dividir coordinadamente las tareas de ayuda y soporte departamental
- ✓ Coordinar la gestión de los departamentos mediante la asistencia eficiente de las labores a ejecutar
- ✓ Optimizar el tiempo asignado a cada tarea dentro del proceso

Metas:

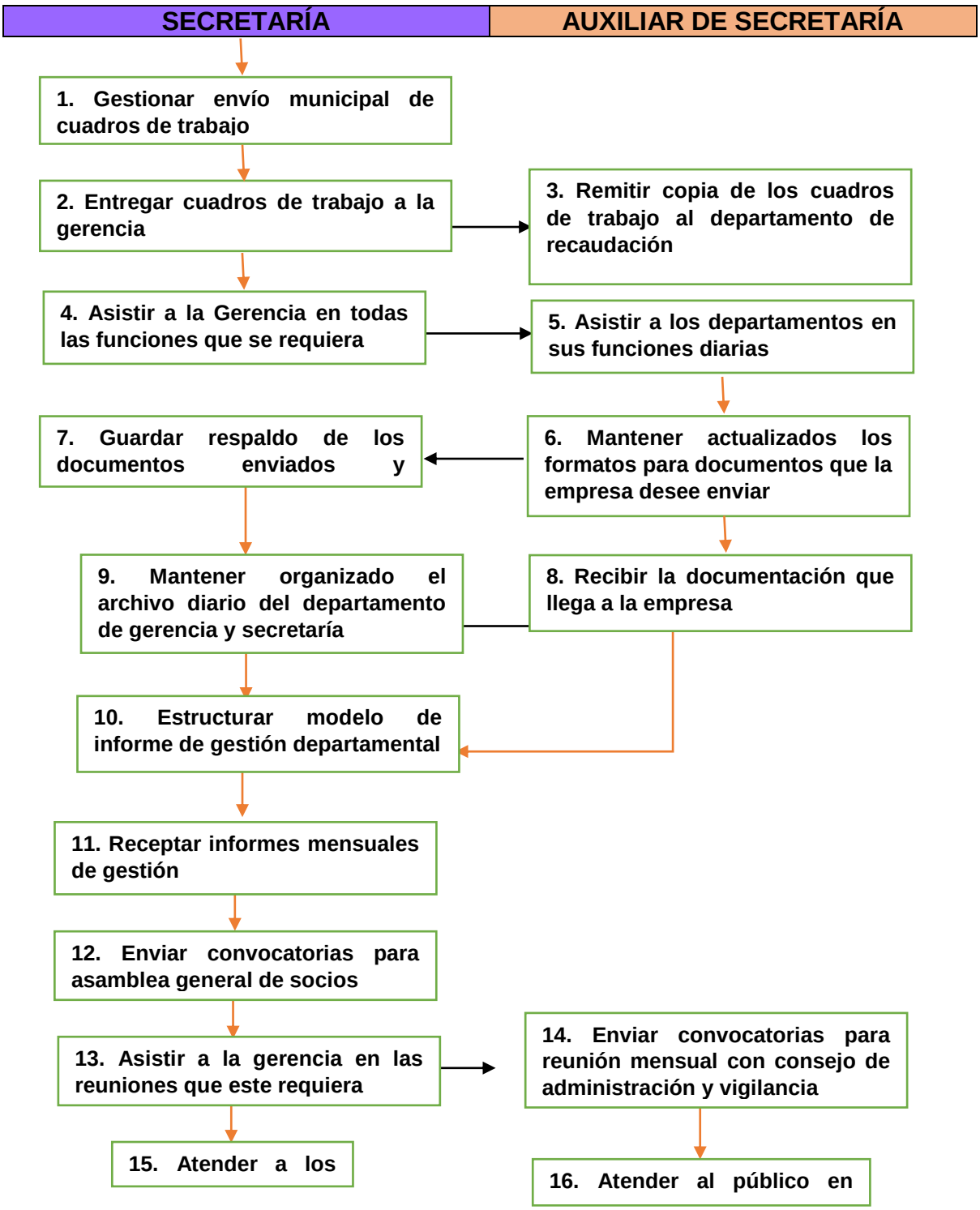
- ✓ Evitar sobre carga de funciones al cargo de Secretaría General
- ✓ Delimitar adecuadamente las relaciones de autoridad entre Secretaría General y Auxiliar de secretaria
- ✓ Lograr mayor eficiencia en la gestión de ayuda y soporte
- ✓ Lograr una mejor vinculación entre los procesos internos de cada departamento ubicando como nexo a este proceso en donde todas las tareas apuntan hacia la eficiencia organizacional.

Estructura del nuevo Proceso de Ayuda y Soporte

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N°13
PROCESO NUEVO			
NOMBRE DEL PROCESO:		AYUDA Y SOPORTE	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
SECRETARIA Mariana Lucia Ramírez Jiménez y nuevo empleado (a)	30min	2	Gestionar envío municipal de cuadros de trabajo
	10min	2	Entregar cuadros de trabajo a la gerencia
	15min	2	Remitir copia de los cuadros de trabajo Al departamento de recaudación
	120min		Asistir a la Gerencia en todas las funciones que se requiera
	120min	4	Asistir a los departamentos en sus funciones diarias
	60min	3	Mantener actualizados los formatos para documentos que la empresa desee enviar
	40min	3	Recibir la documentación que llega a la empresa
	30min	2	Mantener organizado el archivo diario del departamento de gerencia y secretaría
	40min	2	Estructurar modelo de informe de gestión departamental
	30min	2	Receptar informes mensuales de gestión
	45min	2	Guardar respaldo de los documentos enviados y recibidos
	10min	3	Enviar convocatorias para asamblea general de socios
	45min	3	Asistir a la gerencia en las reuniones que este requiera
	60min	3	Enviar convocatorias para reunión mensual con consejo de administración y vigilancia
	120min	1	Atender a los socios
	120min	1	Atender al público en general
Total de minutos	**895min**		

Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

SECUENCIA DEL NUEVO PROCESO DE AYUDA Y SOPORTE



3. PROCESO DE RECAUDACIÓN MONETARIA

Objetivo: el objetivo de este proceso propiciar que la recaudación se efectúe de manera eficiente y con todas las medidas de seguridad correspondientes, involucrando dentro de este proceso tareas acordes al correcto registro de las entradas y salidas de efectivo de la cooperativa. Así también este proceso se orienta a la compilación de respaldos documentarios que faciliten el análisis económico de la empresa.

Estrategia:

- ✓ Coordinar las actividades de este departamento para que el proceso de recaudación se realice de manera eficiente
- ✓ Vincular el proceso de recaudación con el proceso financiero ya que por su naturaleza misma los dos procesos involucran los movimientos económicos de la cooperativa.
- ✓ Aplicar las medidas adecuadas para el correcto registro de las transacciones y su documentación de respaldo.
- ✓ Controlar las actividades mediante vinculación con otros departamentos especialmente con el departamento de contabilidad para evitar inconsistencias económicas.

Metas:

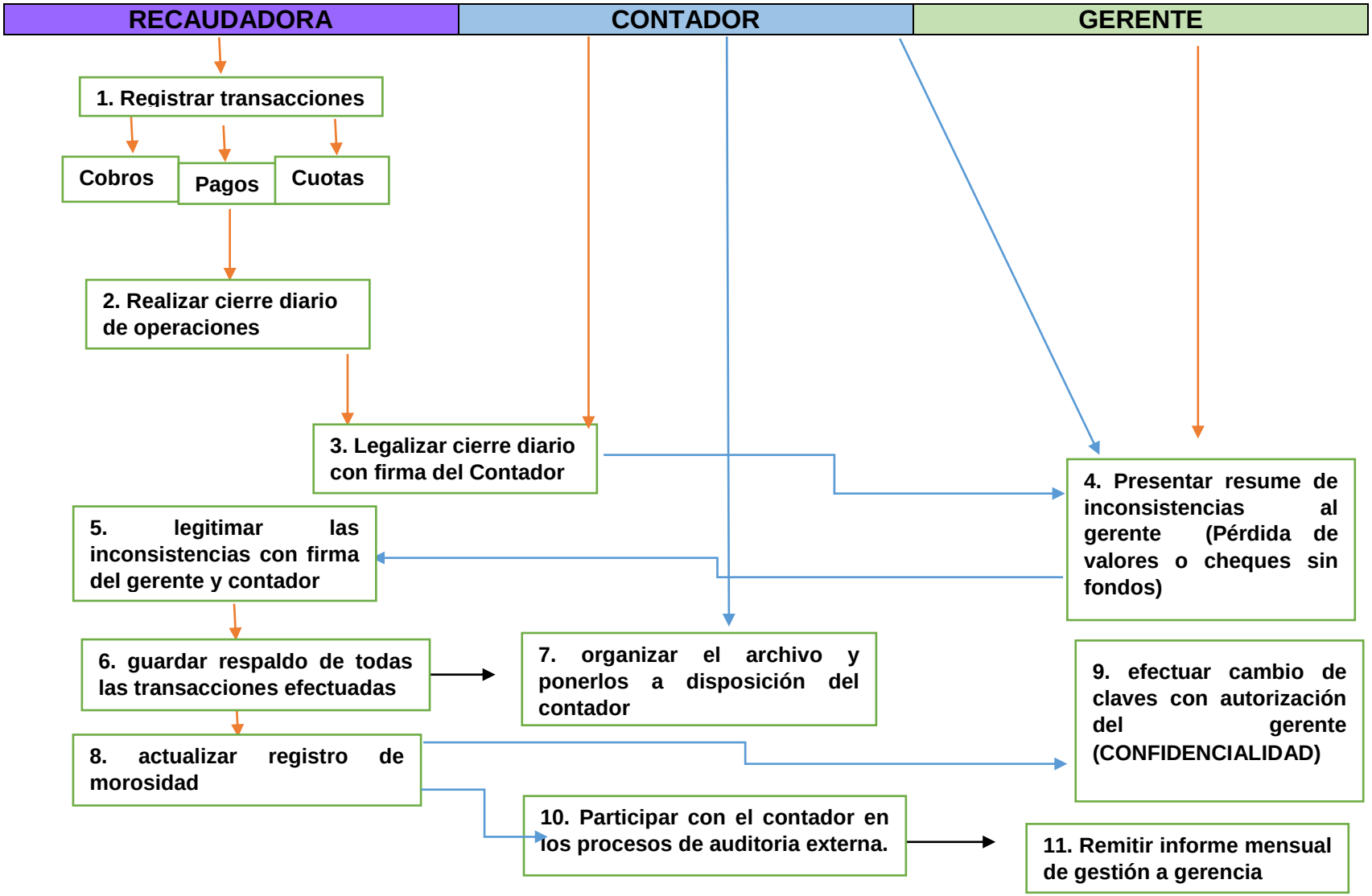
- ✓ Lograr mayor agilidad en el proceso de recaudación.
- ✓ Minimizar el tiempo de las tareas antiguas con la subdivisión de nuevas tareas.
- ✓ Optimizar tiempo y costos para la empresa.

Estructura del nuevo Proceso de Recaudación Monetaria

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N°14
PROCESO NUEVO			
NOMBRE DEL PROCESO:		RECAUDACIÓN MONETARIA	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
RECAUDADORA Marlene Maribel Espinoza Jaramillo	120min	2	Registrar diariamente las transacciones de la cooperativa
	240min	2	Efectuar el cobro de valores que la cooperativa determine para los socios
	120min	2	Receptar el pago de multas y sanciones
	60min	4	Receptar las cuotas por créditos internos de la cooperativa
	60min	3	Efectuar pagos autorizados por la gerencia
	60min	2	Realizar el cobro cheques y otros documentos que involucren el ingreso de dinero para la cooperativa
	60min	2	Realizar cierre diario de los valores de recaudación
	20min	2	Revisar cierre diario de operaciones con el Contador y firmar el informe.
	40min	3	Presentar resumen de inconsistencias económicas a la gerencia.
	60min	2	Guardar respaldo documentario de los movimientos económicos efectuados
	60min	2	Mantener organizado el archivo de recaudación y entregarlo al contador cuando este lo requiera
	40min	2	Mantener actualizado el registro de morosidad de los socios
	20min	2	Efectuar el cambio de claves del sistema cuando sean requeridas por el gerente con previa autorización del Consejo de Administración y Vigilancia
	40min	2	Guardar total confidencialidad de las claves del sistema informático de la cooperativa
	40min	2	Colaborar con el contador en los procesos de inspección que los organismos de control ejecuten en la cooperativa
	240min	2	Remitir informe mensual de gestión
Total de minutos	**980min**		

Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

SECUECIA DEL NUEVO PROCESO DE RECAUDACIÓN MONETARIA



4. PROCESO FINANCIERO

Objetivo: el objetivo de este proceso es lograr que la información financiera generada en la cooperativa sea procesada de manera correcta a fin de exponer la situación real por la que atraviesa esta entidad. Además este proceso se orienta a transparentar el accionar empresarial mediante la generación de información clara, consistente y oportuna; preceptos básicos que ayudaran de manera efectiva a una correcta ejecución de los procesos de auditoria interna como externa.

Estrategia:

- ✓ Vincular el proceso financiero con el de recaudación monetaria a fin de evitar desviaciones o inconsistencias económicas
- ✓ Estructurar de una mejor manera el proceso financiero mediante la coordinación de actividades similares.
- ✓ Requerir la aprobación de informes diarios a un estamento de autoridad para que las inconsistencias sean detectadas a tiempo.
- ✓ Establecer tiempo estándares para cada tarea

Metas:

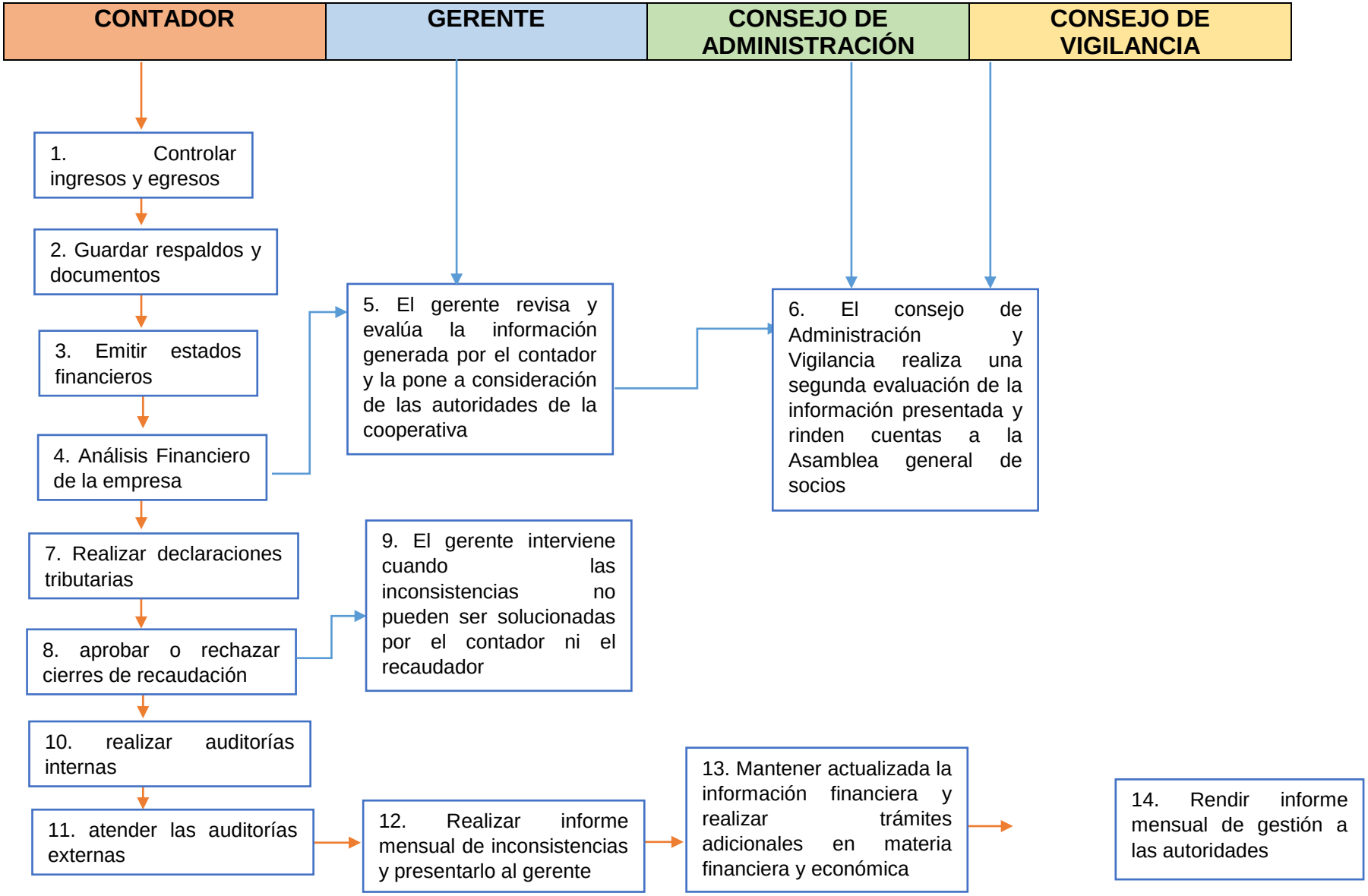
- ✓ Consolidar información contable veraz y oportuna
- ✓ tener disponible la información financiera de la empresa para cualquier proceso de inspección interna y externa.
    - ✓ Evitar multas y sanciones por errores en la información financiera

Estructura del nuevo Proceso Financiero

COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"			TABLA N°15
PROCESO NUEVO			
NOMBRE DEL PROCESO:		FINANCIERO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
CONTADOR Juan Carlos Jiménez Sánchez	120 min	2	Controlar diariamente los ingresos y egresos que tiene la cooperativa los cuales constan en su sistema operativo interno
	60min	2	Guardar respaldo o documentación de cada una de las transacciones registradas
	60min	2	Emitir estados financieros mensuales sobre la situación económica de la cooperativa
	60min	3	Evaluar el desempeño de la empresa mediante análisis financiero
	60 min	2	Realizar declaraciones tributarias
	40min	2	Aprobar o rechazar los cierres diarios presentados por el departamento de recaudación
	120min	4	Realizar auditorías internas
	120min	4	Actuar en nombre y representación de la empresa cuando existan auditorías externas.
	60min	3	Realizar un informe mensual de inconsistencias económicas
	40min	4	Mantener siempre actualizada la información financiera de la cooperativa
	120min	2	Realizar los trámites en materia financiera ante las autoridades competentes
	240min	2	Rendir informe mensual de gestión hacia la gerencia
Total de minutos	**740min**		

Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

Secuencia del nuevo Proceso Financiero



DETERMINACIÓN DE COSTOS INMERSOS EN LA REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

Al determinar los costos es importante señalar que la cooperativa con la Reingeniería planteada se verá enormemente beneficiada, pues no solamente optimiza el tiempo sino también el dinero que invierte por los servicios profesionales del personal que compone cada una de sus áreas.

Entonces la reingeniería conlleva algunos beneficios para la empresa, los cuales no representan un costo económico adicional, para lo cual se realiza una **comparación de los tiempos estándares anteriores y los actuales o nuevos de esta propuesta:**

CUADRO N°44

TIEMPOS ESTANDARES DE LOS PROCESOS

Nombre del proceso	Duración del proceso actual	Duración del nuevo proceso	Diferencia de tiempo en minutos	Reducción en porcentaje
ADMINISTRATIVO	1970min	835min	1135min	58%
Subproceso de líneas urbano-marginales	1320min	1270min	50min	4%
AYUDA Y SOPORTE	1005min	895min	110min	11%
RECAUDACIÓN	1380min	980min	400min	29%
FINANCIERO	1260min	740min	520min	41%
	6935min	**4720min**	**2215min**	**32%**

Elaborado por: Marlon R. Fierro. C.

ANÁLISIS:

Tal como se aprecia en el cuadro de resumen los procesos actuales tienen tiempos más elevados que los nuevos procesos de la propuesta de reingeniería, pues con la misma se pretende lograr un alto nivel de eficiencia y eficacia en el accionar de la Cooperativa de buses “24 de Mayo”, es así que respecto de las nuevas reestructuraciones a esta empresa se puede señalar lo siguiente:

- En el proceso administrativo general se ahorra el 58% de tiempo que se emplea con el proceso vigente en la cooperativa, lo cual conlleva a una mejor distribución de las funciones asignadas al gerente así como la vinculación de este estamento de autoridad con las demás unidades departamentales de la empresa y con los respectivos órganos internos de mayor nivel jerárquico, como son el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia. Lo más rescatable de este nuevo proceso es que propicia un continuo seguimiento y control de las actividades inmersas en él, tratando de dar un correcto flujo a la información generada para que la misma sea de fácil acceso a quienes la requieran. Este proceso en si no representa ningún costo adicional para la empresa pues no se proponen medidas que acarreen valores económicos.
- En el **subproceso administrativo de líneas urbano marginales** el tiempo de operaciones se reduce en un 4%, lo cual es muy alentador para la empresa de transporte, pues según se conoce las líneas de las áreas urbano marginales se han delimitado empíricamente, es decir, sin ningún estudio técnico o documento que las respalde y por lo tanto asegure a los transportistas una rentabilidad; es por ello que la reestructuración de este subproceso conlleva a una intervención directa de la empresa ante su principal organismo de control como lo es el I. Municipio de Loja para que la

implementación de esta rutas de trabajo se efectué de una manera más técnica a fin de lograr que todos los actores del transporte salgan beneficiados. Es importante señalar que para este subproceso sea exitoso debe primar la cooperación entre las cooperativas de transporte urbano y su máxima autoridad de control.

- En referencia al proceso de ayuda y soporte el tiempo de reducción representa un 11%, lo cual solo se logra con la integración de un nuevo puesto de trabajo que se denomina **auxiliar de secretaria general,** pues la secretaria de gerencia no puede asistir a todas las unidades departamentales de la empresa ya que este efecto representa una excesiva carga de labores a un solo puesto de trabajo. Además es importante citar que la secretaria general con la propuesta de reingeniería queda altamente comprometida a colaborar con las labores de gerencia que por su naturaleza propia son muy complejas y variadas. Este proceso si representa un costo para la empresa ya que tendría que incurrir en un gasto administrativo para la contratación de un nuevo empleado para lo cual se estima pagar un sueldo básico de $340,00 tal como lo determina la ley, el cual a su vez anualmente representa un costo para la empresa de **$4.080,00.**
- El proceso de Recaudación reduce su tiempo en un 29%, factor que es enormemente favorecido por la estricta vinculación que el nuevo proceso promueve con el proceso financiero, debido a que estos dos procesos representan el área económica y financiera de la empresa. En síntesis se puede afirmar que este proceso no representa costos adicionales para la empresa pues sus reformas involucran una mejor coordinación de las tareas asignadas a la recaudadora y el contador.

- En el proceso financiero el tiempo se reduce en un 41%, debido a la colaboración directa de la recaudadora en sus actividades. La mayor integración de las tareas de índole económico propia un mejor control y seguimiento de los recursos que la empresa maneja y a la vez define de mejor manera los niveles de autoridad y jerarquía entre el gerente, la recaudadora y el contador de la empresa. Este proceso se orienta principalmente al correcto manejo de los recursos económicos de la empresa de transporte, pero sobre todo a generar información transparente sobre la marcha real de la misma.

En conclusión se afirma que el costo real de reingeniería de la empresa es de $4.080,00 valor que fácilmente la cooperativa puede cubrir, ya que representa una inversión importante para lograr un mejor accionar empresarial y con esto asegurar que los servicios que oferta sean de calidad y le permitan seguir afianzando nuevos clientes y por ende crecer en el mercado lojano del transporte.

h. CONCLUSIONES

- ✓ La reingeniería propuesta dota a la empresa de una excelente estructuración de su filosofía que contiene no solo misión y visión, sino también objetivos institucionales, valores empresariales y políticas cooperativistas, además promueve un reestructuración de su organigrama con un manual de funciones acorde a cada cargo que la empresa tiene.

- ✓ El proceso administrativo general se encontraba totalmente descoordinado, lo cual generaba una gran carga de tareas a una sola persona que en este caso es el gerente, pero con el nuevo proceso las tareas inherente a su gestión están vinculadas de manera acorde con los demás departamentos de la cooperativa y sus autoridades superiores.

- ✓ El subproceso de líneas urbano-marginales presenta tareas muy básicas y descoordinadas, lo cual es muy preocupante si se considera que en este proceso se genera la actividad por la cual subsiste la cooperativa, por lo tanto con el nuevo proceso se da una mejor secuencia y organización a las actividades que determinan las rutas de trabajo para la empresa de transporte.

- ✓ El nuevo proceso de ayuda y soporte propone la creación de una nueva plaza ocupacional dentro de la empresa, con la finalidad de que la asistencia y colaboración a todas las unidades departamentales de la empresa se realice de manera eficiente.

- ✓ Con la reestructuración del proceso de recaudación la empresa logra promover un mayor control de los recursos que ingresan a la misma, propiciando una relación directa entre tres de sus departamentos más importantes como son gerencia, recaudación y contabilidad.

- ✓ La reingeniería del proceso financiero apunta al correcto tratamiento contable de cada uno de los movimientos económicos que la empresa realiza para transparentar las fuentes y usos del dinero que en ella circula diariamente, ya sea ante las autoridades y organismos de control o ante el conglomerado de socios transportistas.

i. RECOMENDACIONES

- ✓ La empresa debe aprovechar el aporte que esta propuesta hace en el ámbito filosófico y organizativo, ya que de esta manera estructura de manera más sólida sus pilares básicos de operación que durante más de 40 años de operación no ha logrado definir.

- ✓ Seguir el cauce y secuencia de operaciones que el nuevo proceso administrativo delimita a fin de lograr que el accionar de la gerencia redunde en la mejor imagen corporativa de la empresa y a la vez reducir la sobre carga de labores en este puesto laboral.

- ✓ La empresa debe considerar el nuevo subproceso de líneas urbano-marginales ya que este busca generar una mayor rentabilidad en las rutas de trabajo que se asignen especialmente en los sectores urbano-marginales de nuestra ciudad, por lo tanto la cooperativa debe comprometer sus esfuerzos para que la creación este tipo de líneas o rutas se realice de manera técnica y no empírica.

- ✓ La empresa debe considerar la implementación de una nueva plaza de trabajo para auxiliar de secretaría ya que con ello se lograría que las unidades departamentales estén mejor asistidas y ejecuten sus labores de una manera ágil y oportuna.

- ✓ La cooperativa debe implementar el nuevo proceso de recaudación ya que el mismo fija tiempos estándares para cada actividad de ingreso y salida de

efectivo y también fortalece los niveles de cooperación con el departamento de contabilidad.

- ✓ Se recomienda a la empresa de transporte aplicar correctamente los procesos generados en la propuesta especialmente los de carácter económico y contable ya que con ello se logra transparentar su situación financiera real, dando seguimiento a cada una de sus actividades.

j. BIBLIOGRAFÍA

1. Diccionario de Contabilidad y Finanzas. 2008. Editorial Salvat. Madrid España. pág. 51.

2. HILL, Charles y JONES, Gareth. 1998. Reingeniería de procesos, pág. 24.

3. KOTLER, Philip. 1993. Dirección de Innovación y Planeación, 7ma. ed., Ed. Prenctice-Hall, México.

4. Ley de cooperativas y Reglamento. 2009. Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito-Ecuador. pág. 1.

5. Michael Ballé. 1995. Reingeniería de procesos de la empresa pág. 20.

6. Michael Hammer y James Champy.1993. Reingeniería ,pág. 25,30

7. Microsoft Corporation. 2009. Biblioteca Encarta: la empresa.

8. Salem Manuel. 2009. Manual de Proyectos de Negocios. pág. 15.

k. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

"REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN EL SISTEMA DE RUTAS URBANO MARGINALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO" DE LA CIUDAD DE LOJA"

AUTOR

Marlon Ramón Fierro Cueva.

LOJA - ECUADOR
2014

a. TEMA

“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN EL SISTEMA DE RUTAS URBANO MARGINALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE BUSES “24 DE MAYO” DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. PROBLEMÁTICA

En el mundo globalizado y con mercados tan competitivos como los que enfrentamos, las empresas se ven obligadas a buscar mayor eficiencia en sus procesos operativos y empresariales. Un proceso empresarial es fundamental en la oferta de sus productos y/o servicios para establecer el plan estratégico de ventas y operación de la empresa.

La Reingeniería, correctamente interpretada y practicada, es la clave para mejorar los procesos operativos, en procura de mejorar los productos/servicios que satisfagan las demandas de los clientes tanto internos como externos. La adaptabilidad y la rentabilidad de las empresas, debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas. Los mercados están cambiando a un paso muy acelerado las fronteras de las industrias están desapareciendo, más que nunca las empresas Ecuatorianas requieren de inteligencia oportuna y confiable sobre sus competidores, optimizando sus relaciones con los distribuidores y clientes para ofrecer productos/servicios de calidad.

En el Ecuador las cooperativas de transporte en general y en particular las de transporte público han cambiado no solo su estructura sino también su forma de administrar los ingresos, haciendo uso de técnicas de marketing y capacitando a sus socios sobre cómo mejorar y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes; es decir han adoptado una mentalidad esencialmente empresarial.

Es así que la transportación de pasajeros tomó cierto rumbo y despegue, y poco a poco fue evolucionando y modernizándose, ante las exigencias y demanda del usuario. Al principio de la década de las 70, la situación de la transportación de pasajeros del Ecuador era difícil, y la desorganización que imperaba por ese entonces llegaba al desentendimiento entre los que participaban en esta dura labor,

que conlleva a una serie de enfrentamientos entre los conductores y propietarios de las unidades de transporte.

En nuestro país, el servicio de transporte público, aun adopta la forma de organización en cooperativas, que en realidad es una forma encubierta de un empresariado informal pero que poco a poco ha ido desarrollándose para mejorar tanto en estructura como administrativamente.

Por otra parte, al hablar de la ciudad de Loja y el transporte público es imperativo citar que la primera cooperativa de transporte urbano, y con ella el primer sindicato de choferes profesionales, aparecen en 1949. Dicha cooperativa, que contaba con 15 asociados, disfrutó de un entorno jurídico bastante favorable. Existían facilidades para la adquisición de vehículos, se limitaba legalmente la incorporación de nuevos empresarios al servicio de transporte garantizándoles el monopolio del sector; y, las gasolinas se mantenían a bajos precios, producto de un subsidio, lo que hacía que las tarifas por el servicio fueran estables.

En 1963 fue promulgada la primera Ley de Tránsito Terrestre. Esta ley cambió drásticamente la organización del servicio de transporte público en la ciudad, puesto que el mismo dejó de estar en manos de la municipalidad y pasó a ser responsabilidad de varias organizaciones, lo que se convirtió en un problema que se mantiene hasta la fecha a escala nacional. Se crearon entonces la Junta General de Tránsito y la Dirección General de Tránsito con el fin de regular y controlar el transporte a escala nacional, y en 1966 se creó el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, (CNTTT).

De esta manera, en los años 60 y 70 se consolidó en todo el Ecuador un sistema de transporte público basado en el pequeño propietario, que seguía una lógica de supervivencia y no de criterio empresarial, el que le permita un crecimiento constante acorde a los cambios del momento.

Se ha escrito que el modelo se mantenía gracias a que se alargaba la vida de los buses, pues las tarifas eran fijas y no permitían financiar la renovación, y el monopolio, no de la propiedad sino del acceso al servicio. Dicha estructura generaba un servicio mínimo poco satisfactorio, para una ciudad pequeña como lo era, la Loja de ese entonces.

El problema se agudizó cuando el subsidio a la gasolina, que se había mantenido durante la década de 1970, fue eliminado luego de la guerra de Paquisha, pero la presión de los choferes y las oposiciones masivas al incremento de tarifas hizo que el modelo se perpetúe por mucho tiempo más.

El problema se tornó cada vez más grave a los ojos de la ciudadanía y comenzó a ser visto como crítico en los años 80. Esto se debió al impresionante aumento de habitantes de la capital provincial lojana y al consecuente incremento de automotores públicos y privados.

A inicios de la década de 1990, el transporte urbano en Loja, se regía por la Ley de Tránsito vigente para todo el país. Entonces, la máxima autoridad en cuanto a planificación y gestión era el Consejo Provincial de Tránsito, que a su vez era una división del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (CNTTT). Al no existir una autoridad local independiente, los conflictos en torno al servicio de transporte público que tenían la ciudad de Loja, generalmente se referían a problemas comunes a todo el país, y no a los estrictamente locales.[12]

Los hechos muestran que, en este período, la influencia de los gremios del transporte en los entes de regulación del servicio a nivel nacional era decisiva, y la capacidad del gobierno nacional para llevar a la práctica sus decisiones y políticas en este ámbito era claramente limitada.

El Municipio de Loja en base al Plan "Loja Para Todos" planteo hace cuatro años el proyecto “Sistema Integrado de Transporte Urbano” con el objetivo de mejorar el servicio que ofrece las cooperativas y empresas dedicadas al servicio del transporte

[12] MEMORIA CONSEJO NACIONAL DE CULTURA 1984-2008

urbano. Para este proyecto se construyó una estación al sur de la ciudad, dos subestaciones y 34 paradas. Toda esta infraestructura servía para la ruta troncal de 6 km. Allí debían laborar 50 buses tipo en recorridos norte-sur y viceversa y 188 buses alimentadores que cubran todas las rutas de integración urbanas y urbano-marginales con la siguiente distribución tanto de líneas como de unidades por líneas.

Sin embargo no se pudo poner en ejecución el proyecto ya que el municipio admite que la inversión de USD 2,5 millones es infructuosa además hubo desacuerdos con los transportistas para cumplir la ordenanza de creación del SITU.

Varios fueron los problemas que enfrentaron las empresas de transporte urbano en la ciudad de Loja, de entre las cuales figura como una de las más antiguas la cooperativa de Buses “24 de Mayo” que fue creada el 24 de mayo de 1971.

La cooperativa 24 de mayo cuenta con 2 directivos, 15 empleados y 115 socios, cuenta con 10 rutas distribuidas de la siguiente manera: Línea 1 Argelia-Pitas, Línea 2 Sauces-Argelia, Línea 3 Manzano Virgen-pamba, Línea 4 Borja-Héroes, Línea 5 Colinas-Zamora-Huayco, Línea 6 Motupe-Peñas, Línea 7 Bolonia, Obrapía-Plateado, Línea 8 Argelia-Comil, Línea 9 Pedestal-Carigan, Línea 10 Época-San Cayetano.

Aun cuando la cooperativa goza de un excelente cuerpo laboral y líneas de trabajo muy bien distribuida es necesario que en la misma se implemente una Reingeniería en el proceso de servicio de transporte público en buses en las rutas urbano marginales de la ciudad de Loja que permita solucionar los problemas de movilidad en la ciudad, bajo la perspectiva de ordenar y mejorar el servicio de transportación pública, que sirva para establecer la conexión centro – sub-centro -- periferia, donde se concentran las principales actividades de comercio y de trabajo, en donde se integre las zonas marginales residenciales y en proceso de urbanización; con el fin además de optimizar el tiempo, mejorar los ingresos de cada socio, y ser un ejemplo a seguir de las demás cooperativas, todo esto enmarcado siempre dentro del desarrollo sustentable.

c. JUSTIFICACIÓN

La idea de investigación, nace como parte de la formación-profesional, investigación-desarrollo y de vinculación con la colectividad; enmarcándose dentro de la estructura legal y académica del proceso de enseñanza-aprendizaje en el Sistema Modular por Objetos de Transformación "SAMOT" de la Universidad Nacional de Loja; a través de la Carrera de Administración de Empresas en la formación de profesionales que generen cambios estructurales, para contribuir al desarrollo de la realidad empresarial en la sociedad lojana. En este contexto se propone el desarrollo del proyecto "REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE EN EL SISTEMA DE RUTAS URBANO MARGINALES QUE OFRECE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO" DE LA CIUDAD DE LOJA.", el mismo que permita plantear un nuevo modelo o forma de prestar el servicio en los barrios urbano marginales y a la vez sea un medio de integración local para todas las urbes de nuestra ciudad.

El cantón Loja, situado en la Región Sur de la República Ecuador; tiene una ubicación geográfica que genera ventajas aprovechables para impulsar el desarrollo de nuevos barrios que necesitan del transporte urbano que prestan las empresas de la localidad; por tanto es importante recalcar el aporte que se va a brindar en el desarrollo del trabajo realizado ya que permitirá que la empresa tenga mayor rentabilidad, eficiencia que se logra a través de la innovación y del acertado cambio en las típicas formas de hacer las cosas; aspirando ser un ejemplo para las cooperativas de transporte que existen en el cantón, incentivando el desarrollo empresarial, creando fuentes de empleo en beneficio de los socios que conforman la cooperativa objeto de estudio y mejorando el servicio para los usuarios.

d. OBJETIVOS

General

Elaborar una reingeniería en los procesos del servicio de transporte en el sistema de rutas urbano marginales que ofrece la cooperativa de buses “24 de mayo” de la ciudad de Loja.

Específicos

1. Realizar un diagnóstico de los procesos del servicio de transporte urbano-marginal que presta la Cooperativa “24 de Mayo” de la ciudad de Loja.

2. Identificar los puntos críticos existentes en los procesos de las líneas de transporte urbano- marginales de la Cooperativa “24 de Mayo”.

3. Realizar una propuesta de Reingeniería a los procesos del servicio de transporte urbano-marginal de la Cooperativa “24 de Mayo”.

4. Determinar el presupuesto de la reingeniería de los procesos de las líneas urbano-marginales de la Cooperativa “24 de Mayo”.

e. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará para alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto, está basada en la identificación de métodos, técnicas y procedimientos de recopilación, análisis e interpretación de información; además permitirá desarrollar una reingeniería detallada en el sistema de servicio.

Las características del presente proyecto, permiten utilizar los siguientes métodos de investigación: inductivo, analítico, deductivo y estadístico- matemático para de esta manera desarrollar una mejor planificación de las actividades en cada una de sus etapas que garanticen además el logro de los objetivos establecidos y proponer alternativas para la elaboración de la reingeniería en el sistema de servicio que ofrece la cooperativa de transportes urbano "24 de mayo" de la ciudad de Loja.

MÉTODO INDUCTIVO: Este método permitirá encausar de forma eficiente los hechos particulares que se conocen del entorno es decir de la realidad que atraviesa el sistema de transporte público en, sean estos de carácter administrativo, legal, económico, financiero o social. Se observarán y analizarán todos los hechos del entorno que abarca el proyecto para luego clasificarlos y llegar a establecer las relaciones o puntos de conexión entre ellos.

ANALÍTICO-DEDUCTIVO.- después de la recopilación de la información, obtenida por medio de la aplicación de encuestas, la observación nos ayudara en el análisis y examen del problema, llevándonos a una conclusión inmediata.

Esta información se la obtendrá en el estudio de campo, recopilada en los lugares donde habita los demandantes del servicio información que nos servirá de punto de partida para el estudio de reingeniería de los procesos del servicio de transporte en el sistema de rutas urbano marginales que ofrece la cooperativa de buses "24 de mayo" de la ciudad de Loja.

DEDUCTIVO.- Mediante un proceso sintético-analítico de conceptos, principios y definiciones o normas generales de las cuales se extraerá conclusiones que permitirá analizar la problemática de la empresa y sus factores determinantes en la identificación de los problemas y fortalezas de la gestión y el servicio en la cooperativa de transportes urbano “24 de mayo” de la ciudad de Loja.

.

MÉTODO ESTADÍSTICO- MATEMÁTICO: el empleo de este método permitirá la elaboración de las proyecciones financieras inherentes al costo de la reingeniería, además habilitará la cuantificación de los resultados de las encuestas y diferentes demás rubros que sean vulnerables de medir numéricamente.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN.- Consiste en obtener información objetiva acerca del comportamiento de las principales variables de la investigación; es decir, el acercamiento a las zonas urbano marginales en donde la empresa brinda el servicio de transporte.

ENTREVISTA.- Se aplicará mediante un cuestionario de entrevista a los 11 directivos de la cooperativa de transporte 24 de mayo de la ciudad de Loja, en la cual se registrará la información de las variables, más importantes que se suele utilizar para mejorar o precisar teorías previas en función de nuevos conocimientos, donde la complejidad del modelo no permite formulaciones lógicas.

ENCUESTA.- Se aplicará mediante un cuestionario de encuesta al personal que labora en la empresa y los clientes usuarios del servicio de las líneas urbano marginales de la cooperativa de transporte 24 de mayo de la ciudad de Loja, en la cual se registrará la información de las variables, más importantes, para ello se seleccionará una muestra representativa de la población objetiva y la formulación de preguntas relacionadas al objeto de estudio.

PROCEDIMIENTOS

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA. Se constituye en la base principal de la investigación, a través de la recopilación y análisis de fuentes secundarias, estudios y publicaciones existentes en lo referente a los principales indicadores socio-económicos, demográficos y principalmente de la problemática de identificación de los problemas y fortalezas de la gestión de mercadeo en la cooperativa de transportes urbano “24 de mayo” de la ciudad de Loja; para ello se ha considerado la información actualizada provenientes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

CALCULO DE LA MUESTRA

POBLACIÓN

Según datos recopilados directamente en la Cooperativa 24 de Mayo se conoce que actualmente esta se compone de la siguiente manera:

GRUPO	NÚMERO
Socios	106
Empleados	7
TOTAL	**113**

SEGMENTO DE MERCADO.- debido a que el estudio de reingeniería de los procesos del servicio de transporte urbano-marginal que ofrece la Cooperativa de buses “24 de Mayo” de la ciudad de Loja se lo realizara dentro de la misma cooperativa se considera que la población de 113 personas que la componen será encuestada, para de esta manera obtener datos relevantes tanto de los socios como de los empleados, con la finalidad de extraer datos reales y totalmente apegados a la realidad que atraviesa esta institución y platear una reingeniería acorde a sus requerimientos.

f. CRONOGRAMA

El cronograma para el presente proyecto de tesis es el siguiente

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recopilación de información bibliográfica y de campo												
Clasificación de información												
Elaboración del diagnóstico general del servicio de transporte urbano-marginal en la ciudad de Loja												
Elaboración del diagnóstico general del servicio que ofrece la cooperativa												
Elaboración de Matriz FODA												
Identificar los puntos críticos y Realizar un plan de mejoras al sistema de operación en el servicio de rutas urbano marginales												
Elaborar los nuevos procesos que intervienen en el sistema de operación en las rutas urbano marginal que ofrece la cooperativa 24 de mayo												
Presentación de borrador												
Defensa de borrador												

g. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Presupuesto

El desarrollo de la tesis origina un presupuesto total de US $ **1118.90**.

MATERIALES DE OFICINA	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
ANILLADOS		6	3.00	18.00
BOLIGRAFOS		6	0.40	2.40
FOTO COPIA		2000	0.02	40.00
EMPASTADO DE DOCUMENTO		6	5.00	30.00
PAPEL BOON		4	4.00	16.00
Sub total				**106.40**
SUMINISTROS DE COMPUTADORA				
CD Roon		6	0.75	4.50
INTERNET		30	1.00	30.00
MEMORY FLASH 1Gb.		2	20.00	40.00
TONER COLOR NEGRO		6	22.00	132.00
TONER A COLOR		6	26.00	156.00
Sub total				**362.50**
MOVILIZACION Y SUBSISTENCIA				
MOVILIZACION		2	150.00	300.00
ALIMENTACION		2	100.00	200.00
Sub total				**500.00**
DERECHOS Y ARANCELES				
DERECHOS VARIOS		2	75.00	150.00
Sub total				**150.00**
			TOTAL	**1118.90**

Financiamiento

El financiamiento del desarrollo del presente proyecto será asumido por Marlon Ramón Fierro Cueva previo a obtener el Grado de Ingeniero Comercial; esto es US $ 1118.90.

h. BIBLIOGRAFÍA

9. Diccionario de Contabilidad y Finanzas. 2008. Editorial Salvat. Madrid España. pág. 51.
10. HILL, Charles y JONES, Gareth. 1998. Reingeniería de procesos, pág. 24.
11. KOTLER, Philip. 1993. Dirección de Innovación y Planeación, 7ma. ed., Ed. Prenctice-Hall, México.
12. Ley de cooperativas y Reglamento. 2009. Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito-Ecuador. pág. 1.
13. Michael Ballé. 1995. Reingeniería de procesos de la empresa pág. 20.
14. Michael Hammer y James Champy.1993. Reingeniería ,pág. 25,30
15. Microsoft Corporation. 2009. Biblioteca Encarta: la empresa.
16. Salem Manuel. 2009. Manual de Proyectos de Negocios. pág. 15.

ANEXO 2

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Qué título profesional posee usted?

2. ¿Cuándo se creó la Cooperativa de buses “24 de Mayo”?

3. ¿Cuenta la empresa con variedad de servicios?

4. ¿La empresa tiene algún servicio exclusivo?

5. ¿Tiene total conocimiento del rol que usted debe desempeñar como gerente de la cooperativa?

6. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

7. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

8. ¿La empresa ha definido un manual de funciones para cada uno de los cargos que existen en la misma?

9. ¿Bajo qué tipo de relación laboral se desempeñan los empleados de la cooperativa?

10. ¿Cuándo ingresa un nuevo empleado a la cooperativa, existe un proceso de inducción o capacitación previa?

11. ¿Con que periodicidad se realizan capacitaciones al personal de la cooperativa?

12. ¿La empresa tiene algún programa interno de incentivos?

13. ¿La cooperativa hace uso de estrategias o planes internos para incrementar la calidad de sus servicios?

14. ¿Cuáles son las falencias más importantes que ha notado en la cooperativa?

15. ¿La empresa cuenta con algún método o sistema de registro para controlar la entrada y salida de sus empleados?

16. ¿Considera usted que la empresa se encuentra sobre endeudada, tiene un endeudamiento normal o no tiene deudas con terceros?

17. ¿Considera que la empresa es rentable?

ANEXO 3

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE BUSES "24 DE MAYO"

1. **¿Identifique en que proceso se desempeña usted dentro de la cooperativa de transporte?**

PROCESO	SEÑALE
GERENCIAR LA EMPRESA	
ASISTIR A LA GERENCIA Y DEMAS DEPARTAMENTOS	
EMITIR INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	
RECAUDAR LOS FONDOS DE LA EMPRESA	
ASEO GENERAL DE LA EMPRESA Y SUS INSTALACIONES	

2. ¿Está usted desenvolviéndose en el rol para el que fue contratado por la cooperativa?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

3. ¿Cuál es su nivel de instrucción académica?

OPCIÓN	SEÑALE
NINGUNA	
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
TERCER NIVEL	
CUARTO NIVEL	

4. ¿Cuándo se vinculó a la empresa laboralmente recibió un proceso de inducción previa?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

5. ¿Para el cumplimento del o los procesos a los cuales está usted vinculado le han fijado tiempos estándares?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

6. ¿Existe secuencia entre los procesos que se desarrollan en la empresa?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

7. ¿Su puesto de trabajo genera información continua para quien la requiere en el siguiente puesto de trabajo?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

8. ¿Recibe usted capacitaciones respecto al trabajo que desempeña?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

9. ¿Desde su perspectiva que proceso debe ser mejorado de manera prioritaria?

PROCESO	SEÑALE
GERENCIAR LA EMPRESA	
ASISTIR A LA GERENCIA Y DEMAS DEPARTAMENTOS	
EMITIR INFORMES FINANCIEROS Y CONTABLES	
RECAUDAR LOS FONDOS DE LA EMPRESA	
ASEO GENERAL DE LA EMPRESA Y SUS INSTALACIONES	

10. Apelando a su sentido crítico. ¿Cómo considera la posición de la empresa en el transcurso del tiempo?

OPCIÓN	SEÑALE
HA CRECIDO	
HA DECRECIDO	
SE MANTIENE	

11. ¿Considera usted que la persona que gerencia o dirige la empresa es la adecuada?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

ANEXO 4

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE OFICINA

1. ¿Identifique el área en la cual se desempeña usted?

ÁREAS	SEÑALE
GERENCIA	
SECRETARÍA	
CONTABILIDAD	
RECAUDACIÓN	

2. ¿Se desenvuelve en el cargo para el que fue contratado?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

3. ¿Conoce usted cual es la función de la cooperativa en el mercado?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

4. ¿Conoce usted las líneas o rutas de transportación que la cooperativa oferta dentro de la ciudad?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

5. ¿Cuántas líneas de transporte urbano marginal oferta la cooperativa?

OPCIÓN	SEÑALE
2 LINEAS	
4 LINEAS	
6 LINEAS	
MAS DE 6 LINEAS	

6. ¿La cooperativa le provee de las herramientas, tecnologías e insumos necesarios para el correcto desempeño de sus labores?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

7. ¿Su remuneración es adecuada al rol que usted cumple en la cooperativa?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

8. ¿La cooperativa le ha cancelado algún valor por concepto de horas extras?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

9. Según su criterio. ¿Qué mejoras se deben plantear en su departamento?

OPCIÓN	SEÑALE
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	
EQUIPO Y TECNOLOGÍA	
FUNCIONES DEL CARGO	
ESPACIO FÍSICO	
MOVILIARIO	
OTROS	

10. De acuerdo a su criterio ¿Cómo calificaría la necesidad de una reingeniería en la cooperativa de buses "24 de Mayo"?

OPCIÓN	SEÑALE
TOTALMENTE NECESARIO	
POCO NECESARIO	
IRRELEVANTE	
TOTALMENTE INNECESARIO	

ANEXO 5

ENCUESTA A LOS SOCIOS

1. ¿Es usted socio activo de la Cooperativa de buses "24 de Mayo"?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

2. De acuerdo a los años de incorporación a la cooperativa ¿Cómo calificaría su permanencia?

OPCIÓN	SEÑALE
Socio nuevo (3 años)	
Socio antiguo (más de 3 años)	

3. ¿Cómo calificaría la actual gestión del gerente de la cooperativa?

OPCIÓN	SEÑALE
Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

4. De acuerdo a su criterio ¿La elección de los miembros del consejo de administración y vigilancia se realiza de manera democrática?

OPCIÓN	SEÑALE
Si	
No	

5. ¿Cómo calificaría gestión del Consejo de Administración de la cooperativa?

OPCIÓN	SEÑALE
Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

6. ¿Cómo calificaría gestión del Consejo de vigilancia de la cooperativa?

OPCIÓN	SEÑALE
Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

7. ¿Cómo calificaría la rapidez que tienen las autoridades de la cooperativa para resolver los conflictos de los socios y la empresa?

OPCIÓN	SEÑALE
Inmediata	
Algo ágil	
Tardía	
Totalmente lenta	

8. ¿Cuántas líneas o Rutas de trabajo cubre actualmente la cooperativa?

PCIÓN	SEÑALE
5 Líneas	
10 líneas	
15 líneas	
Más de 15 líneas	

9. ¿Considera usted que los turnos de trabajo son distribuidos equitativamente?

OPCIÓN	SEÑALE
Si	
No	

10. ¿Qué tipo de unidad tiene usted?

OPCIÓN	SEÑALE
GRANDE TIPO A	
GRANDE TIPO B	
PEQUEÑO	

11. De acuerdo a su criterio como socios de la cooperativa ¿considera usted que las líneas urbanas y las líneas marginales son rentablemente iguales?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

12. ¿Considera usted que los precios de transportación a las zonas urbano marginales son adecuados?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

13. ¿Usted como socio estaría de acuerdo en que se amplié el número de líneas urbano marginales que la cooperativa oferta al público?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

14. ¿Cómo calificaría usted los servicios que la cooperativa presta actualmente a los sectores urbano-marginales?

OPCIÓN	SEÑALE
TOTALMENTE ADECUADO	
ADECUADO	
POCO ADECUADO	
TOTALMENTE INADECUADO	

15. ¿Desde su percepción como socio que aspectos considera que la cooperativa debe mejorar?

OPCIÓN	SEÑALE
ESPACIO FISICO	
INFRAESTRUCTURA	
PERSONAL DE TRABAJO	
AGILIDAD DE LOS PROCESOS	
MISIÓN Y VISIÓN	
VALORES INSTITUCIONALES	

AUTORIDAD INTERNA	
FLOTA VEHICULAR	
OTROS ASPECTOS	

16. ¿usted como socio estaría de acuerdo en que la cooperativa se someta a una Reingeniería?

OPCIÓN	SEÑALE
SI	
NO	

ÍNDICE

TEMÁTICA	PÁGINA
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CARTA DE AUTORIZACION	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
TÍTULO	1
RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	7
REVISIÓN DE LITERATURA	9
MATERIALES Y MÉTODOS	33
RESULTADOS	36
DISCUSIÓN	82
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	150
ANEXOS	151