



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE RÍO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA
LOJA PROVINCIA DE SUCUMBIOS”**

Tesis previa a optar el Grado
de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

SANDRA ESTHELA BERNAL MANSANILLAS

DIRECTORA:

ING. LOLYTA HUALPA LIMA

Loja - Ecuador
2014

ING. LOLYTA HUALPA LIMA

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, MODALIDAD
DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y DIRECTORA DE TESIS**

CERTIFICA

Que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE RÍO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA PROVINCIA DE SUCUMBIOS", de autoría de SANDRA ESTHELA BERNAL MANSANILLAS, ha sido dirigida y asesorada durante su ejecución, en todo su proceso de construcción y análisis, cuyo informe cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos para un Plan Estratégico y con las normas de Investigación Científica, por lo que autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Atentamente



ING. LOLYTA HUALPA LIMA
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Sandra Esthela Bernal Mansanillas, declaro ser la autora 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.

Autora: Sandra Esthela Bernal Mansanillas

Firma: 

Cédula: 2100069737

Fecha: Loja, julio del 2014

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, SANDRA ESTHELA BERNAL MANSANILLAS declaro ser autora de la tesis titulada "PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE RÍO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA PROVINCIA DE SUCUMBIOS", como requisito para optar al grado de Ingeniera 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 03 días del mes de julio del año dos mil catorce, firma la autora.

Firma: 

Autora: Sandra Esthela Bernal Mansanillas

Cédula: 2100069737

Dirección: Lago Agrio, Carchi y Eugenio Espejo

Correo Electrónico: sandrabm_1@hotmail.com

Teléfono: 062820071

Celular: 0990158161

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de Tesis: Ing. Lolyta Hualpa Lima

Tribunal de grado:

- Mg. Luis Quizhpe Salinas (Presidente)
- Mg. Carlos Rodríguez Armijos Vocal
- Mg. Edison Espinosa Bailón Vocal

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, de manera especial a la Modalidad de Estudios a Distancia, extensión Nueva Loja, puesto que gracias a la visión de sus autoridades me han permitido realizar con éxito mis estudio superiores.

A mi Directora de Tesis, Ing. Lolyta Hualpa Lima; quien con sus acertadas observaciones me ha guiado en el desarrollo de la presente tesis, gracias a su y apoyo se logró culminar con satisfacción la investigación.

A los dirigentes de la Cooperativa de Transporte Río San Miguel, mi eterno agradecimiento por las facilidades brindadas para el acceso a la información necesaria para la elaboración del presente trabajo.

A todos quienes han formado parte de este proyecto, familiares, amigos y colaboradores.

La Autora.

DEDICATORIA

El presente trabajo le dedico primeramente a Dios, quien me guía, me da salud, alegría y vida para continuar con mi meta y propósito de llegar a ser una excelente profesional, a mis padres por darme su cariño y a mi querido hijo por brindarme una palabra de aliento en los momentos difíciles de mi vida, a mi familia que con su apoyo incondicional aportaron para la culminación de mi carrera universitaria y por adquirir el Título de Ingeniera Comercial.

Sandra Esthela

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE
RÍO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA PROVINCIA DE
SUCUMBIOS”**

b. RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como propósito la elaboración del Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la Ciudad de Nueva Loja de la Provincia de Sucumbíos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desarrollo de sus actividades.

El estudio se desarrolló con el apoyo de los métodos deductivo, inductivo, analítico y sintético, la información se la obtuvo mediante las técnicas de observación, entrevista a gerente y encuesta a los 4 empleados, 37 socios y a una muestra de 348 clientes de un total de 3745.

Se inició con el diagnóstico situacional, en donde se determinaron los factores críticos de éxito sobresaliendo los siguientes: La oportunidad más representativa se centra en las “Nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones en el sector transporte”; la amenaza más fuerte es la “Aprobación de incremento de cupos”; la fortaleza más significativa son “Sus rutas se encuentran establecidas hacia la frontera con Colombia, zona con fuerte intercambio comercial y turístico”, y su debilidad más fuerte es el “Poco espacio de las paradas y deficiente aseo de las mismas”.

Producto del análisis mediante la Matriz EFE se obtuvo un resultado ponderado de 2,55 cifra que indica que la Cooperativa está justo por

encima de la media en su esfuerzo por seguir las estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas, mientras que en la Matriz EFI alcanzó un total ponderado de 2,40 lo cual indica que las debilidades son superiores a las fortalezas, por lo tanto de deben implementar estrategias para eliminar las debilidades y maximizar las fortalezas.

Del cruce de las variables identificadas resultaron 10 objetivos estratégicos, los cuales se encuentran estructurados en planes operativos, donde se detallan proyectos que servirán de orientación para impulsar el posicionamiento de la cooperativa, así mismo se estimó el presupuesto requerido para la ejecución de la propuesta, mismo que asciende a \$13.240,50, recursos que será aportados por los socios.

Se prevé que la ejecución de los planes propuestos contribuirá a la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, los cuales irán en beneficio de la cooperativa, las mejoras propuestas permitirán elevar la satisfacción de los clientes permitiendo incrementar la demanda del servicio, en consecuencia se elevará la productividad de la entidad.

ABSTRACT

This research work aims at the development of the Strategic Plan for Cooperative Transport Rio San Miguel City Nueva Loja Province of Sucumbios, in order to help improve the development of their activities.

The study was developed with the support of the deductive, inductive, analytic and synthetic methods, the information obtained by the techniques of observation, interview and survey manager 4 employees, 37 partners and a sample of 348 customers of a total of 3745.

It began with the diagnosis of the situation, where projecting critical success factors were determined as follows: The most representative opportunity focuses on "New information technologies and telecommunications in the transport sector"; the strongest threat is "Approval of increase in quotas" ; the most significant strength is "Their routes are established to the border with Colombia, an area with strong trade and tourism" , and his greatest weakness is the "Little space stops and poor grooming them."

Product analysis by a weighted EFE Matrix result of figure 2.55 indicates that the Cooperative is just above average in its effort to follow the strategies that capitalize on external opportunities and avoid threats, was

obtained while the matrix EFI reached a weighted total of 2.40 indicating that the weaknesses outweigh the strengths, hence they should implement strategies to eliminate weaknesses and maximize strengths.

The crossing of the identified variables were 10 strategic objectives, which are structured into operational plans, where projects that will provide guidance to drive the positioning of the cooperative are detailed also the budget required for the implementation of the proposal will be considered , which amounts to \$13.240,50, resources will be provided by the partners.

It is anticipated that implementation of the proposed plans will contribute to the optimization of human, material and financial resources, which will benefit the cooperative, the proposed improvements will allow raising customer satisfaction allowing increased service demand, therefore productivity of the company will rise.

c. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la Ciudad de Nueva Loja Provincia de Sucumbíos con No. de RUC 2190002228001, no cuenta con un Plan Estratégico que le permita direccionar su influencia y gestión parcial como elemento indispensable de desarrollo organizacional, lo que se refleja en la falta de objetivos, metas, políticas y estrategias bien definidos, generando escaso posicionamiento en el mercado local, y limitada innovación de sus servicios; este hecho ha imposibilitado que la cooperativa logre niveles de competitividad acordes con las exigencias del mercado.

Con el objetivo de solucionar los problemas encontrados se procedió a realizar un análisis interno y externo, en el que se consideró los recursos humanos, materiales, tecnológicos financieros y organizacionales, en base a la información recabada se efectuó el diagnóstico de la situación actual, tendiendo a encontrar el punto de referencia para la formación del Plan Estratégico; seguidamente se aplicó la Matriz FODA, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa, se desarrollaron objetivos y estrategias que ayuden a mejorar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, finalmente se determinó planes de acción que permitan el cumplimiento de los objetivos.

El estudio efectuado se encuentra plasmado en el presente informe, mismo que se encuentra estructurado en concordancia con el artículo N° 151 del Reglamento de Régimen Académico de la UNL, donde se señalan las siguientes partes:

Título: Constituye la esencia de la investigación, es decir define de manera breve el contenido del informe.

Resumen: Muestra el objetivo principal de la investigación, además describe la metodología empleada en el estudio de campo y un breve resumen de los principales resultados obtenidos.

Introducción: Comprende una descripción clara del problema encontrado, el cumplimiento de los objetivos y una breve descripción de cada una de las partes que integran el informe.

Revisión de Literatura: Abarca argumentos teóricos y referenciales que sustentan el proceso que se siguió en el trabajo de campo.

Materiales y métodos: Describe los métodos y técnicas utilizados en la investigación, además señala la población en estudio y la selección de la muestra.

Resultados: Contiene el Contexto empresarial y se da a conocer el análisis externo abordando los factores que inciden en la operación de la cooperativa y el análisis interno donde se muestra los resultados

encontrados, ofreciendo respuestas a cada una de las preguntas u objetivos de la investigación.

Discusión: En este apartado se muestra la propuesta, la cual está integrada por el planteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, los planes de acción y el presupuesto.

Conclusiones: Donde se hace referencia a los principales resultados obtenidos.

Recomendaciones: Constituyen sugerencias orientadas al mejoramiento del desarrollo empresarial.

Bibliografía: Detalla los libros, revistas, y publicaciones web consultados y que sustentan el estudio.

Anexos: Comprende el resumen del proyecto, así como los formatos de las técnicas empleadas.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

SECTOR COOPERATIVO

“Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales, culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica y de derecho privado e interés social.”¹

Grupos

Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno de los siguientes grupos: Producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. En vista de que el estudio se desarrollará en una cooperativa de transporte se analizará las cooperativas de servicios.

Cooperativas de Servicios

“Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

¹ SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. Ley de Economía Popular y Solidaria. Sección 3 De las organizaciones del Sector Cooperativo. Art. 21

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.”²

COOPERATIVAS DE TRANSPORTE

“Son cooperativas de transportes las constituidas para prestar, en común, el servicio de transportes de personas o bienes, por vía terrestre, fluvial o marítima, autoabasteciéndose de vehículos, embarcaciones, repuestos, combustibles, accesorios y el mantenimiento de las unidades de transporte.”³

Tipos de cooperativas

Las cooperativas de transportes, podrán constituirse, bajo una de las siguientes modalidades:

- a) “**Trabajo Asociado**, donde son socios todos cuantos realicen una actividad en la cooperativa, tales como conductores, tripulantes, capitanes, maquinistas, oficinistas, boleteros, etc y donde, los vehículos, embarcaciones y bienes, son propiedad de la cooperativa, teniendo sus socios participación en el capital, conforme el monto de sus aportaciones.

² SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. Ley de Economía Popular y Solidaria. Sección 3 De las organizaciones del Sector Cooperativo. Art. 28

³ INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA – IEPS. Ley de la Economía Popular y Solidaria. Art. 60.

- b) **Caja Común**, únicamente en el servicio de transporte terrestre, donde los bienes, embarcaciones y vehículos son propiedad de la cooperativa y son socios, únicamente, los choferes profesionales que conducen un vehículo, salvo las excepciones sobre la conducción que consten en el Reglamento General de esta Ley.
- c) **Caja Individual**, donde los socios conservan, individualmente, la propiedad de sus embarcaciones o vehículos; y, en este último caso, con la obligatoriedad de conducirlos personalmente, salvo las excepciones que consten en el Reglamento General de esta Ley.
- d) **De Usuarios**, donde los socios son pobladores de sectores carentes de servicio de transporte que, podrán contratar la administración de la cooperativa, a personas especializadas que, incluso, pueden ser otras cooperativas de transporte.”⁴

El servicio de transporte terrestre público

“Consiste en el traslado de personas, con o sin sus efectos personales, de un lugar a otro dentro de los ámbitos definidos en este reglamento, cuya prestación estará a cargo del Estado. En el ejercicio de esta facultad, el Estado decidirá si en vista de las necesidades del usuario, la prestación de dichos servicios podrá delegarse, mediante contrato de operación, a las compañías o cooperativas legalmente constituidas para este fin.”⁵

⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA – IEPS. Ley de la Economía Popular y Solidaria. Art. 62

⁵ ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. Art. 54

MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACIÓN

“Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.”⁶

Administración Estratégica

“Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas.”⁷

Importancia

Identifica las áreas problemáticas, se elaboran alternativas y, de esta forma, se proyecta la acción. Al planear prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que éstos se hagan críticos..

Proceso Administrativo

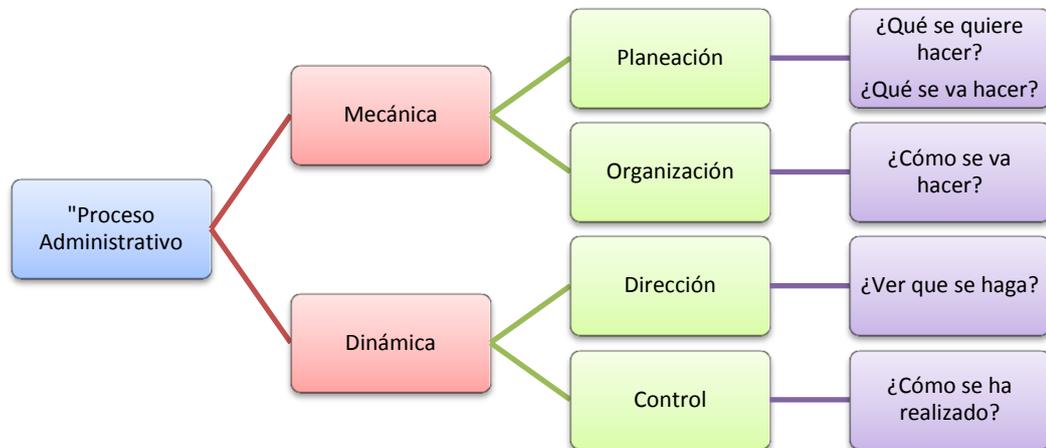
“Es el conjunto de fases o etapas necesarias a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelaciona y forma un proceso integral”⁸

⁶ HITT Michael. **Administración**. Pearson Educación. Novena edición. México 2006. Pág. 8

⁷ ROBBINS Stephen; COULTER Mary. **Administración**. Pearson Educación. Octava edición. México 2005. Pág. 180.

⁸ REINOSO Cifuentes, Víctor. **Proceso Administrativo y su aplicación en las Empresas**. Pág. 84

GRÁFICA N° 1 PROCESO ADMINISTRATIVO



Elaborado por: La Autora

El proceso administrativo se divide en dos fases la mecánica y la dinámica de la administración.

- **Mecánica Administrativa**

“Es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir se dirige siempre hacia el futuro, y está integrada por:

- » **Planificación:** Implica que los gerentes precisan metas y acciones que suelen basarse en algún método, plan o lógica.
- » **Organización:** Significa que los gerentes coordinan los recursos humanos y materiales diseñando un organigrama de la empresa definiendo responsabilidades y obligaciones que se va ha realizar en la organización, en definitiva organizar es coordinar.

- **Dinámica Administrativa**

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

- » **Dirección:** Describe que los gerentes dirijan a sus subalternos para el logro de los objetivos fijados, haciendo que lleven a cabo las tareas para la toma de decisiones.
- » **Control:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparando con los objetivos y metas fijadas, y si se detectan anomalías se toma las medidas necesarias para corregirlas de acuerdo al nivel jerárquico de la empresa”⁹.

PLANEACIÓN

“Es un proceso de reflexión frente al deber ser de una organización. Se refiere a la acción de elaboración conceptual entorno a la identificación del futuro institucional, entendida como la determinación anticipada de resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar.”¹⁰

⁹ KOONTZ, Harol y Weihrieh, Heinz. **Administración**. 12ava. Edición. Editorial Algarrobol 2003
Pág. 31-32

¹⁰ Zabala Salazar Hernando. **Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias**. Editorial Universidad de Colombia. Año 2005. Pág. 33

Actividades importantes de planeación

- a) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b) Pronosticar.
- c) Establecer las condiciones y suposiciones de las cuales se hará el trabajo.
- d) Seleccionar las tareas para lograr los objetivos.
- e) Establecer un plan general para mejorar el desempeño del trabajo.
- f) Anticipar los posibles problemas futuros
- g) Modificar los planes con resultados de control.

PLAN ESTRATÉGICO

“Es el producto escrito; esto es, el documento en el cual se plasman los acuerdos estratégicos, la visión del futuro y el pensamiento acerca de los objetivos a alcanzar.”¹¹

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira entorno a ella.

“Los planes estratégicos permiten que los líderes de la organización traduzcan la visión y la misión de misma en actividades medibles. Se concentra en los factores críticos para el éxito de la organización, ofreciendo mecanismos para cerrar la brecha que existen entre lo que

¹¹ Zabala Salazar Hernando. **Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias**. Editorial Universidad de Colombia. Año 2005. Pág. 33

ésta es capaz de hacer en la actualidad y lo que necesita ser capaz de hacer.”¹²

OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que la organización espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Importancia

Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- » Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- » Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- » Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- » Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.
- » Asigna prioridades en el destino de los recursos.

¹² SUMMERS Donna. Administración de Calidad. Pearson Educación. México Año 2006. Pág. 117

- » Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.
- » Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión mas eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundo en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

Proceso de la Planeación Estratégica

Para abordar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones; podemos identificar dichas etapas como se detalla a continuación:

Etapas 1: Análisis de la situación

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Aunque precede a la planeación, y por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender que problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar.

- **Medio Externo**

El medio externo no es estático, tiene cambios cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y rápidamente, ejercen múltiples influencias cuando se suministra los insumos (entradas) que luego deben ser procesados se constituyen en resultados (productos) expresados en servicios que pueden ser aceptados o rechazados por el medio externo (clientes).

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Pronosticar, explorar, y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad.

El análisis del entorno externo se realiza considerando los siguientes factores:

- **“Factores económicos:** La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la empresa. Cada entidad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución, ha tenido y puede tener una influencia importante en su entorno, y por lo tanto en su futuro.
- **Factores Tecnológicos:** Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores ya existentes.
- **Factores políticos:** Los procesos políticos y la legislación influencia las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar de forma evidente los intereses de una compañía.
- **Factores sociales y demográficos:** La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad, la demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes

niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población, disparidad en el nivel de ingresos.”¹³

Las Cinco Fuerzas de Porter.

El análisis del ambiente externo contempla el entorno competitivo, el cual influencia de manera directa a la empresa, esta herramienta analítica describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas básicas.

1. Amenaza de entrada de nuevos entrantes (barrera de entrada):

“Hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales.

2. El poder de negociación de los clientes

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del

¹³ MARTÍNEZ Daniel. MILLA Artemio. Análisis de Entorno. Editorial Díaz Santos. Año 2012. Pág 34 a la 36

sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación de mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.”¹⁴

3. El poder de negociación de los proveedores

“A la medida que el poder de negociación de los proveedores aumenta, el atractivo del sector disminuye.

Los proveedores tienen una serie de armas: pueden subir los precios o reducir la cantidad de sus productos. Los proveedores con mucho poder pueden reducir la rentabilidad de un sector, siempre y cuando estos aumentos no puedan ser repercutidos al cliente.”¹⁵

4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.

“Dentro de un sector no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores que puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

¹⁴ MARTÍNEZ Daniel. MILLA Artemio. **Análisis de Entorno**. Editorial Díaz Santos. Año 2012. Pág. 41 a 46

¹⁵ CARRIÓN M. Juan. **Estrategia. De la visión a la acción**. Esic Editorial. Segunda Edición. Año 2007. Pág 91

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos.

Los productos o servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más abajo será el tope de la rentabilidad del sector.”¹⁶

5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

“La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores:

- *Competidores numerosos o equilibrados:* A mayor número de competidores con fuerzas equilibradas, la competencia será mayor.
- *Diversidad de Competidores:* Cuando los competidores son muy distintos en la forma de entender el negocio, la competencia aumentará.
- *Crecimiento lento de la industria:* Cuando se reduce el ritmo de crecimiento, la competencia se incrementa.

¹⁶ MARTÍNEZ Daniel. MILLA Artemio. **Análisis de Entorno**. Editorial Díaz Santos. Año 2012. Pág. 47

- *Falta de diferenciación del producto o de costes de cambio:* Si no hay diferenciación, la elección se produce por precio y servicios, lo que aumenta la competencia”¹⁷

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Se desarrolla iniciando con la identificación de las oportunidades y amenazas identificadas en el ambiente en que la empresa opera. Estas se extraen del análisis efectuado a los diferentes factores señalados en el análisis externo.

Para su realización requiere cinco pasos, los cuales son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades determinantes para la empresa.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). La suma de todos estos pesos debe ser igual a 1,00
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores ya sea amenaza u oportunidad.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

¹⁷ CARRIÓN M. Juan. *Estrategia. De la visión a la acción*. Esic Editorial. Segunda Edición. Año 2007. Pág. 87

La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación mas baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.

Esta matriz da respuesta a 4 preguntas

1. ¿Cuáles son las oportunidades o amenazas de la organización?
2. ¿Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad o amenaza para el desempeño global de la empresa?
3. ¿Qué tipo de amenaza u oportunidad representa cada factor?
4. ¿Cuál es el resultado total ponderado resultante del análisis de la evaluación del factor externo? ¿Es mayor o menor que el promedio?

Modelo de Matriz de Evaluación de Factores Externos
Cuadro N° 1

Factores determinantes	Nivel de Importancia	Calificación	Puntaje
Oportunidades		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
O1 O2			
Amenazas			
A1 A2			
Resultados totales Ponderados	1,00		Sumatoria

Elaborado por: La Autora

- **Medio Interno**

“Se define como el proceso mediante el cual se analizan y evalúan las interrelaciones entre las áreas funcionales de la organización. El resultado concreto de dicha evaluación o análisis es la determinación de las fortalezas o debilidades de la organización.”¹⁸

Este análisis es importante puesto que permite medir el grado de aprovechamiento de los factores internos de la empresa a través de la Matriz de Evaluación de FACTORES Interno. Se basa en establecer su estrategia en los recursos de la propia empresa, es decir sus recursos y sus capacidades. Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta.

Los factores que componen el ambiente interno de una empresa son:
Administrativo, comercialización, financiero y operaciones.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una

¹⁸ Zabala Salazar Hernando. Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Editorial Universidad de Colombia. Año 2005. Pág. 45

empresa y además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para realizar su análisis, se deben aplicar juicios intuitivos.

Se requiere de 5 pasos esenciales para el desarrollo de una matriz EFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). La suma de todos estos pesos debe ser igual a 1,00
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar se el factor representa: una debilidad mayor (calif.=1), una debilidad menor (calif.=2), una fuerza menor (calif. 3), una fuerza mayor (calif.= 4)
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar que la empresa se encuentra en una posición fuerte internamente, mientras que la calificación mas baja posible es de 1,0 que significa que la institución predominan las debilidades, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.

Básicamente este tipo de matriz plantea cuatro tipos de preguntas fundamentalmente relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa.

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización?
2. ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad para el desempeño global de la empresa?
3. ¿Representa cada factor una debilidad importante o una fortaleza importante?
4. ¿Cuál es el resultado total ponderado resultante del análisis de la evaluación del factor interno? ¿Es mayor o menor que el promedio?

Modelo de Matriz de Evaluación de Factores Externos
Cuadro N° 2

Factores determinantes	Nivel de Importancia	Calificación	Puntaje
Fortalezas		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
F1 F2			
Debilidades			
D1 D2			
Resultados totales Ponderados	1,00		Sumatoria

Elaborado por: La Autora

Etapa 2: Diagnóstico de la Situación

Consiste en elaborar una síntesis del análisis del entorno, reúne todos los factores críticos de éxito identificados en la etapa señalada, y se presenta en un matriz denominada FODA.

- **Matriz FODA:** “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.”¹⁹
 - » **Oportunidades.-** son aquellos elementos del medio externo que a pesar de no estar bajo el control de la empresa pueden contribuir para alguna de las actividades importantes, las oportunidades deben ser conocidas para aprovecharlas estratégicamente.
 - » **Amenazas.-** son desventajas, riesgos o peligros para el desempeño de las actividades más importantes de la entidad, la amenaza debe ser conocida para ser evitadas o para reducir su impacto.
 - » **Fortalezas.-** Son aquellos factores en el cual la entidad está bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas, tener una fortaleza es haber conseguido una buena posición, haber alcanzado un grado de solidez, poseer firmeza y constancia en un determinado campo de la empresa.
 - » **Debilidades.-** son aquellas que expresan un problema desventaja, dificultad o insatisfacción de necesidades que provocan vulnerabilidad en la entidad y en las cuales otras similares presentan mayores ventajas.

¹⁹ PONCE Humberto. Enseñanza e Investigación en Psicología. Enero a Julio del 2007. Disponible en: http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos

En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa, “Valores”.

La declaración de objetivos se la realiza con la ayuda de la Matriz de Alto Impacto

- **Matriz de Alto Impacto:** “Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz de alto impacto, esta herramienta permite desarrollar cuatro tipos de estrategias. La clave de su construcción está en la capacidad de absorber los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico sistemático.”²⁰
 - » *Estrategias FO:* Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
 - » *Estrategias DO:* Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
 - » *Estrategias FA:* Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

²⁰ LÓPEZ T. Marcelo; CORREA Jorge. Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Universidad de CALDAS Año 2007. Pág 32.

- » *Estrategias DA*: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David (1997) no es adecuado, pues realmente no explica lo verdaderamente importante de la matriz, que consiste en formular estrategias.

Etapas 4: Direccionamiento Estratégico

“Es el proceso mediante el cual las organizaciones establecen una dirección organizativa. Este proceso consta del desarrollo de una misión y una visión empresarial adecuadas, así como también del establecimiento de objetivos y estrategias apropiadas para la organización.

El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y visión.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.”²¹

Visión: Es aquella que indica hacia donde se dirige la empresa o que queremos ser en el futuro con proyección a largo plazo, o aquello que pretende convertirse la empresa.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, contiene fundamentalmente una descripción corta del propósito mayor de la empresa, su información debe incluir la información suficiente que permite orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles.

Principios y Valores: “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son muy importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”²²

Objetivos: Se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, tanto general como específica que deben estar de acorde con la misión y visión de la empresa, además tienen que ser alcanzables, medibles y cuantificables. Los objetivos generales apuntan a la solución

²¹ AMAYA A. Jairo. **Gerencia Planeación y Estratégica**. Universidad Santo Tomás. Pág. 50

²² SERNA Humberto. **Planeación Gestión Estratégica**. Global Ediciones. Segunda Edición. Pág 8

de los problemas de mediano y largo plazo, y los objetivos específicos son aquellos problemas más concretos de corto y mediano plazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento, una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo mejor lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen que ser específicos y alcanzables orientados a resultados y limitados en el tiempo. Sin embargo a pesar de que el equipo gerencial debe estar concentrado en las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Planificación Estratégica, estos deben estar preparados también para aprovechar oportunidades que surjan en el entorno – fuera de la empresa y que aunque no estén contemplados inicialmente en la planificación estratégica elaborado los ejecutivos deben estar preparados para plantear y desarrollar con rapidez objetivos de oportunidad”²³.

²³ PAREDES, A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Bogotá-Colombia 2004. Págs. 65-68

Etapas 5: Planes Operativos

“Se entiende como la operacionalización de los referentes teóricos o de los lineamientos pensados y escritos. Es poner por escrito cada uno de los pasos, cada una de las acciones, todas las metas, y los cronogramas con los cuales se va a concretar el plan.”²⁴

Los planes operativos describen lo siguiente:

“**Metas:** Cada objetivo específico se precisa a través de las metas. Estas se definen como la cuantificación de ese objetivo, proponiéndose tareas concretas a cumplir en un plazo determinado. Las metas son blancos finitos, alcanzables y medibles, mediante los cuales se determinan fechas y puntos exactos de referencia.”²⁵

Estrategia: Son los medios, mecanismos o formas que permiten a la empresa alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos y políticas.

“**Políticas:** Constituyen las guías o pautas y postulados generales que orientan la gestión. Precisan los límites de actuación de quienes participan en un proceso de formulación y ejecución de planes. Se conciben como perdurables, es decir, que se mantienen como tales por un

²⁴ Zabala Salazar Hernando. Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Editorial Universidad de Colombia. Año 2005. Pág. 34

²⁵ Zabala Salazar Hernando. Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Editorial Universidad de Colombia. Año 2005. Pág. 108

largo periodo de tiempo. Las políticas deben ser claramente definidas, conocidas y aceptadas por todos. Deben ser elásticas y adaptables a nuevas situaciones; e integrales, en el sentido de que abarcan todos los subsistemas de la organización.

Responsable: No es suficiente la planeación sin el concurso de los seres humanos. Las acciones se concreta a través del compromiso de las personas.”²⁶

Actividades: En este apartado se detallan las diferentes actividades que se deben desarrollar para alcanzar el objetivo estratégico propuesto.

Presupuesto.- Se constituye en una herramienta fundamental para la planificación, es aquel en el que se presenta los propósitos y objetivos para los que se solicitan los fondos, los costos de los programas propuestos para alcanzar los objetivos y los datos cuantitativos que permiten medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa.”²⁷

Discusión, análisis y aprobación.- “Aunque el plan estratégico haya tenido una amplia participación en su elaboración por parte de los directivos de la empresa requiere ser socializado, difundido y sometido a debate, en los mismos sectores, cuyos resultados se verán reflejados en

²⁶ Zabala Salazar Hernando. Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Editorial Universidad de Colombia. Año 2005. Pág. 37

²⁷ ARANDA Aranda, Alcides. Planificación Estratégica Universitaria Editorial UNL, Loja-Ecuador 2000 pág. 184

los niveles de aceptación que se puedan evidenciar en los actores de la planificación.

Ejecución.- Aquellos donde están responsables de los proyectos, subproyectos y actividades, además implica que cada responsable del proyecto lo lleve a cabo de acuerdo a los cronogramas y condiciones establecidas.

Seguimiento y evaluación.- cuya tarea es responsabilidad de la Oficina de Planificación o de una Unidad que tenga relación directa con los directivos de la empresa.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

- **Bibliográfico:** Libros, revistas, publicaciones.
- **Tecnológico:** Computador, impresoras, calculadora, flash memory, Cds, entre otros.
- **Útiles de Oficina:** Papel A4, clips, carpetas, entre otros.

MÉTODOS

- **Científico**

El método científico por ser racional, sistemático, analítico, objetivo, claro y preciso es el más importante en una investigación para orientar y direccionar los objetivos propuestos; se lo utilizó en cada etapa del desarrollo del plan estratégico permitiendo un análisis ordenado en la fase del diagnóstico hasta culminar con la propuesta.

- **Deductivo**

Este método permitió realizar la clasificación de la información recopilada del objeto de estudio; contribuyó para llegar a particularidades de los proyectos propuestos; los cuales se basan en conceptos, principios, definiciones, criterios, experiencias existentes en la institución, mediante fuentes de información bibliográfica.

- **Inductivo**

Permitió conocer la situación por la que atraviesa la empresa, tanto en su ambiente interno como externo, identificando los aspectos relevantes que influyen en el logro de los objetivos institucionales.

- **Analítico**

Permitió el análisis de los factores internos y externos que influyen en los resultados de la empresa de donde se extrajeron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como factores internos y externos de la capacidad organizativa del objeto de estudio.

- **Descriptivo**

Permitió realizar la descripción de las políticas, estrategias, actividades, proyectos y programas que se plantearán con el fin de alcanzar resultados favorables para la cooperativa de transporte.

- **Sintético**

Método que va desde lo abstracto a lo concreto que ayudó a la definición de la misión, visión, objetivos como herramientas básicas del fundamento estratégico; y de la propuesta misma del plan estratégico para la cooperativa de transporte, también se lo utilizó en la redacción y estructuración del resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones como resultado final de la investigación.

- **Estadístico**

Permitió cuantificar porcentual y gráficamente la información proveniente de la recopilación de la información de los instrumentos de medición aplicados a los informantes internos y externos sobre las variables que justifican el problema y la direccionalidad de la propuesta; utilizando para ello la estadística descriptiva para su representación y visualización gráfica.

TÉCNICAS

Entre las técnicas empleadas en la ejecución del trabajo de investigación citamos las siguientes:

- **Observación**

Permitió evidenciar el desenvolvimiento de las actividades en la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la Ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos”, antes y mediante la estructuración de la propuesta de la misma; así como también examinar y verificar la incidencia de dichos procesos en los servicios que ofrece.

- **Entrevista**

Se la utilizo al momento de la recolección verbal de información confiable al gerente general de la cooperativa de transporte, a través de la entrevista no estructurada, con la finalidad de obtener información sobre el funcionamiento y misión cooperativista; y así obtener un panorama previo del problema, alternativas y acciones a seguir.

- **Encuesta**

Técnica que permitió conseguir información primaria de los actores claves organizacionales del proceso investigativo sobre elementos actuales y prospectivos de las líneas de acción a considerarse para el plan estratégico, mediante el uso de formatos preestablecidos y dirigidos, información que fue aplicada a clientes y empleados de la cooperativa de transportes, luego dicha información fue clasificada, ordenada, procesada y analizada.

POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Clientes informantes internos:** Empleados administrativos que laboran en la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja de la Provincia de Sucumbíos actualmente son 4 empleados que laboran en la entidad. Para conocer datos importantes sobre la prestación del servicio se encuestará a los 37 socios.
- **Clientes informantes externos:** La encuesta será aplicada a los clientes de acuerdo a la base de datos que reposa en la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja, que son 3.745 que sirvió como universo para determinar el cálculo del tamaño de la muestra permitiendo un nivel de confianza y precisión.

$$n = \frac{Z^2(p * q) * N}{(\sum)^2(N - 1) + (p * q)Z^2}$$

De donde:

- n** = Tamaño de la muestra
Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)
p = 0,50 probabilidad de que el evento ocurra
q = 0,50 probabilidad de que el evento no ocurra
N = 3745 clientes
 \sum^2 = 0,05 de margen de error.

Sustituyendo

$$n = \frac{(1.96)^2(0,50 * 0,50) * 3745}{(0.05)^2(3745 - 1) + (0,50 * 0,50) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{3596,698}{9.36 + 0.965}$$

$$n = 348,35$$

Se determina que se debe trabajar con una muestra de 348 clientes de la Cooperativa de Transportes Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja Provincia de Sucumbíos a los cuales se les realizará la encuesta.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

RESEÑA HISTÓRICA

En la parroquia General Farfán perteneciente al Cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, a los veinte días del mes de mayo de 1994, se reúne un grupo 12 personas, con el objetivo de analizar las conveniencias y oportunidades de organizar una cooperativa de transporte, ya que en esta región existe un déficit del servicio.

Es así que se manifiesta la voluntad de formar la cooperativa de transporte de carga en camionetas Río San Miguel, debido a la demanda de este servicio atendiendo la necesidad de usuarios en la ruta Lago Agrio-General Farfán así también por estar ubicados en un sitio de frontera con el vecino país de Colombia.

Su denominación se debe al río San Miguel límite fronterizo de la parroquia General Farfán con la República de Colombia, naciéramente sus actividades las desarrollaba desde el sitio de estacionamiento ubicado en el malecón de dicha parroquia, en el transcurso de las gestiones para la consecución jurídica los Directivos piden se les asigne como único sitio de estacionamiento para que sea legalizado en el Permiso de Operación en las calles Eloy Alfaro y Avenida Colombia en el cantón Lago Agrio, renunciando definitivamente al que inicialmente habían planteado.

La primera Directiva estuvo conformada por:

- Presidente: Segundo Yumbra Miranda
- Secretario: Sr. Vicente Ibarra Vera
- Tesorero: Sr. Ceneris Valencia

Las primeras cuotas y aportaciones son fijadas de la siguiente manera:

- Cuota irrembolsable de ingreso 20.000 sucres
- Cuota mensual para gastos administrativos 10.000 sucres

Posteriormente obtiene su personería jurídica con Acuerdo Ministerial N° 1117, del 31 de julio de 1995 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 5765, del mismo mes y año, registrando como socios fundadores los siguientes señores:

- Jorge Andrade Altamirano
- Artemio Arteaga Rosero
- German Benavides Elvio
- Jesús Ibarra Vera
- Germán Jimenez Salazar
- Cigifredo Tobar Nuñez
- Héctor Valarezo Campoverde
- Mesías Rodríguez Rodríguez
- Génesis Valencia Valencia

- Wilson Salazar Lucero
- Segundo Yumbla Miranda.

Con Acuerdo Ministerial N° 0599 del 01 de junio del 2000, se aprueban las Reformas al Estatuto de la cooperativa para prestar el servicio de transporte en la modalidad mixto de pasajeros y carga en camionetas doble cabina.

La prestación de sus servicios los realiza en la ruta Lago Agrio - General Farfán - Puente internacional sobre el río San Miguel y viceversa, y, desde hace varios años atrás ha venido atendiendo el requerimiento de los moradores de las comunidades aledañas a la parroquia General Farfán, es así que actualmente brinda servicio de transporte a los recintos San Francisco, Puerto Camacho, Puerto Ecuador, Bella Vista, Nuevo Mundo, Santa Marianita y parroquia 10 de Agosto; lo largo de su historia a alcanzado un límite de 60 socios, en la actualidad según la resolución N° 006-RPO-021 UAPTS-2012, del 19 de noviembre de 2012, Renovación del Permiso de Operación registra un número de 29 socios.

Integran la Directiva actual la conforman:

Consejo de Administración

- Sr. Héctor Lucero González - Presidente

- Sr. José Silva Rosero - Vicepresidente
- Sr. José Quiñonez Sánchez – Secretario
- Sra. Martha Bayas Bustamante – Gerente

Consejo de Vigilancia

- Sr. Líder Mantuano Zambrano - Presidente
- Sr. Luis Ruiz – Vocal
- Sr. Hipólito Granda - Secretario

Desde sus inicios pese al estado de las vías se procura brindar un servicio de calidad, poniendo a disposición de los clientes flotas nuevas las cuales se han ido renovando con el fin de mantener el buen servicio. Actualmente se dispone de una flota vehicular con camionetas doble cabinas último modelo 4x2 y 4x4.

Actividad a la qué se dedica actualmente la empresa

Servicio mixto de carga y pasajeros por carretera

Filosofía empresarial actual de la empresa

La Cooperativa de Transporte Mixto Río San Miguel, no tiene definida su filosofía empresarial, es decir no se ha trazado una visión ni tiene definida su misión, así mismo los objetivos si bien han sido plateados en los estatutos, sin embargo no se plantean objetivos referentes a sus

aspiraciones a futuro, cuando surge la necesidad se proponen proyectos y se los ejecuta de manera empírica lo cual no permite medir los resultados alcanzados, por lo tanto su crecimiento es desordenado y sujeto a circunstancias no previstas que limita sus posibilidades de éxito.

- **Objetivos**

Son objetivos de la Cooperativa:

- “Prestar el servicio público permanente de Transporte Mixto, en la provincia de Sucumbíos y aquellos lugares que los competentes organismos de tránsito lo autoricen.
- Propender al continuo mejoramiento del servicio público de transporte, a fin de mantener el volumen de operaciones de la cooperativa, hacer frente a la competencia en forma decorosa.
- Establecer itinerarios y tarifas fijadas sometiéndolas a la aprobación de los Organismos de Tránsito y autoridades respectivas.
- Realizar servicio de transporte extraordinario, cuando las circunstancias y la demanda lo requieran.
- Vigilar que los vehículos de los cooperados se encuentren en buen estado y reúnan las condiciones de comodidad y seguridad necesarias para un servicio eficiente.”²⁸

²⁸ COOPERATIVA DE TRANSPORTE RÍO SAN MIGUEL. Estatutos. Art. 5

Niveles jerárquicos

De acuerdo a la estructura orgánica los niveles jerárquicos que integran a la Cooperativa de Transporte Río San Miguel, son los siguientes:

Nivel Directivo: El nivel Directivo representa el más alto grado de la estructura de la Institución; orientará y dirigirá la política de la Cooperativa; su relación de autoridad es directa respecto del nivel ejecutivo y sus decisiones se cumplen a través de éste. El nivel Directivo estará conformado por la Junta General de Socios.

Nivel Ejecutivo: Corresponde al nivel Ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las políticas fijadas por el Directorio; su relación de autoridad es directa sobre los niveles Asesor, Auxiliar y Operativo. Está integrado por el Gerente.

Nivel Asesor: Absuelve los requerimientos de consulta de los niveles Directivo, Ejecutivo y Operativo; su relación de autoridad es directo con los niveles Directivo y Ejecutivo e indirecta con los otros niveles. Estará conformado por el Asesor Legal.

Nivel Auxiliar: El nivel Auxiliar prestará ayuda en el funcionamiento de los otros niveles y estará representado por la unidad de Secretaría.

Nivel Operativo: El nivel Operativo ejecutará las políticas y los programas de los trabajos fijados por los niveles Directivo y Ejecutivo, tendientes a la consecución de los objetivos de la Cooperativa. Estará conformado por el área financiera.

Organigramas

Actualmente la cooperativa no dispone de un organigrama el cual permita demostrar de manera gráfica de que manera se encuentra conformada la institución.

Departamentos

No se ha definido la estructura orgánica de la Cooperativa, motivo por el cual no se han establecido de manera clara los diferentes departamentos que la integran.

Recursos Humanos

Actualmente en la Cooperativa laboran 4 empleados, quienes ocupan los siguientes cargos:

**Nómina de Empleados
Cuadro N° 3**

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO
1. Martha Judith Bayas Bustamante	Gerente	340,00
2. Mirna Olivia Zevallos Macías	Secretaria	340,00
3. Amada Martha Quimbiamba Conlago	Contadora	Honorarios Profesionales
4. Luis Atanacio Rosado Figueroa	Cuidador de las oficinas	Pero no percibe un sueldo por que le dan vivienda para vivir
5. Dr. Alberto Rivadeniera	Asesor legal	Honorarios

Fuente: Cooperativa de Transporte Rio San Miguel

Elaborado por: La Autora.

Localización

La Cooperativa de Transporte Río San Miguel se encuentra ubicada en la ciudad de Nueva Loja Provincia de Sucumbios, vía Colombia 1 s/n y A

MACROLOCALIZACIÓN Gráfica N° 2



MICROLOCALIZACIÓN Gráfica N° 3



Situación financiera

Los ingresos de la Cooperativa provienen de las aportaciones de sus socios, quienes aportan de manera mensual para cubrir los gastos administrativos que se generan. Pese a que la aportación debe ser mensual se registran retrasos lo cual ocasiona que financieramente la empresa se encuentre en mala posición ya que en ocasiones se registra retrasos en sus pagos a empleados y proveedores en vista de que no cuenta con los recursos económicos necesarios. Anualmente la cooperativa registra un ingreso promedio de \$25.000 dólares.

Unidades

Actualmente la Cooperativa de Transporte Río San Miguel tiene a disposición de sus clientes camionetas doble cabinas último modelo 4x2 y 4x4.

FOTOS DE UNIDADES Gráfica N° 4



FOTOS DE OFICINA
Gráfica N° 5



LOGO DE LA COOPERATIVA
Gráfica N° 6



ANÁLISIS EXTERNO

Con el fin de identificar de que manera los factores externos influyen a la Cooperativa de Transporte Río San Miguel, se procedió a analizar los sectores que afectan de una u otra forma el desarrollo de esta organización, entre estos se encuentran los siguientes:

FACTOR ECONÓMICO

La economía es quizá el factor de mayor incidencia en las empresas que operan en el país, ya que de su estabilidad depende el desarrollo y crecimiento de las unidades económicas.

Con el fin de conocer como se encuentra la economía Ecuatoriana se analizan los siguientes factores:

- **Producto Interno Bruto**

De acuerdo al Banco Central del Ecuador la economía registra las siguientes cifras.

PIB EN MILLONES DE DÓLARES

Cuadro N° 4

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	98.895 millones de USD
Enero-31-2012	84039.90 millones de USD
Enero-31-2011	76769.70 millones de USD
Enero-31-2010	67513.70 millones de USD
Enero-31-2009	62519.70 millones de USD
Enero-31-2008	61762.60 millones de USD
Enero-31-2007	51007.80 millones de USD
Enero-31-2006	46802.00 millones de USD
Enero-31-2005	41507.10 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador. http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pib

Elaborado por: La Autora

PIB EN MILLONES DE DÓLARES Gráfica N° 7



PIB TASA DE VARIACIÓN Cuadro N° 5

FECHA	VALOR
Enero-01-2014	4,01 %
Enero-01-2013	3,98 %
Enero-01-2012	5,10 %
Enero-01-2011	7,80 %
Enero-01-2010	3,00 %
Enero-01-2009	0,60 %
Enero-01-2008	6,40 %
Enero-01-2007	2,20 %
Enero-01-2006	4,40 %
Enero-01-2005	5,30 %
Enero-01-2004	8,20 %
Enero-01-2003	2,70 %
Enero-01-2002	4,10 %

PIB TASA DE VARIACIÓN Gráfica N° 8



“Un recuento histórico arroja que en las décadas de los 60s y 70 se tuvo un crecimiento considerable del PIB, con un promedio anual del

6,7%. Ese fue el paso de una economía eminentemente agroexportadora básica, a una economía que incorporó en su canasta productiva la extracción petrolera. Sin embargo, las dos décadas siguientes se consideran décadas perdidas dado que el crecimiento promedio del PIB fue de 1,9%. A inicios del nuevo siglo hasta el 2010, Ecuador retoma la senda de crecimiento con un ritmo sostenido del PIB de 4,4% como promedio anual.

Esta nueva década inició con la tasa crecimiento más alta desde el 2004, de 7,8% en el 2011, que entre los factores explicativos se destacan los incentivos económicos, el incremento del gasto y de la inversión pública realizados en los últimos dos años que pretendían impulsar varios sectores para contrarrestar los efectos de las crisis financiera internacional del 2008. Desde el 2012 se mantiene el ritmo de crecimiento pero a un nivel menos acelerado aunque más sostenido con una tasa de 5,1%.

Este mismo comportamiento se espera para los años 2013 y 2014: de acuerdo a las previsiones macroeconómicas presentadas por el Presidente durante el enlace ciudadano 345, se estima que el crecimiento del PIB real alcance entre 3,7% y 4% para el 2013, y se ubique entre 4,5% y 5,1% para el 2014²⁹

²⁹ NAVEDA H. Valeria. PODERES - Inteligencia Política. Disponible en: <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>

ANÁLISIS

Oportunidad: La estabilidad que registra el país a través del crecimiento económico reflejado en el PIB, demuestra la dinamización la cual benefician la operadoras del servicio de transporte, motivo por el cual la economía muestra un panorama alentador para la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, en vista de que la economía crece, y la cooperativa forma parte del sistema de producción del país.

- **Inflación**

La inflación es un fenómeno económico que tiene repercusiones negativas para la economía. Básicamente la inflación se define como un incremento generalizado de los precios de los bienes y de los servicios a lo largo de un período de tiempo prolongado que produce como consecuencia un descenso del valor del dinero y, por tanto, de su poder adquisitivo. Las tasas de inflación que registra el Ecuador en los últimos años son las siguientes:

TASA DE INFLACIÓN
Cuadro N° 6

FECHA	MENSUAL	ACUMULADA
Febrero-28-2014	0.83 %	2,85
Enero-31-2014	0.72 %	2,92
Diciembre-31-2013	2.70 %	2,70
Noviembre-30-2013	2.49 %	2,30
Octubre-31-2013	2.09 %	2,04
Septiembre-30-2013	1.67 %	1,71
Agosto-31-2013	1.10 %	2,27
Julio-31-2013	0.92 %	2,39
Junio-30-2013	0.94 %	2,68
Mayo-31-2013	1.09 %	3,01
Abril-30-2013	1.31 %	3,03
Marzo-31-2013	1.13 %	3,01
Febrero-28-2013	0.69 %	3,48
Enero-31-2013	0.50 %	4,10
Diciembre-31-2012	4.16 %	4,16
Noviembre-30-2012	4.36 %	4,77

Fuente: Banco Central del Ecuador. http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

“En Ecuador el comportamiento anual de los precios medido por el Índice de Precios al Consumidor mantuvo desde 1973 a 2001 las tasas más altas de crecimiento registradas desde 1970 con cifras anuales inflacionarias que oscilaban desde los 6,22 a 60,38. Esa realidad fue alimentada por la política monetaria. A partir del 2002 los registros de la inflación han mantenido una tendencia a la baja, registrando como cifra más alta 6,31 en el 2008 y la más baja 1,33 en el 2007.

Para el 2013 según las últimas publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador registró una inflación anual de 2,70% en el 2013 frente al 4,16% del 2012, lo que la ubica como la inflación anual más baja desde hace ocho años. Para el 2014 según las previsiones se espera que la inflación anual acumulada se incremente a 3,2% en el 2014.

Si bien las expectativas de crecimiento se mantienen altas con los proyectos de inversión del gobierno, es importante que los planes de impulso a la matriz productiva abarquen a todas las áreas del proceso productivo de un sector de manera que crezcan en conjunto y, de ese modo, asegurarse de que dicho proyecto impulse no sólo las exportaciones sino la disminución de las importaciones.³⁰

³⁰ NAVEDA H. Valeria. PODERES - Inteligencia Política. Disponible en: <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>

Inflación y Operadoras de Transporte

El incremento de esta variable afecta a todos los sectores productivos del país, en el caso específico de las operadoras de transporte incide en los precios de los productos que se elevan principalmente en lo referente a combustibles, adquisición de repuestos y mantenimiento trayendo como consecuencia directa la disminución de ingresos de los socios y de la cooperativa.

Con el objetivo de conocer cómo se encuentra las tasas de inflación de los diferentes productos y servicios indispensables en el servicio de transportación se realizó el siguiente análisis:

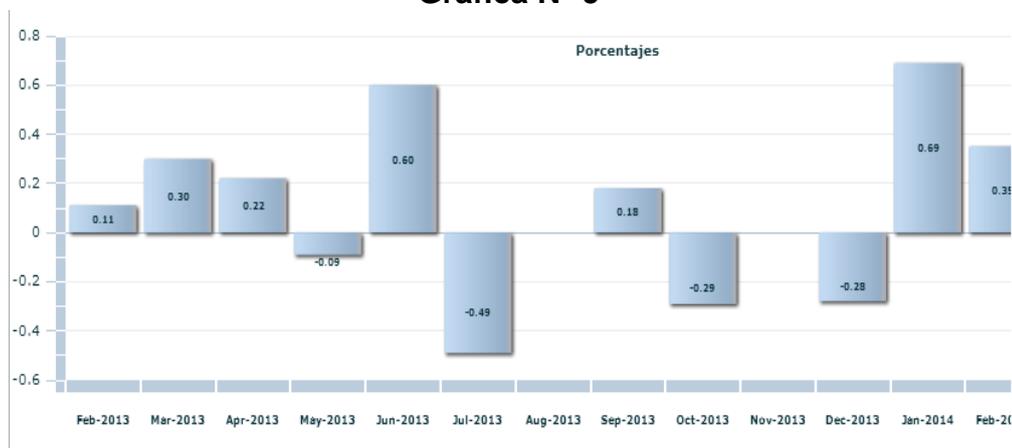
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR ACEITE AUTOMOTRIZ Cuadro N° 7

Fecha	ACEITE AUTOMOTRIZ ÁMBITO Nacional (En porcentajes)
feb-13	0,11
mar-13	0,3
Apr-2013	0,22
may-13	-0,09
jun-13	0,6
jul-13	-0,49
Aug-2013	0
sep-13	0,18
oct-13	-0,29
nov-13	0
Dec-2013	-0,28
Jan-2014	0,69
feb-14	0,35

Fuente: INEC. Ecuador en Cifras. . <http://www.ecuadrencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>

Elaborado por: La Autora

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR ACEITE AUTOMOTRIZ Gráfica N° 9



Como se puede observar en lo referente al aceite automotriz utilizado en el mantenimiento preventivo que se le realiza a los vehículos, este presenta cierta estabilidad en los precios ya que registra tasas bajas de inflación lo que permite conocer con certeza los gastos en los que incurren los propietarios de vehículos.

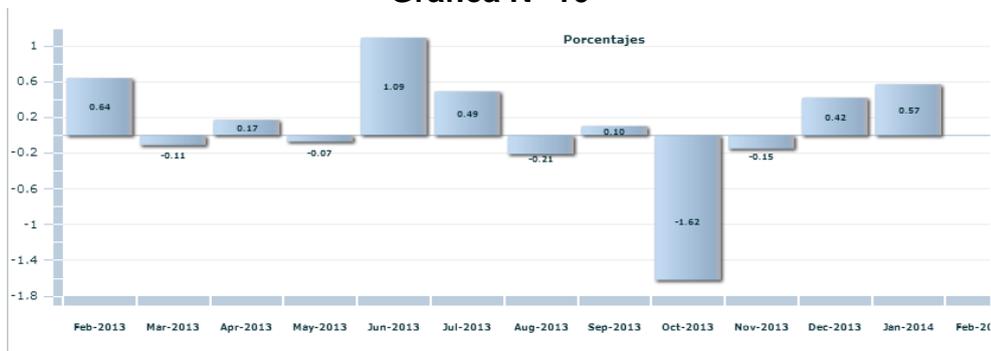
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR CAMBIO DE ACEITE Y LUBRICANTES Cuadro N° 8

Fecha	CAMBIO DE ACEITE Y LUBRICANTES Ámbito: Nacional (En porcentajes)
feb-13	0,64
mar-13	-0,11
Apr-2013	0,17
may-13	-0,07
jun-13	1,09
jul-13	0,49
Aug-2013	-0,21
sep-13	0,1
oct-13	-1,62
nov-13	-0,15
Dec-2013	0,42
Jan-2014	0,57

Fuente: INEC. Ecuador en Cifras. . <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>

Elaborado por: La Autora

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR CAMBIO DE ACEITE Y LUBRICANTES Gráfica N° 10



Al igual que el aceite automotriz, el servicio de cambio de aceite y lubricantes presenta tasas de inflación bajas, lo cual demuestra la estabilidad de precios.

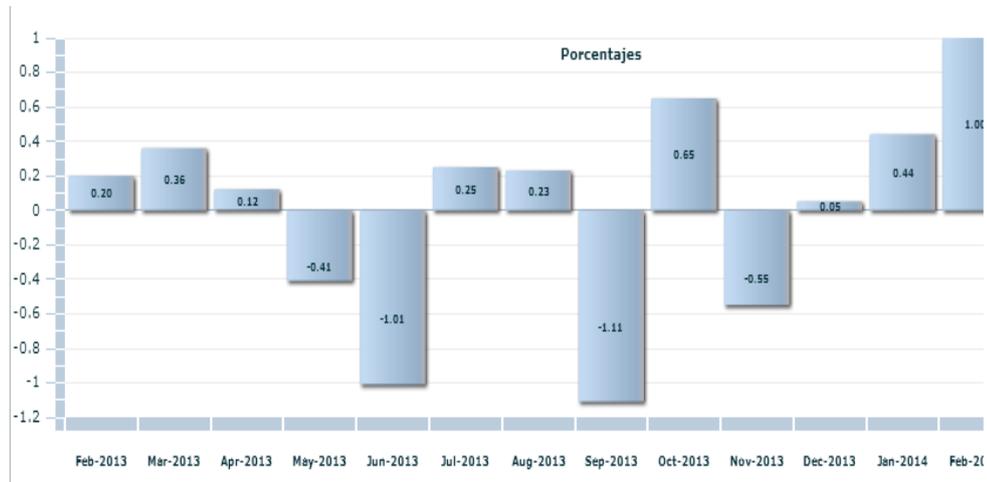
ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR NEUMÁTICOS Cuadro N° 9

Fecha	CAMBIO DE ACEITE Y LUBRICANTES Ámbito: Nacional (En porcentajes)
feb-13	0,20
mar-13	0,36
Apr-2013	0,12
may-13	-0,41
jun-13	-1,01
jul-13	0,25
Aug-2013	0,23
sep-13	-1,11
oct-13	0,65
nov-13	-0,55
Dec-2013	0,05
Jan-2014	0,44
Feb. 2014	1,00

Fuente: INEC. Ecuador en Cifras. . <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-encifras/>

Elaborado por: La Autora

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR NEUMÁTICOS Gráfica N° 11



En lo referente a los precios de los neumáticos presentan una inflación baja, lo cual permite mantener estabilidad de los precios.

ANÁLISIS

Oportunidad: El país presenta estabilidad económica reflejada en los bajos índices de inflación lo cual permite mantener los costos que implica brindar el servicio de transportación, por ende la utilidad de los socios no se ve afectada, en consecuencia se considera que la inflación representa una oportunidad. Finalmente desde el punto de vista del cliente la baja inflación que de manera general presenta la economía ecuatoriana permite mejorar la capacidad adquisitiva de los usuarios del servicio, permitiéndoles acceder a los servicios que presta la Cooperativa de transporte Rio San Miguel.

- **Eliminación de Subsidios**

“El Ecuador posee los combustibles más baratos de la región, si se los compara con nuestros vecinos, Colombia y Perú, a donde igual que el gas también fugan vía contrabando los combustibles, con lo que se da la paradoja que el subsidio pensado para el Ecuador y sus habitantes, en parte beneficia a comerciantes informales del producto en las zonas fronterizas de Colombia y Perú.”³¹ “El contrabando se da debido a la diferencia de precios ya que en países como Colombia, el galón cuesta \$ 6, y Perú (vale \$ 8).”³²

Por estos motivos “El 03 de agosto de 2013, durante el enlace ciudadano No. 333, el Presidente Rafael Correa presentó, en términos generales, el programa para la eliminación de los subsidios.

El uso de tarjetas magnéticas materializaría el sistema de cupos que permitiría a cada usuario comprar un determinado número de galones de gasolina cada año sin asumir el precio internacional del combustible. Plan que afectaría solamente al sector privado y podría entrar en vigencia en el 2015.”³³

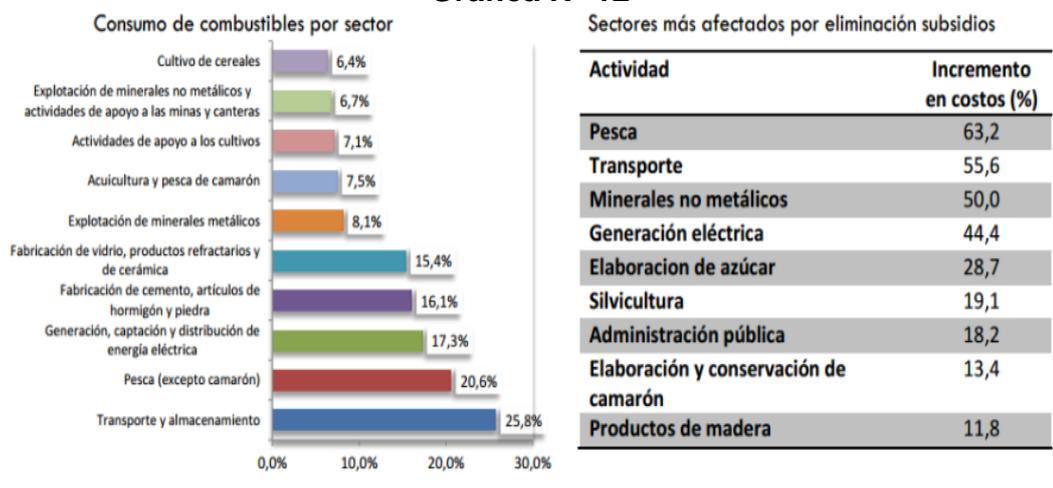
³¹ DIARIO EL TIEMPO. Focalizar subsidios a combustibles. Disponible en: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/7507-focalizar-subsidio-a-combustibles/>

³² DIARIO EL UNIVERSO. Combustibles son el mayor peso que tiene el Estado en subsidios. Disponible en: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/05/nota/1248746/combustibles-son-mayor-peso-que-tiene-estado-subsidios>

³³ CENTRO LATINOAMERICANO DE ESTUDIOS POLÍTICOS. Perspectivas políticas y económicas para el entorno empresarial. Disponible en: <http://www.cip.org.ec/attachments/article/1607/Presentaci%C3%B3n%20%20Sebastian%20Man%20tilla%20No.1%20Sep%202013.pdf>

NIVELES DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE

Gráfica N° 12



“No se sabe aún si esa focalización en el subsidio iría en beneficio del transporte público, que ahora posee subsidios en efectivo para que simplemente no eleven los pasajes; ya que esa medida es evitada por la supuesta impopularidad que acarrearía para el Régimen que cuida su imagen, en el caso de que se adoptase”³⁴

“Por cada dólar de gasolina que se consume en el país, el Estado subsidia 53 centavos; el consumidor paga 47 centavos. El Gobierno planea en el 2015 establecer cupos anuales de gasolina para todo ecuatoriano que tenga un vehículo. Quien pase del cupo cancelará el precio real del combustible.”³⁵

³⁴ DIARIO EL UNIVERSO. Combustibles son el mayor peso que tiene el Estado en subsidios. Disponible en: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/05/nota/1248746/combustibles-son-mayor-peso-que-tiene-estado-subsidios>

³⁵ ECUADOR INMEDIATO. Distribuidores de gasolina piden “u análisis profundo” sobre eliminación de subsidio. Disponible en: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=202441&umt=distribuidores_gasolina_piden_un_analisis_muy_profundo_so bre Eliminacion_subsidio](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=202441&umt=distribuidores_gasolina_piden_un_analisis_muy_profundo_so_bre Eliminacion_subsidio)

“Patricio Rivera, Ministro Coordinador de la Política económica, comentó que las medidas que se están planteando con respecto a la eliminación de los subsidios de combustibles no afectará al aparato productivo, es decir no se va a afectar al transporte público, ni a las grandes mayorías.”³⁶

ANÁLISIS

Amenaza: La eliminación del subsidio al combustible afectaría de manera directa a las operadoras de transporte, ya que su actividad demanda de gran cantidad de combustible, si bien las autoridades han manifestado que la regulación no afectará al sector de la transportación pública, al ubicarse la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel en una provincia fronteriza la limitación de cupos puede afectar su normal operación.

- **Tasas de Interés**

La tasa de interés es un porcentaje que se cobra por financiamiento, es decir por comprar o vender en plazo, por no cancelar la deuda en el momento y pagarla en un tiempo determinado se aplica un porcentaje o cuota que establece la empresa.

³⁶ ECUADOR INMEDIATO. Ministro Rivera afirma que subsidios a combustibles benefician “a quienes más tienen”. Disponible en: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=202766&umt=ministro_rivera_afirma_que_subsidios_a_combustibles_benefician_a_quienes_mas_tienen

Existen dos tipos de tasas de interés: La activa y la pasiva

Tasa de Interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo a las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca. En el Ecuador la Tasa de interés activa referencial se ubica en 8,17% desde el mes de octubre del 2011 hasta la actualidad, lo que demuestra una estabilidad en las tasas establecidas, producto de la estabilidad económica.

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. En el Ecuador al igual que la tasa de interés activa, la pasiva referencial está establecida desde el año 2011 y sigue vigente hasta la actualidad y es del 4,53%

Tasa de Interés por morosidad

“El Directorio del Banco Central del Ecuador (BCE) emitió la Regulación 047-2013 para reglamentar las tasas de interés por mora de los créditos en el sistema financiero del país. Se trata de un sistema de escala de porcentajes de entre 3% al 10%, que se deberá pagar sobre el monto vencido del capital y solo desde la fecha del no pago hasta el día de cumplimiento de las obligaciones.

De acuerdo con el BCE, se busca incentivar el pago de los créditos, pues mientras más pronto cancele el cliente, el porcentaje de mora es menor.

A decir del BCE, la normativa anterior establecía un recargo de interés por mora de hasta el 10%, dependiendo del comportamiento de los clientes. Sin embargo, agrega la entidad, tendían a cobrar siempre la tasa máxima establecida. Ahora, un crédito que está impago durante 16 días tendrá una tasa del 3% de mora en los primeros 8 días, del 5% en los siguientes siete días y del 7% en el día 16.”³⁷

La tasa de interés tiene una importancia fundamental en la economía, pues es el elemento principal de la política monetaria. Al elevarla o disminuirla, el Banco Central regula el costo del crédito, y por ende, influye en el nivel de la actividad económica

Las tasas de interés vigentes en abril del 2014, de acuerdo al BCE Banco Central del Ecuador se presentan en el siguiente cuadro:

³⁷ DIARIO EL UNIVERSO. BCE norma las tasas de interés por morosidad. Disponible en: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/05/nota/1683146/bce-norma-tasas-interes-morosidad>

TASAS DE INTERÉS Cuadro N° 10

ABRIL 2014 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.53	Tasa Legal	8.17
Tasa Activa Referencial	8.17	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Las tasas de interés permiten verificar como ese encuentran los estímulos para el ahorro o inversión por medio de la tasa pasiva, mientras y también la canalización de créditos para las distintas actividades productivas por medio de la tasa activa.

ANÁLISIS

Oportunidad: La estabilidad económica del país ha contribuido a estabilizar el costo del dinero reflejado en las tasas de interés, esta estabilidad permite proyectar de mejor manera el ahorro o en su defecto

las inversiones que se desean realizar, en este sentido las tasas de interés vigentes constituyen una oportunidad para la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, puesto que se puede programar junto con los socios la renovación sistemática de las unidades con el fin mejorar el servicio que se ofrece a los clientes, manteniendo la flota de vehículos nuevos a disposición del usuario.

FACTOR POLÍTICO

“En febrero del 2013, el presidente Rafael Correa fue reelegido por cuatro años más. Pese a estar en el poder por más de 6 años, su imagen se mantiene fuerte y no hay signos de mayor desgaste, lo cual demuestra que los años de alta inestabilidad política han quedado atrás.

El 14 de agosto se cumplieron 100 días de trabajo de la Asamblea Nacional. Es la primera vez desde el retorno a la democracia que un partido político tiene un bloque legislativo de 100 legisladores de un total de 137. La existencia de este bloque mayoritario hace que buena parte de las leyes tratadas en la Asamblea sean aprobadas por mayoría absoluta”³⁸

“Sin embargo al transcurrir un año, en las últimas elecciones del 23 de febrero del año 2014, parece concretarse un escenario negativo para

³⁸ CENTRO LATINOAMERICANO DE ESTUDIOS POLÍTICOS. Perspectivas políticas y económicas para el entorno empresarial. Disponible en: <http://www.cip.org.ec/attachments/article/1607/Presentaci%C3%B3n%20Sebastian%20Mantilla%20No.1%20Sep%202013.pdf>

Alianza PAÍS, el movimiento de izquierda que impulsó la “Revolución ciudadana” en Ecuador, puesto que de un total de veinticuatro alcaldías de capitales de provincia, captó tres, y del total de las veintitrés provincias, captó diez, pero perdió Quito, la capital; Guayaquil, el puerto principal, y varias importantes ciudades intermedias, como Portoviejo, Manta, Babahoyo, Santo Domingo y Machala, que fueron conquistadas por diversos grupos de derecha que han ampliado su presencia.

También apareció con relativa fuerza el Movimiento Avanza, aliado del gobierno, que consiguió cuatro alcaldías de capitales de provincia y un gobierno provincial; mientras los movimientos locales de diversa ideología consiguieron cuatro alcaldías y dos gobiernos provinciales, y la izquierda captó un municipio capital y cinco prefecturas provinciales. En resumen, en esta primera aproximación a los resultados, se nota un descenso del gobierno y un avance de la derecha, especialmente por su triunfo en las dos ciudades principales del país.

El futuro depende de cómo trate Alianza PAÍS la tensión nacional-local, pero sobre todo depende de si el gobierno puede reinventar su proyecto con un contenido y formas democráticas, sin vulnerar derechos humanos”³⁹

³⁹ REBELIÓN. Elecciones 2014: proyecto nacional vs. Poderes locales. Disponible en: <http://www.rebellion.org/docs/181557.pdf>

ANÁLISIS

Amenaza: Las coyunturas políticas y económicas que se avecinan causan incertidumbre en la población, ya que a raíz de los resultados de los últimos comicios se ha reestructurado las directivas provinciales y se han efectuado cambios de Ministros, lo cual sin duda cambiará el escenario político.

FACTOR LEGAL

Abarca las normas que regulan la operación de las empresas de transporte que operan en el país, permitiendo el control de las autoridades o en su defecto establecer restricciones.

- **Base legal:** La base legal que rige a las cooperativas de transporte es la siguiente:
 - Constitución de la República del Ecuador
 - Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS)04/05/2011
 - Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Decreto Ejecutivo 1061)
 - Ley orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial
 - Ley de Régimen Tributario Interno

ANÁLISIS

Oportunidad: La base legal establecida para las operadoras de transporte es la plataforma para garantizar un servicio de calidad al usuario, en este sentido constituye una oportunidad ya que permite regular el servicio eliminando aquella competencia ilegal lo cual favorece a la cooperativa de transporte Rio San Miguel, ya que al estar ubicado en una zona fronteriza existen quienes brindan el servicio de transportación sin los permisos necesarios.

- **Normas**

Dentro del factor legal también existen normas que influyen en la operación de la cooperativa, tal es el caso de las Normas INEN, las cuales actualmente se han convertido en barreras que limitan la importación de varios productos, entre ellos los repuestos automotrices, ya que el importador requiere certificado INEN-1 para la importación de productos sujetos a normas y reglamentos técnicos cuando el monto de la importación sea superior a \$2000, excepto para el caso de textiles, confecciones y calzado, que no se sujetaran a dicha limitación de valor

“El control de las importaciones se produjo primero a través de la implementación de nuevas normas por parte del Instituto Nacional de Normalización (INEN) para evitar el ingreso de millones de productos de mala calidad. Según el director de la entidad, Agustín Ortiz, hasta

diciembre de 2014 se establecerán entre 200 y 300 reglamentos (hoy son entre 120 y 150) “que van a controlar el 80% de los productos que ingresan al país”, con lo que cree disminuirá la importación de bienes que no puedan cumplir la normativa. Niega que se trate de una prohibición de importaciones, sino de ejercer el control que no se ejercía por parte del Estado para beneficio de los consumidores.

La normativa fue recogida en la Resolución No. 116 del Comité de Comercio Exterior (Comex), publicada el 4 de diciembre de 2013 y que establece para los importadores la obligatoriedad de presentar ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Senae) el “Certificado de Reconocimiento” como parte de la declaración aduanera y que sirve para autenticar la calidad de los productos.”⁴⁰

ANÁLISIS

Amenaza: Debido a que varios productos les resulta complicado obtener la certificación se ha producido desabastecimiento en la línea de repuestos y llantas para vehículos, por lo que se asegura que “Habrá problemas con el mantenimiento de vehículos”. Por lo tanto las normas implementadas afectarán las operaciones de la Cooperativa, puesto que la restricción puede causar incremento en el costo de

⁴⁰ DIARIO EL TELÉGRAFO. Disponible en: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/por-que-sustituir-importaciones.html>

repuestos, y mayor tiempo en la reparación o mantenimiento de los vehículos, afectando económicamente a los socios.

FACTOR AMBIENTAL

Dentro de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en el cap. 1 Art. 54, literal c se establece: que la prestación de servicio de transporte atenderá la protección ambiental; en concordancia con esta normativa el Ministerio de Industrias y Productividad ha implementado un programa denominado “Cuando reencauchas la patria avanza”, el cual tiene como propósito principal objetivo dinamizar la cadena del reencauche, a través de concienciación, sensibilización y difusión de REUSA LLANTA, sustentándose en un marco técnico elaborado y aprobado por los Organismo del Estado competentes. “El reencauche (reemplazo de la banda de rodamiento desgastada por el uso) de una llanta tiene un costo de 60 a 70% menos que comprar un neumático nuevo.”⁴¹

“Tres normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (Inen) y el Reglamento Técnico INEN 067 asegurarán que los neumáticos reencauchados tengan iguales estándares de calidad y seguridad que los neumáticos nuevos.

El programa “Reusa Llanta”, derivado de estas políticas, busca dinamizar la industria del reencauche en el país, promover una producción más

⁴¹ DIARIO MERCURIO. Reencauchar llantas economiza su bolsillo. Disponible en: <http://www.elmercurio.com.ec/352661-reencauchar-llantas-economiza-bolsillo/#.UzVxxtJBnp4>

limpia, sustituir estratégicamente las importaciones y reducir la salida de divisas. Además, este programa favorece a la disminución de la contaminación ambiental, pues sin el reencauche 280.700 llantas habrían sido desechadas en quebradas o incineradas, emanando un total de 95 toneladas métricas de emisiones.”⁴²

ANÁLISIS

Oportunidad: La implementación de programas que promueven el cuidado del medio ambiente, además de brindar una mejor imagen a las empresas que implementan este tipo de políticas, en el caso puntual del reencauche de llantas, permitirá a la cooperativa de Transporte Río San Miguel Abaratar costos, a la vez contribuirá a incentivar la producción limpia y el cuidado del medio ambiente.

FACTOR TECNOLÓGICO

“Se da una consistente evidencia de que las nuevas tecnologías juegan un papel clave en la competitividad de nuestras empresas y, por ende, en el incremento de la productividad y el empleo eficiente de los recursos, constituyendo un factor clave en el crecimiento de la economía, del empleo y del bienestar”⁴³

⁴² AGENCIA DE NOTICIAS ANDES. El reencauche de neumáticos será obligatorio en los automotores de los organismos públicos. Disponible en: <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/8010.html>

⁴³ FUNDETEC Y JUNTA DE CASTILLA DE LEÓN. Libro blanco de las TIC en el sector transporte y Logística. Disponible en: <http://www.fundetec.es/wp-content/uploads/2012/03/LIBROBLANCObaja.pdf>

En el sector de la transportación la tecnología empieza a ganar terreno, ya que esta no solo es considerada en el diseño del vehículo y en el área administrativa, sino que actualmente también se orienta a mejorar la comunicación, ya sea con el usuario o para permitir el control de las unidades con fines de garantizar la seguridad.

“Las fuerzas competitivas reinantes en el sector transporte, obligarán a la introducción sistemática de nuevas tecnologías, asociadas a las telecomunicaciones y a la informática, es decir la "telemática", esta incorporación junto con el adecuado uso y difusión de la información que proporcionan, hará la diferencia entre aquellas empresas que se beneficiarán del esquema y las que serán poco a poco desplazadas del mercado.”⁴⁴

Las tendencias muestran que no solo se toma en consideración como alternativa de comunicación a la telefonía tradicional, el uso de herramientas web, como la disponibilidad de internet y el uso del correo electrónico es más común entre la sociedad. La utilización de tecnologías más avanzadas, como la transmisión de datos por red móvil, los sistemas de seguridad del vehículo o de la carga, los sistemas de control de cargas, constituyen atractivas oportunidades cuya implementación y el uso en la gestión de la empresa y en su relación con los demás agentes

⁴⁴ CEPAL. Nuevas tecnologías e información y telecomunicaciones en el sector transporte. Disponible en: <http://www.eclac.org/Transporte/noticias/bolfall/2/6562/FAL177.htm>

del sector comporta la mejora de la prestación de los servicios y la puesta en marcha de otros nuevos que, en algunos casos, podrían convertirse en el elemento diferenciador ante otros competidores y mejorar su propia posición en el mercado. Hoy en día la tecnología brinda a las empresas de soluciones necesarias que ayudan a prestar un mejor servicio al cliente, sin descuidar la seguridad y la rentabilidad del negocio.

ANÁLISIS

Oportunidad: El sector transporte y logística no debe dudar que las herramientas tecnológicas son una inversión a futuro, y que de su uso obtendrán innumerables ventajas que hacen que el esfuerzo necesario para su implantación merezca la pena. Por lo tanto se visualiza una oportunidad para la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, ya que actualmente existe tecnología que puede ser aprovechada para mejorar el servicio al cliente, ya que la incorporación de la tecnología facilita la forma de decisiones y en tiempo real, de manera que se garantiza un aumento de la productividad, valor añadido frente a cualquier competidor y optimización de los resultados.

FACTOR SOCIAL

Con el fin de conocer el entorno social en el que se desenvuelve la cooperativa de Transporte Rio San Miguel se analizó las siguientes variables sociales:

- **Población**

Según las cifras del último Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, la población del cantón Lago Agrio es de 91 744 habitantes, muestra un incremento significativo en relación al censo del 2001, el cual registra 66 788 habitantes. La población total de Lago Agrio está compuesta por los siguientes valores parroquiales:

POBLACIÓN POR PARROQUIAS. LAGO AGRIO. 2011
Cuadro N° 11

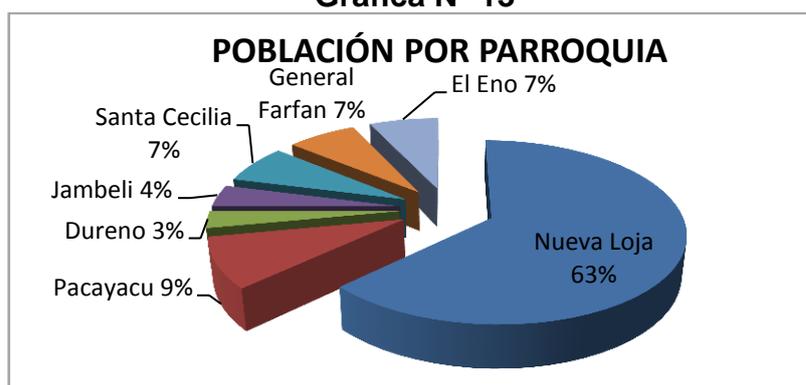
PARROQUIA	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Nueva Loja	55.602	60,61*
Pacayacu	8.249	8,99
Dureno	2.756	3,00
Jambelí	3.315	3,61
Santa Cecilia	6.292	6,86
General Farfán	6.769	7,38
El Eno	6.636	7,23
Diez de Agosto	2.125	2,32*
TOTAL	91.744	100,00

Fuente: INEC, Censo 2010

Elaborado por: Agroprecisión-PDOTCLA 2011

*Datos aproximados

Gráfica N° 13



ANALISIS

Oportunidad: Los datos demuestran que el cantón ha experimentado un considerable crecimiento poblacional, lo que favorece a las

operaciones de la Cooperativa Rio San Miguel, puesto que aumenta el consumo de bienes y servicios, por lo que constituye una oportunidad.

- **Pobreza**

“El índice de pobreza por necesidades básicas insatisfechas, NBI, presenta un promedio alto, esto debido al bajo acceso a servicios básicos, especialmente en las zonas rurales. En el año 2001 el NBI alcanzó un 84.2% según datos del SIISE, mientras que la pobreza por consumo llegó a un promedio de 53,6%, cabe recalcar que estos promedios en 10 años se han reducido poco. La población flotante incide de cierta manera en el crecimiento de estos índices, pues hay personas que se establecen de manera estacionaria por trabajo asociado a una compañía o que se relaciona con el fenómeno migratorio colombiano.

Las principales causas de la pobreza están relacionadas con los siguientes factores: bajos niveles de preparación educativa, desgaste de la capacidad productiva del suelo, altos niveles de deforestación que acaban con especies nativas y recursos naturales, falta de inversión del capital privado en la zona y concentración de las

actividades económicas en la cabecera parroquial y capital provincial.”⁴⁵

La situación se agrava por el número de refugiados, “esta es la primera provincia de frontera en número de refugiados (13.139 refugiados y 2.330 solicitantes de asilo de los cuales el 99% son colombianos) según datos de la Dirección de Refugio.”⁴⁶

ANÁLISIS

Amenaza: Los niveles de pobreza que evidencia el cantón Lago Agrio, constituye una amenaza para la operación de la Cooperativa Río San Miguel, ya que la capacidad adquisitiva de quienes hacen uso del servicio es limitada.

Seguridad

“Específicamente, en el tema de inseguridad en la zona de la frontera norte, podemos encontrar una situación particular en cada provincia, aunque el ascenso significativo de la violencia se ha generalizado en toda la zona durante los últimos años de manera evidente.

Si tomamos en cuenta las tasas de defunción por homicidio (por ser un indicador reconocido a nivel internacional para establecer

⁴⁵ AGROPRESIÓN. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial. Cantón Lago Agrio Provincia de Sucumbíos.

⁴⁶ CARREÑO Ángela. Situación de refugiados colombianos en Ecuador. Disponible en: <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/justicia/index.php/justicia/article/viewFile/196/191>

comparabilidad) como indicador de violencia en la región, encontramos que las dos provincias que ocupan el primer y segundo lugar (Esmeraldas y Sucumbíos, respectivamente) con las tasas más altas de violencia en el país se encuentran en la frontera con Colombia.

A esta situación, se añade la cercanía con el conflicto armado colombiano, que ha originado que exista la percepción de que la frontera se ha convertido en un punto de inseguridad por el cual se filtra la violencia y la delincuencia hacia el resto del país, aunque la información cuantitativa disponible al respecto es bastante precaria

La violencia armada y la inseguridad contribuyen a incrementar los costos del comercio, siembran temor, empujan la mano de obra calificada a emigrar y reducen las oportunidades económicas en general.”⁴⁷

ANÁLISIS

Amenaza: El tema de la inseguridad en la frontera constituye una amenaza para la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, puesto que al concentrar sus operaciones en el sector fronterizo se encuentran expuestos a las diferentes modalidades de delincuencia.

⁴⁷ FLACSO. Fronteras. Gobernanza de la Seguridad Ciudadana en la Frontera Norte de Ecuador. Disponible en: <http://www.prodem.net.ec/images/documentos/fronteras8.pdf>

Vialidad

En la red vial de Sucumbíos, provincia amazónica del nororiente de Ecuador, se invirtió el año 2012 alrededor de 98 millones de dólares. Fuentes del Ministerio de Transporte y Obras Públicas señalan que se han beneficiado al menos a 170 mil habitantes.

“Es un corredor de 1.040,6 kilómetros de longitud, que inicia en el puente Internacional sobre el río San Miguel, en la frontera con Colombia en Sucumbíos, pasando por Orellana, Napo, Pastaza, Morona Santiago, hasta el puente Balsas, límite sur con Perú en Zamora Chinchipe, que beneficiará a más de 696.210 habitantes del Oriente ecuatoriano, garantizando fluidez, conectividad y seguridad, permitiendo el desarrollo productivo y turístico de la región.

Luego de años de abandono, el Gobierno de la Revolución Ciudadana a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, puso en marcha la construcción de la Red Vial E45 o E45A más conocida como Troncal Amazónica o Ruta del Agua (Yaku Ñamby), la cual permite conectar de forma rápida y segura a las seis provincias amazónicas.

Con una inversión total de USD\$ 320.498.162, se ejecuta esta obra en donde al momento se realizan trabajos complementarios como la construcción de puentes definitivos, accesos, señalización, mantenimiento, entre otros. Esta arteria longitudinal que se construye

con pavimento rígido, flexible y con la señalización correspondiente, garantizará una durabilidad adecuada y servicios de calidad a una región desatendida por administraciones anteriores.”⁴⁸

ANÁLISIS

Oportunidad: El buen estado de las vías en el cantón Lago Agrio, constituye una oportunidad, en vista de que beneficia a la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, ya que sus unidades operan en una vía en mejor estado lo que disminuye sus costos en lo que ha mantenimiento se refiere, así como los tiempos de transportación.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Con el objetivo de conocer el entorno específico en el que se desenvuelve la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel se realizó el análisis a través del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, a continuación se muestran los resultados.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes.

Las tarifas de la transportación son reguladas por la Dirección Nacional de Tránsito, por lo que el valor de la carrera está establecido por los organismos de control, sin embargo este valor varía de acuerdo

⁴⁸ MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS. Dirección de comunicación social y atención al ciudadano. La troncal Amazónica. Disponible en: http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/25-02-2012_Especial_TRONCAL_AMAZONICA.pdf

a la distancia recorrida, en este sentido el poder de negociación del cliente es bajo ya que son valores pequeños en los cuales los socios acuerdan con los clientes.

ANÁLISIS

Amenaza: El poder de negociación que ejercen los clientes constituye una amenaza de baja incidencia, debido a que los precios de las tarifas son conocidos por los clientes.

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

La cooperativa de Transporte Rio San Miguel requiere para su operación de principalmente suministros de oficina y aseo, debido a que este tipo de productos se los obtiene con facilidad, no existe ningún tipo de poder de negociación por parte de los proveedores.

En lo que respecta al mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades, este corre por cuenta de cada socio, motivo por el cual la cooperativa no se ve afectada en este sentido.

ANÁLISIS

Oportunidad: El poder de negociación de los proveedores se constituye en una fortaleza desde el punto de vista de que no incide en las operaciones de la Cooperativa.

3. Amenaza de nuevos entrantes

En la provincia de Sucumbíos existe transportación ilegal, quienes se encuentran en proceso de legalización, esto da muestra de que existe la amenaza de nuevos competidores, ya que la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte terrestre, tránsito y Seguridad Vial, mediante resolución N° 144-DIR-2013-ANT, emite el Informe de Necesidades de servicio de transportación en la provincia de Sucumbíos, resolviendo autorizar a la Dirección Provincial de Sucumbíos, legalice los cupos de manera equitativa entre las Organizaciones de Transporte autorizadas, en las modalidades de carga liviana, mixto y taxi convencional, de conformidad al siguiente detalle:

TRANSPORTE COMERCIAL MIXTO 2011
Cuadro N° 12

Nro.	CANTONES	DEMANDA CALCULADA	OFERTA AUTORIZADA	OFERTA POR AUTORIZAR
1	SUCUMBÍOS	11	0	11
2	SHUSHUFINDI	70	34	36
3	LAGO AGRIO	125	55	70
4	PUTUMAYO	16	0	16
5	CASALES	32	0	32
6	CUYABENO	20	0	20
7	GONZALO PIZARRO	33	0	33
TOTAL		307	89	218

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito. Resolución N°144-DIR-2013-ANT

ANÁLISIS

Amenaza: Existe una latente amenaza de entrada de nuevos competidores, lo que significaría una mayor competencia en el mercado de la transportación, y en consecuencia la posibilidad de restarle mercado a la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel.

4. Amenaza de servicios sustitutos

La cooperativa de encuentra amenazada por el servicio sustituto que ofertan busetas las cuales tiene mayor capacidad de transportar a un mayor número de personas a la vez, Sin embargo tienen dificultades en la trasportación de carga, que debido al alto nivel de intercambio comercial de la zona, el cliente requiere este servicio.

ANÁLISIS

Amenaza: La existencia de servicios sustitutos es de incidencia baja, ya que la transportación por buseta presenta limitaciones en la trasportación de carga.

5. Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel son:

Cooperativa Putumayo: Presta el servicio en busetas por lo que transporta a mayor número de personas a la vez.

COOPERATIVA PUTUMAYO
Gráfica N° 14



Cooperativa General Farfán: Presta el servicio en camionetas al igual que la cooperativa en estudio

COOPERATIVA GENERAL FARFAN
Gráfica N° 15



ANÁLISIS

Amenaza: Como se puede observar existen dos competidores directos, ya que los dos ofrecen un servicio similar y comparten el mismo sector de trabajo, por lo que existe una constante pugna por lograr la fidelidad de sus clientes, en consecuencia la rivalidad entre competidores representa una amenaza ya que los clientes disponen de otras operadoras donde pueden escoger.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La Matriz EFE permite mostrar de manera resumida presentar y evaluar la información derivada del análisis externo efectuado, en ella se ubican las oportunidades y amenazas más representativas.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS
MATRIZ N°1**

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	FUENTE	PESO	CALIFIC.	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Crecimiento y estabilidad económica del país	Factor Económico /PIB pag.51,52	0,05	3	0,15
Bajos índices de inflación, permiten mejorar la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.	Factor Económico /Inflación pag. 54	0,05	3	0,15
Estabilidad en las tasas de interés activas y pasivas, lo cual permite proyectar el ahorro e inversiones.	Factor Económico /Tasas de Interés pag.86	0,10	4	0,40
La base legal que rige a las operadoras de transporte permite regular el informalismo	Factor Legal /Base Legal pag.69	0,05	3	0,15
Impulso del cuidado ambiental por parte del gobierno, a través de la promoción del reencauche de llantas.	Factor Ambiental pag.72	0,10	4	0,40
Nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones en el sector transporte	Factor tecnológico pag.74	0,15	4	0,60
Mejoramiento de la red vial	Factor social/ Vialidad pag.80	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
Eliminación de subsidios y limitación de cupos para expendio de combustibles	Factor Económico /Eliminación de Subsidios pag.90	0,05	1	0,05
Coyunturas políticas por resultados electorales, causa incertidumbre en la población	Factor Político pag.91	0,05	2	0,10
Desabastecimiento de repuestos automotrices y neumáticos a causa de la nuevas exigencias en importaciones	Factor Legal /Normas pag. 91	0,05	1	0,05
Inseguridad en la frontera	Factor social/seguridad pag.91 y 92	0,10	1	0,10
Aprobación de incremento de cupos	Las cinco fuerzas de Porter / pag.92 Amenaza de nuevos entrantes	0,15	1	0,15
Existencia de otras operadoras de transporte, que ofrecen un servicio similar.	Las cinco fuerzas de Porter / Rivalidad entre competidores pag.83 y 84	0,05	2	0,10
TOTAL		1,00		2,55

Fuente: Análisis Externo

Elabora por: La Autora

Sustentación

La construcción de la Matriz EFE se la efectuó mediante los siguientes pasos:

Paso 1

Se realizó una lista de los factores críticos o determinantes de éxito identificados en el análisis del ambiente externo, siendo los siguientes:

Oportunidades

1. Crecimiento y estabilidad económica del país

Este factor se ha considerado como una oportunidad para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel, puesto que el crecimiento de la economía incrementa el comercio, lo cual favorece a la entidad en estudio debido a que está ubicado en una zona de alto intercambio comercial, incidiendo de manera directa en el incremento de la demanda del servicio de transportación mixta.

2. Bajos índices de inflación, permiten mejorar la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos

La estabilidad económica de un país se mide a través de la inflación, índice que en el Ecuador se ha mantenido con registros bajos, lo cual permite mejorar la economía de la población, en su defecto incrementa su capacidad adquisitiva, en consecuencia quienes hacen uso del

servicio que presta la Cooperativa de Transporte Río San Miguel cuentan con los recursos para continuar solicitando el servicio.

3. Estabilidad en las tasas de interés activas y pasivas, lo cual permite proyectar el ahorro e inversiones

La transportación requiere realizar una inversión cada cierto tiempo, ya que se deben renovar las unidades con el fin de mantener la calidad del servicio, en este sentido la estabilidad de las tasas activas y pasivas favorecen a la Cooperativa de Transporte Río San Miguel, ya que se puede programar un ahorro continuo para la posterior adquisición de un nuevo vehículo, o en el caso del financiamiento, contribuye a conocer de manera certera los valores a pagar sin estar expuestos a incrementos desmedidos.

4. La base legal que rige a las operadoras de transporte permite regular el informalismo

Los esfuerzos de los organismos de control por garantizar el derecho al trabajo dentro de lo que enmarca la ley, han sido plasmados en la normativa que actualmente rige a las diferentes operadoras de transporte del país, existen incentivos para su regulación y en caso de incumplimiento de ejercen controles para eliminar el informalismo, por lo tanto existen reglas claras que permiten a las autoridades competentes ejecutar controles. Debido a que la actual normativa

permite eliminar la competencia ilegal e informal el presente factor constituye una oportunidad para la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel ya que se elimina la competencia desleal.

5. Impulso del cuidado ambiental por parte del gobierno, a través de la promoción del reencauche de llantas

La política gubernamental actualmente se enfoca en el cuidado del medio ambiente, por lo que se han emprendido campañas desde diferentes enfoques que motivan a buscar estrategias que permitan aprovechar de manera sustentable los recursos, incentivando a las empresas a implementar acciones que contribuyan a mejorar las condiciones ambientales para las futuras generaciones, por ello existe una clara oportunidad para la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, ya que al promover el reencauche de sus unidades se mejorará su imagen ya que calificará como un transporte sustentable que se preocupa del cuidado del medio ambiente.

6. Nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones en el sector transporte

Los avances tecnológicos actualmente brindan una serie de beneficios a las empresas que las implementan, ésta actualmente juega un papel clave en la competitividad, en el sector transportista ha permitido mejorar la comunicación, transmisión de datos e incluso a garantizar

mayor seguridad de las unidades y sus ocupantes, por lo tanto la tecnología constituye una oportunidad para la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, ya que actualmente existe tecnología que puede ser aprovechada para mejorar el servicio al cliente

7. Mejoramiento de la red vial

La ampliación de la vía y la construcción de la denominada Troncal Amazónica, entre otros beneficios permite mejorar la movilidad y dinamizar el intercambio comercial con el vecino país, lo cual incrementa la demanda del servicio de transportación, por lo tanto para la entidad en estudio constituye oportunidad, puesto que también permite la reducción de costos en mantenimiento de las unidades.

Amenazas

1. Eliminación de subsidios y limitación de cupos para expendio de combustibles

De acuerdo a las declaraciones de las autoridades competentes la eliminación de subsidios no afectarán a las operadoras de transporte, no deja de ser preocupante la forma en el que se asignarán los cupos para este sector, puesto que al ubicarse en una zona fronteriza, con el fin de eliminar el contrabando será más difícil adquirir de manera regular el combustible, en este sentido este factor constituye una amenaza para la cooperativa de Transporte Rio San Miguel.

2. Coyunturas políticas por resultados electorales, causa incertidumbre en la población

Las últimas elecciones mostraron un repentino cambio en el entorno político, demostrando un revés para el partido oficialista, a partir estos resultados en los últimos días se han dado una serie de cambios en el gabinete Ministerial, lo cual provoca incertidumbre en torno a los cambios políticos que se puedan dar en el futuro, en este sentido se considera como una amenaza

3. Desabastecimiento de repuestos automotrices y neumáticos a causa de la nuevas exigencias en importaciones

La nueva normativa del INEN entorno a certificado de calidad se ha convertido en una traba para la importación de repuestos, debido a que a los productores les resulta complicado obtener el certificado exigido en la aduana, lo cual ha provocado desabastecimiento de repuestos automotrices y de neumáticos, situación que afecta de manera indirecta a las operaciones de la Cooperativa de Transporte ya que en caso de requerir repuestos para la reparación de las unidades existiría la posibilidad de no encontrar la pieza necesaria, además se puede dar especulación por parte de los comerciantes.

4. Inseguridad en la frontera

Debido a la situación social del vecino país debido al conflicto armado colombiano, ha originado que exista la percepción de que la frontera

se ha convertido en un punto de inseguridad, los altos niveles de violencia demuestran la inseguridad a la que se encuentran sometidos los socios de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, ya que sus operaciones se centran principalmente en la ruta que lleva a la frontera.

5. Aprobación de incremento de cupos

En base al Informe de Necesidades de servicio de transportación en la provincia de Sucumbíos, la Dirección Provincial aprueba la asignación de 70 cupos para Lago Agrio, lo que significa que existe la posibilidad de que se incremente 70 nuevos competidores en el área de influencia de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, lo cual significa que se incrementará la oferta del servicio, restando mercado a los socios de la entidad en estudio.

6. Existencia de otras operadoras de transporte, que ofrecen un servicio similar.

La existencia de otras operadoras de transporte, que brindan un servicio similar al que brinda la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, pone de manifiesto la competencia que existe en el sector, segmentando el mercado en donde se deben emprender estrategias para garantizar la fidelización del cliente.

Paso 2

Se asignó un peso relativo a cada factor identificado, en el presente estudio los factores de mayor peso son los siguientes:

- **Oportunidad:** Nuevas tecnologías e información y telecomunicaciones en el sector transporte, asignándole un peso de 0,15, por los potenciales beneficios que ofrece en el caso de implementarse nuevas tecnologías en las unidades de la cooperativa, ya que se ofrecería al cliente un servicio diferenciado y mayores niveles de seguridad.
- **Amenaza:** Aprobación de incremento de cupos, se le asignó un peso de 0,15, debido al eminente incremento de los competidores.

Paso 3

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar se el factor representa: una debilidad mayor (calif.=1), una debilidad menor (calif.=2), una fuerza menor (calif. 3), una fuerza mayor (calif.= 4)

En el presente estudio se calificó con 4 puntos a la oportunidad: “Estabilidad en las tasas de interés activas y pasivas, lo cual permite proyectar el ahorro e inversiones”, debido a la importancia de la estabilidad de las tasas activas y pasivas, ya que su estabilidad permitirá la renovación de unidades.

Así mismo se asignó la calificación de 1 a la amenaza: “Aprobación de incremento de cupos”, por la afectación que puede producir a los ingresos de los socios, por el incremento de la oferta.

Paso 4

Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Paso 5

Se sumó los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

El total ponderado de 2,55 que obtuvo la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir las estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

ANÁLISIS INTERNO

Con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de la cooperativa se recabó información de los usuarios internos, mediante la entrevista al gerente y encuesta a los empleados, de esta manera se identificó desde las perspectivas interna los factores que inciden en el progreso de la empresa, mientras que para conocer el punto de vista externo se realizó una encuesta a los clientes, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTE

1. ¿Cuántos años lleva la cooperativa de Transporte en el mercado?

Llevamos en el mercado alrededor de 20 años prestando servicio a la ciudadanía.

Análisis: La trayectoria que posee la cooperativa de Transporte Río San Miguel, le ha permitido adquirir gran experiencia en la transportación, representando una **FORTALEZA**, puesto que conoce como se desarrolla el mercado de la transportación en la zona.

2. ¿Su empresa está legalmente constituida?

Si, desde que emprendimos en este proyecto realizamos las gestiones y logramos obtener los permisos necesarios.

Análisis: La cooperativa de Transporte Rio San Miguel opera dentro de la ley, lo que permite brindar sus servicios a los clientes de manera segura, siendo esta una **FORTALEZA**, en vista de que cumple con las disposiciones legales.

3. ¿Con que finalidad fue creada la cooperativa de transporte?

Se creó con el fin de prestar servicio a la ciudadanía y para crear fuentes de trabajo para sus socios.

Análisis: La finalidad con la que fue creada la cooperativa aún se mantiene en la actualidad, ya que se han generado varias fuentes de trabajo y se presta un buen servicio a los usuarios, por lo tanto se visualiza una **FORTALEZA** en vista de que es parte de la dinamización de la economía local.

4. ¿Cuál es la cobertura que tiene la cooperativa de transporte?

El servicio se presta de manera local, por la ruta Lago Agrio-General Farfán-Puente Internacional sobre el Río San Miguel.

Actualmente a petición de los usuarios de las comunidades San Francisco, Pto. Ecuador, Pto. Camacho, Bellavista, 20 de Agosto, también se presta el servicio por las rutas mencionadas.

Análisis: La información proporcionada por el Gerente muestra que la cooperativa tiene rutas establecidas, la cual se ha ampliado considerando la opinión y demanda de los usuarios, permitiendo cubrir de mejor manera sus necesidades, siendo una FORTALEZA, ya que existe mayor demanda del servicio.

5. ¿En un futuro la Cooperativa piensa en ampliar su ruta?

Si, dependiendo de la demanda de los usuarios.

Análisis: Existe visión de crecimiento lo cual impulsa el progreso de la cooperativa, lo cual demuestra una FORTALEZA.

6. ¿La Cooperativa cuenta con infraestructura propia?

Si, disponemos de la sede, mientras que la parada es arrendada.

Análisis: Si bien el poseer una sede social es beneficioso para la cooperativa, también es necesario disponer de un sitio apropiado para la atención al cliente, el cual se pueda mejorar de acuerdo a las necesidades, por lo tanto se evidencia una DEBILIDAD, ya que no disponen de un sitio propio para la atención de sus clientes.

7. ¿Los vehículos en los que se presta el servicio son nuevos?

Un 70% son nuevos.

Análisis: La cooperativa cuenta con una flota de vehículos nueva, sin embargo existe un porcentaje que aún no renueva su unidad, el 30% que corresponde al 30% de socios, representando una **DEBILIDAD**, ya que los clientes siempre buscan un mejor servicio.

8. ¿Señale las empresas que usted considera representan competencia para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel?

Los operadores que representan competencia son: La cooperativa General Farfán y la cooperativa Putumayo.

Análisis: La información obtenida muestra que existe otros operadores que cubren las mismas rutas, lo cual pone de manifiesto que existe competencia siendo necesario implementar estrategias para mantener la fidelidad del cliente.

9. ¿Cómo oferta la cooperativa sus servicios al mercado?

Las unidades se ubican en las paradas destinadas para el embarque y desembarque de los clientes, quienes acuden a solicitar el servicio.

Análisis: Existe cierta estática en la prestación del servicio, siendo esta una **DEBILIDAD**, en vista de que solo se ubican en las paradas y es el usuario es quien acude a ellas, siempre se debe buscar maneras de prestar un mejor servicio, brindar un valor agregado para satisfacer

las necesidades del usuario, todo depende de la visión de crecimiento y del aprovechamiento de los cambios del entorno.

PLANIFICACIÓN

10. ¿La empresa cuenta con: misión, visión, objetivos y valores definidos? En caso de que su respuesta sea positiva señale los elementos citados:

No se han definido ni la misión ni la visión, sin embargo los objetivos nos trazamos dependiendo de las circunstancias, cuando se presentan inconvenientes buscamos darle una pronta solución.

Análisis: No se ha definido la filosofía empresarial, en consecuencia se evidencia una **DEBILIDAD**, ya que se desconoce hacia donde se desea llegar en un tiempo determinado, esto favorece a un crecimiento desordenado que no favorece a la entidad.

11. ¿La cooperativa que Ud. Administra posee un Plan Estratégico?

No, solo se programa diferentes gestiones que se realizan en el año de manera habitual, tales como el aniversario, reuniones en fechas especiales para promover la participación de los socios y sus familias.

Análisis: La información obtenida muestra una administración empírica y que no se plantean objetivos estratégicos, **DEBILIDAD** que limita el crecimiento de la cooperativa.

TALENTO HUMANO

12. ¿La cooperativa cuenta con una estructura orgánica establecida?

No se ha definido la estructura orgánica.

Análisis: Es necesario definir la estructura orgánica de la cooperativa con el fin de contribuir a un crecimiento ordenado, eliminar esta **DEBILIDAD** que dificulta una adecuada comunicación.

13. ¿Tiene la empresa organigramas que le permita identificar los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo?

No disponemos.

Análisis: La falta de una figura que muestre los niveles de autoridad dificulta la comunicación, **DEBILIDAD** que da muestra del informalismo con el que se maneja a la cooperativa.

14. ¿La cooperativa cuenta con manuales administrativos (manual de funciones, procedimientos, bienvenida) que permitan guiar de manera adecuada al personal?

No, el personal realiza su trabajo de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Análisis: Con el objetivo de promover el desarrollo de las actividades de manera eficiente es necesario proveer de herramientas que guíen

su trabajo, dando a conocer las responsabilidades que asume en el ejercicio de sus funciones, con el fin de eliminar esta **DEBILIDAD** que no permite el máximo aprovechamiento del talento Humano.

15. ¿Qué documentos legales y normativos guían las actividades del trabajo en la cooperativa?

Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria y del Sistema Financiero Popular y solidario, Permiso de Operación, Estatuto de la cooperativa, Reglamento Interno y su reglamento de trabajo.

Análisis: El representante legal de la cooperativa tiene pleno conocimiento de la normativa que rige el funcionamiento de la entidad, lo cual constituye una **FORTALEZA**, ya que esto facilita el cumplimiento de la Ley.

16. ¿El personal que tiene a su cargo cumplen satisfactoriamente las actividades encomendadas?

Si, cumplen con todo lo que se les solicita.

Análisis: De acuerdo al Gerente los empleados cumplen con su trabajo, lo cual permite ejecutar de manera adecuada las actividades programadas, evidenciándose una **FORTALEZA** interna.

17. ¿Cómo considera la relación laboral que lleva la Gerencia con los empleados de la cooperativa de Transporte?

Existe una buena relación laboral.

Análisis: Es favorable una buena relación laboral, ya que un empleado se desenvuelve bien en un ambiente de trabajo apropiado, por lo tanto se evidencia una **FORTALEZA**.

18. ¿Toma usted en cuenta la opinión de sus empleados para la toma de decisiones dentro de la administración de la cooperativa de transporte?

No, las decisiones mayor parte de decisiones las toma la junta de socios.

Análisis: Es importante considerar a los empleados en la toma de decisiones, puesto que ellos son quienes conocen a fondo aspectos de suma importancia para el adelanto de la institución, por lo tanto se evidencia una **DEBILIDAD**

19. ¿Se desarrollan anualmente planes de capacitación para el personal?

No.

Análisis: Mantener el personal capacitado a más de mejorar sus capacidades contribuye a establecer un compromiso con los

empleados a que de esta manera se les demuestra la importancia que su labor representa dentro de la institución, la falta de capacitación evidencia una **DEBILIDAD**, que impide la potenciación de los conocimientos de los miembros de la cooperativa.

20. ¿Se incentiva a los empleados? ¿De qué manera?

No los incentivamos.

Análisis: Es importante mantener al personal incentivado, para elevar su productividad, ante esta situación se evidencia una **DEBILIDAD**.

21. ¿Cómo se motiva a los socios?

Se los motiva mediante la entrega de aguinaldos en navidad y en las fiestas de la cooperativa.

Análisis: La motivación es importante en el desarrollo de las actividades de una empresa, motivo por el cual la cooperativa está realizando una buena labor en este aspecto, mostrando una **FORTALEZA**.

22. ¿Los socios participan en todas las actividades que realiza la Cooperativa?

No participan todos.

Análisis: Con el fin de cumplir con unos de los principios de las cooperativas es importante promover la participación de todos los socios, frente al desinterés de unos socios se evidencia una **DEBILIDAD**.

MARKETING

23. ¿La cooperativa cuenta con planes de publicidad y promoción?

No, ya que no contratamos publicidad de ningún tipo.

Análisis: DEBILIDAD. La falta de publicidad no permite difundir la imagen de la cooperativa lo cual permite darle ventaja a la competencia.

24. ¿Por qué medio publicitario se promociona a la entidad?

Ninguno, la única publicidad que tenemos si así podría denominarse es la recomendación que nuestros clientes dan a sus allegados.

Análisis: La falta de publicidad no permite dar a conocer a los usuarios las cualidades del servicio que brinda la cooperativa, por lo tanto la falta de inversión en publicidad pone en evidencia una **DEBILIDAD** interna.

25. ¿La cooperativa posee un logotipo que la identifique?

Si disponemos y es colocado en cada una de las unidades.

Análisis: El tener un logotipo permite a los usuarios relacionar la imagen que este presenta con la cooperativa, permitiendo el posicionamiento de su imagen institucional. Siendo esta una **FORTALEZA** que contribuye a dar a conocer a la cooperativa.

26. ¿La cooperativa posee un slogan?

No se ha considerado definirlo.

Análisis: El slogan permite implementar una idea positiva en la mente del usuario, por lo que es importante aprovechar esta herramienta de marketing, la cual está orientada a mejorar la posición competitiva de la entidad, su ausencia limita el aprovechamiento de herramientas de mercadotecnia que permiten conectar de manera directa al cliente con la empresa, por lo tanto se evidencia una **DEBILIDAD**.

ATENCIÓN AL CLIENTE

27. ¿Se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio? ¿Indique cuáles?

No hemos implementado este servicio.

Análisis: Actualmente existen varios avances tecnológicos que permiten prestar un mejor servicio al cliente, esto puede ser aprovechado por la cooperativa para brindar un servicio diferenciado al cliente, el no aprovechar estos avances muestran una **DEBILIDAD**.

28. ¿Existen normas o políticas para el trato al cliente?

Procuramos que los socios brinden un buen trato al usuario, sin embargo existe un documento escrito.

Análisis: De una buena experiencia en el uso del servicio depende la fidelidad del cliente, por ello se debe mantener un excelente trato y la falta de un documento escrito que fortalezca ese compromiso demuestra una **DEBILIDAD** interna.

29. ¿Considera Ud. que la frecuencia de salida de los vehículos cubre las expectativas de los clientes?

Considero que sí, ya que son varias unidades que cubren la ruta.

Análisis: Es importante brindar un servicio ágil con el objetivo que el usuario se sienta a gusto con la atención, en base a la información obtenida se evidencia una **FORTALEZA**.

30. ¿Cómo canaliza usted los reclamos por parte de los usuarios?

Verbal y por escrito ya sea al gerente o presidente, pero son pocas las personas que se acercan a dar a conocer inconvenientes.

Análisis: Es importante poner a disposición de los clientes herramientas a través de las cuales puedan dar a conocer sus

sugerencias y reclamos, para de esta manera detectar falencias a las cuales dar una pronta solución, por la información recabada se puede concluir que no se brindan facilidades a los clientes para presentar sus quejas, reclamos o sugerencias, lo cual demuestra una **DEBILIDAD** que atenta con la fidelidad del cliente.

ÁREA FINANCIERA

31. ¿Puede la Cooperativa reunir el capital que necesita para garantizar el desarrollo normal de sus operaciones?

Si puede reunirlo, sin embargo debido al retraso de algunos socios en ocasiones existen retrasos en ciertos pagos.

Análisis: Se debe promover el pago puntual de los socios, con el objetivo de que la cooperativa cumpla con los compromisos adquiridos, por lo tanto ese retraso afecta a la estabilidad económica de la cooperativa, constituyendo una **DEBILIDAD**.

32. ¿Existe una programación de los gastos que se tiene en el año?

Si, tratamos de programar los gastos de acuerdo a las actividades a desarrollarse en el año.

Análisis: FORTALEZA. El programar los gastos permite mantener un buen manejo de los recursos económicos, lo cual es favorable para la cooperativa ya que evita el sobre endeudamiento.

33. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la cooperativa?

Los ingresos provienen de las cuotas ordinarias de los socios y las tarjetas de chofer.

Análisis: Las fuentes de ingreso demuestran que la cooperativa depende de la aportación de sus socios, por lo que es importante procurar su pago puntual.

34. ¿Los socios cancelan puntualmente sus aportaciones?

El 70% de los socios si cancelan a tiempo.

Análisis: Existe un alto nivel de puntualidad en los pagos, sin embargo el retraso del 30% restante afecta a la estabilidad financiera ya que la cooperativa depende de esas aportaciones para cumplir con sus obligaciones, situación que evidencia una **DEBILIDAD**.

ÁREA FINANCIERA: Preguntas dirigidas al Contador**1. ¿Existe coordinación entre el área financiera y las demás áreas de la cooperativa para la elaboración de Presupuestos, gastos e ingresos?**

Si, ya que el dinero se lo maneja a través de tesorería, quien es socio de la entidad y previo a una erogación se consulta con los directivos.

Análisis: FORTALEZA: El mantener una buena comunicación de las diferentes áreas de la cooperativa permite mantener un buen control de gastos.

2. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la cooperativa?

Los ingresos de la cooperativa provienen de los aportes de los socios.

Análisis: DEBILIDAD La cooperativa depende en alto grado de las aportaciones de sus socios, situación que puede de cierta manera frenar su desarrollo.

3. ¿Los socios cancelan puntualmente sus aportaciones?

Casi siempre se puede decir que un 70% son puntuales.

Análisis: DEBILIDAD. El retraso de algunos socios puede ocasionar retraso en el pago de proveedores lo cual afecta a la imagen institucional.

4. ¿La cooperativa controla la deuda de sus socios?

No existe un buen control en este sentido.

Análisis: DEBILIDAD. Se debe exigir a los socios el cumplimiento puntual de sus aportaciones, ello con el fin de procurar mantener una buena liquidez de la cooperativa.

5. ¿Existe una programación de los gastos que se tiene en el año?

Si, se realiza un pequeño cronograma en donde se detalla las actividades a realizarse en el año, y de acuerdo a ello se asigna un presupuesto.

Análisis: FORTALEZA: Es saludable planificar los gastos, esta programación se debe realizar considerando los posibles cambios o incrementos de costos que se puedan dar a futuro con el fin de evitar inconvenientes en la ejecución de los eventos programados.

35. ¿Puede la Cooperativa reunir el capital que necesita para garantizar el desarrollo normal de sus operaciones?

Casi siempre.

Análisis: DEBILIDAD: Debido al incumplimiento de los socios en ocasiones la cooperativa no puede reunir el capital necesario para su desarrollo, esta situación afecta a sus operaciones.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS

1. ¿Qué cargo ocupa en la Cooperativa de Transporte?

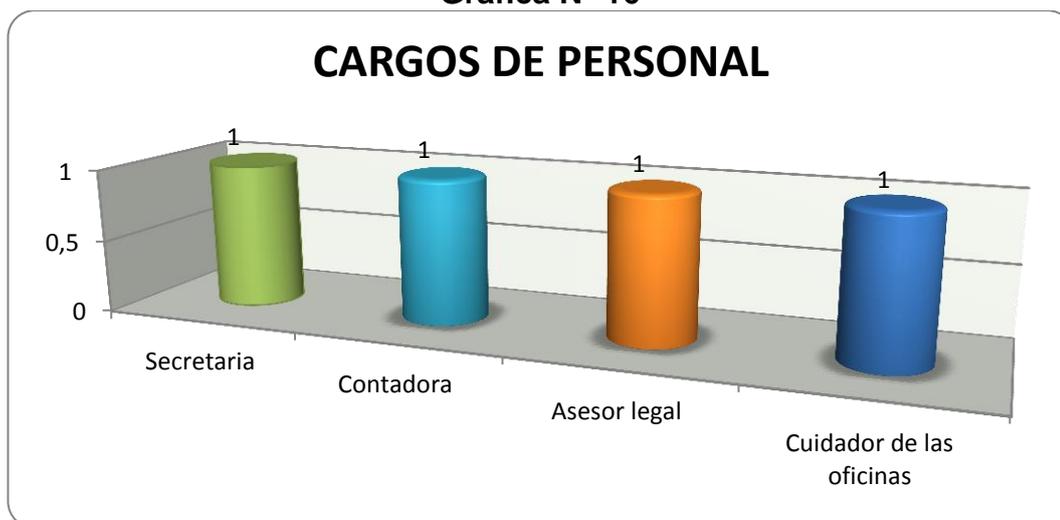
CARGOS DE PERSONAL
Cuadro N° 13

CARGO	CANT. DE OCUPANTES
Secretaria	1
Contadora	1
Asesor legal	1
Cuidador de las oficinas	1
TOTAL	4

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 16



Análisis e Interpretación

Existen 4 personas laborando actualmente en la cooperativa, principalmente en el área administrativa, ya que en el área operativa son los socios quienes prestan el servicio.

Se ha considerado el personal que está bajo relación de dependencia como el que labora solo restando sus servicios cuando se requiere.

2. ¿Indique que tiempo labora en la Cooperativa de Transporte?

TIEMPO DE SERVICIO

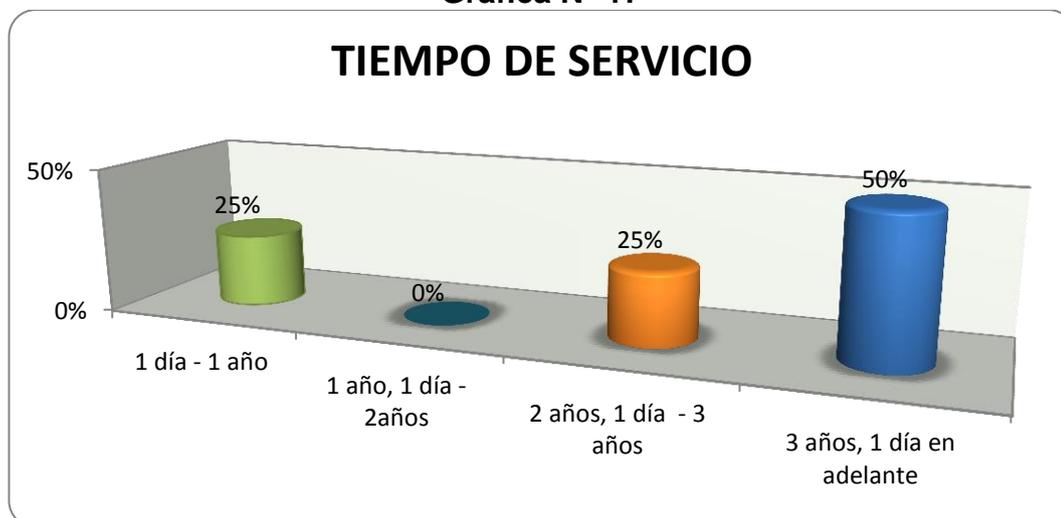
Cuadro N° 14

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1 día - 1 año	1	25%
1 año, 1 día - 2años	0	0%
2 años, 1 día - 3 años	1	25%
3 años, 1 día en adelante	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 17



Análisis e Interpretación

De los cuatro empleados de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, el 50% llevan laborando de 3 años 1 día en adelante; mientras que el 25% están de 2 años un día a 3 años y el 25% restante llevan de 1 día hasta año.

FORTALEZA: Los resultados indican que se brinda estabilidad a los empleados, lo cual les permite adquirir experiencia en el campo que se desenvuelven.

3. ¿Ud. conoce la misión de la Cooperativa de Transporte?

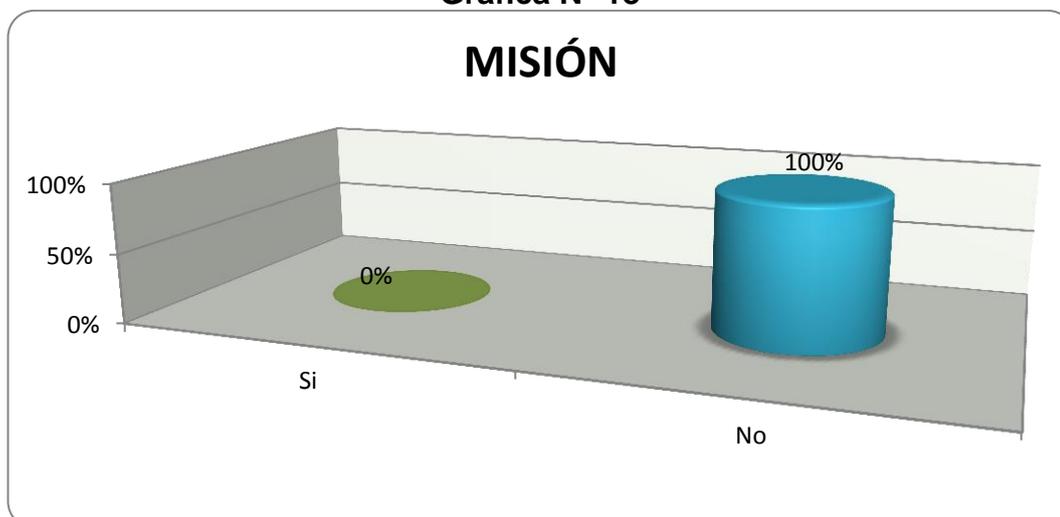
MISIÓN
Cuadro N° 15

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 18



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados no conocen la misión.

DEBILIDAD: Los resultados indican que los empleados no conocen la misión de la entidad, esto se debe a que no se ha delimitado de manera formal, situación que frena el desarrollo de la cooperativa ya que no se tiene claro la finalidad de la entidad.

4. ¿Ud. conoce la visión de la Cooperativa de Transporte?

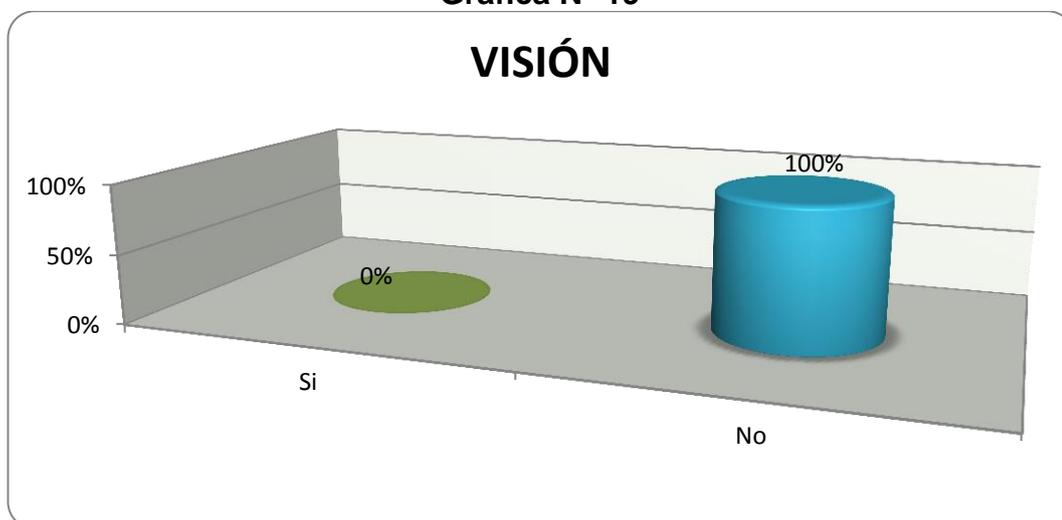
VISIÓN
Cuadro N° 16

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 19



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados no conocen la Visión.

DEBILIDAD: Los empleados tampoco conocen la visión ya que esta no se ha definido, este elemento es de suma importancia ya que representa hacia donde la empresa desea llegar en un tiempo determinado, es decir se convierte en la meta principal la cual guiará las acciones a seguirse para cumplir esa finalidad.

5. ¿Se han definido los valores institucionales?

VALORES INSTITUCIONALES

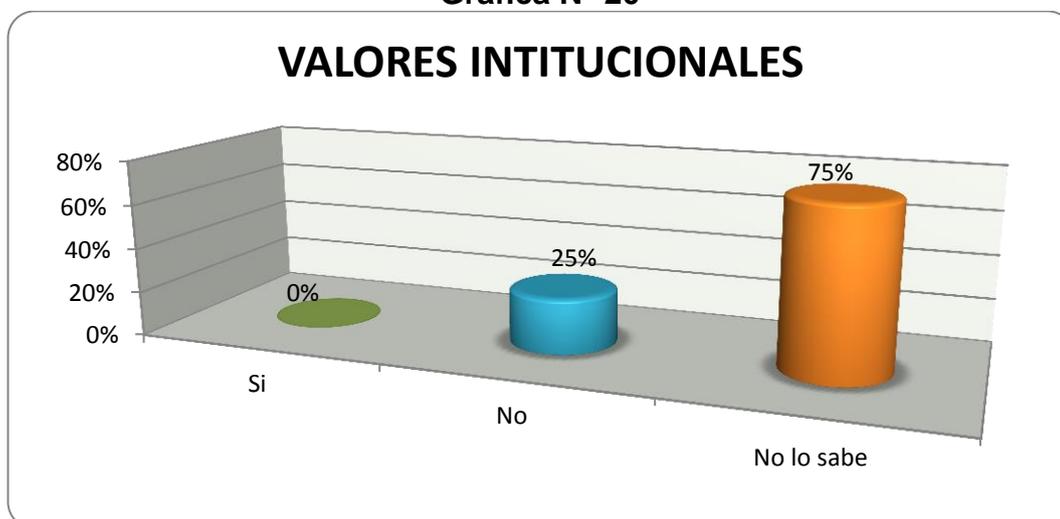
Cuadro N° 17

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	1	25%
No lo sabe	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 20



Análisis e Interpretación

El 25% de los empleados que representa a una persona, señalan que no se han definido los valores institucionales, mientras que el 75% restante no sabe si se han definido o no.

DEBILIDAD: Los resultados demuestran que no se ha definido información al respecto.

6. ¿Qué nivel de estudio posee?

NIVEL DE ESTUDIOS

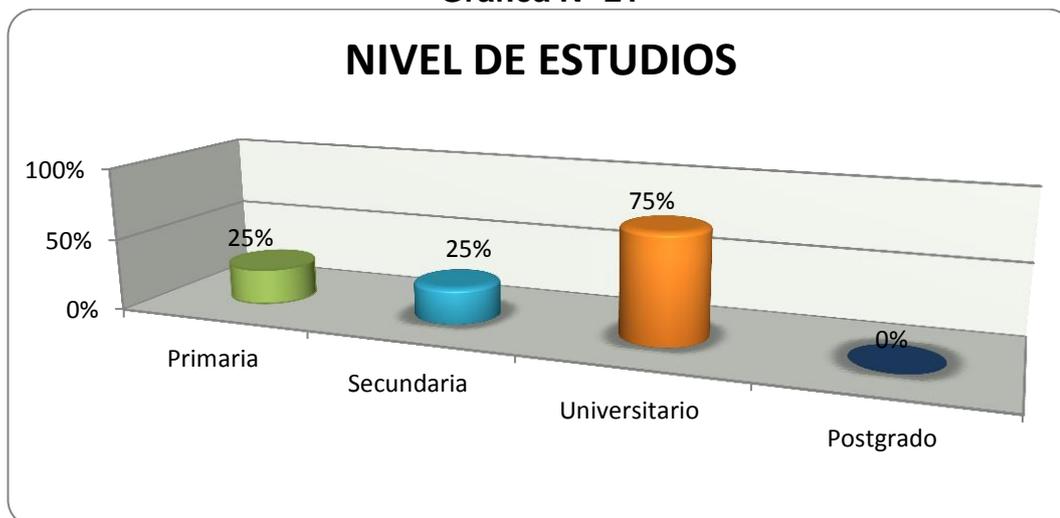
Cuadro N° 18

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Primaria	1	25%
Secundaria	1	25%
Universitario	2	75%
Postgrado	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 21



Análisis e Interpretación

El 25% de los empleados han culminado la primaria; el 25% han concluido la secundaria y el 75% poseen título de tercer nivel.

FORTALEZA: Los cargos en los cuales sus ocupantes poseen título universitario, son aquellos que trabajan sin relación de dependencia, es el caso de la contadora y el abogado.

7. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de Cooperativa de Transporte?

AMBIENTE DE TRABAJO
Cuadro N° 19

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Bueno	1	25%
Muy bueno	1	25%
Excelente	2	50%
Regular	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 22



Análisis e Interpretación

El 25% de los empleados señala que el ambiente de trabajo es bueno; el 25% señala que es muy bueno, y el 50% restante lo considera excelente.

FORTALEZA: Los resultados demuestran que el ambiente de trabajo es armonioso lo cual brinda un espacio de tranquilidad para el desarrollo de las actividades.

8. ¿Cómo califica su relación con los superiores de la Cooperativa de Transporte?

RELACIÓN CON SUPERIORES
Cuadro N° 20

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Bueno	0	0%
Muy bueno	1	25%
Excelente	3	75%
Regular	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 23



Análisis e Interpretación

El 25% de los empleados señala que la relación laboral con sus superiores es muy buena y el 75% restante la consideran excelente.

FORTALEZA: Los resultados demuestran que la relación laboral es muy saludable, esto permite un buen entorno de trabajo.

9. ¿Es tratado con respeto por los directivos?

TRATO RESPETUOSO

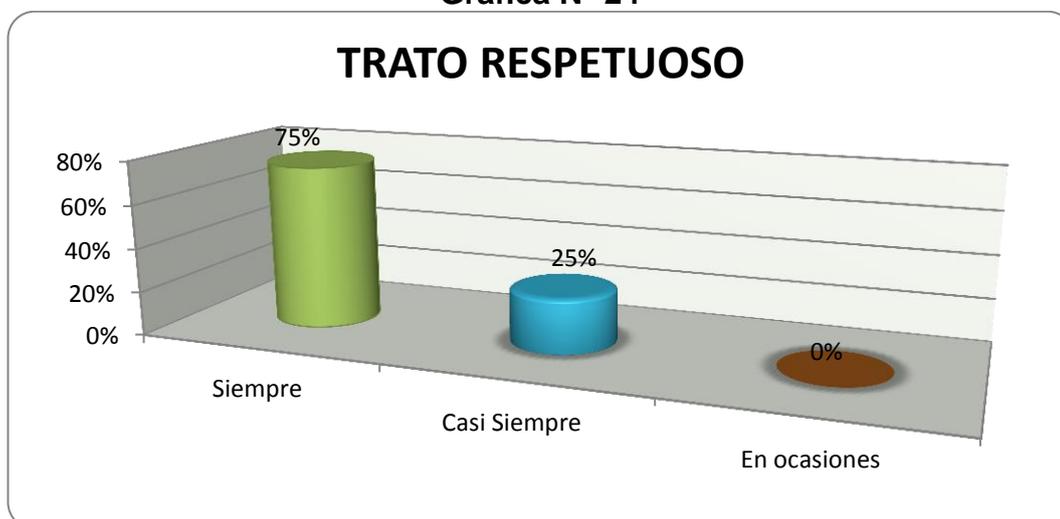
Cuadro N° 21

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	3	75%
Casi Siempre	1	25%
En ocasiones	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 24



Análisis e Interpretación

El 75% de los empleados que es tratado con respeto de parte de sus superiores siempre, mientras que el 25% señala que este trato se da casi siempre.

FORTALEZA: Los resultados demuestran que existe un buen trato de parte de los superiores hacia sus subordinados, esto permite fomentar un buen ambiente de trabajo.

10. ¿Los miembros directivos de la cooperativa que tipo de liderazgo poseen?

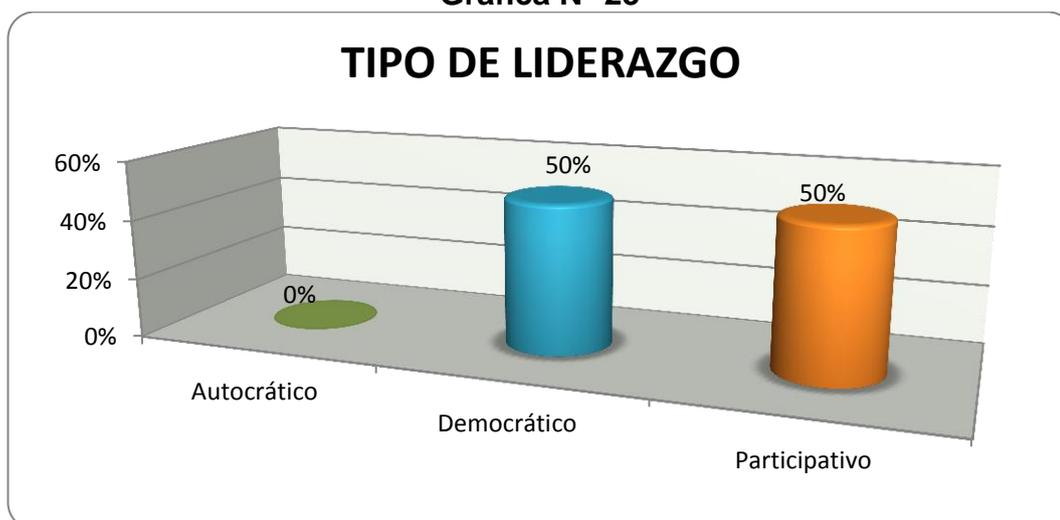
TIPO DE LIDERAZGO
Cuadro N° 22

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Autocrático	0	0%
Democrático	2	50%
Participativo	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 25



Análisis e Interpretación

El 50% de los empleados señalan que el tipo de liderazgo que ejercen los directivos de la cooperativa es democrático, y el 50% restante lo considera Participativo.

FORTALEZA: Resultados que indican un buen liderazgo ya que se promueve la participación de los miembros de la organización.

11. ¿Usted cree que existe control de las actividades de los socios por parte de los directivos?

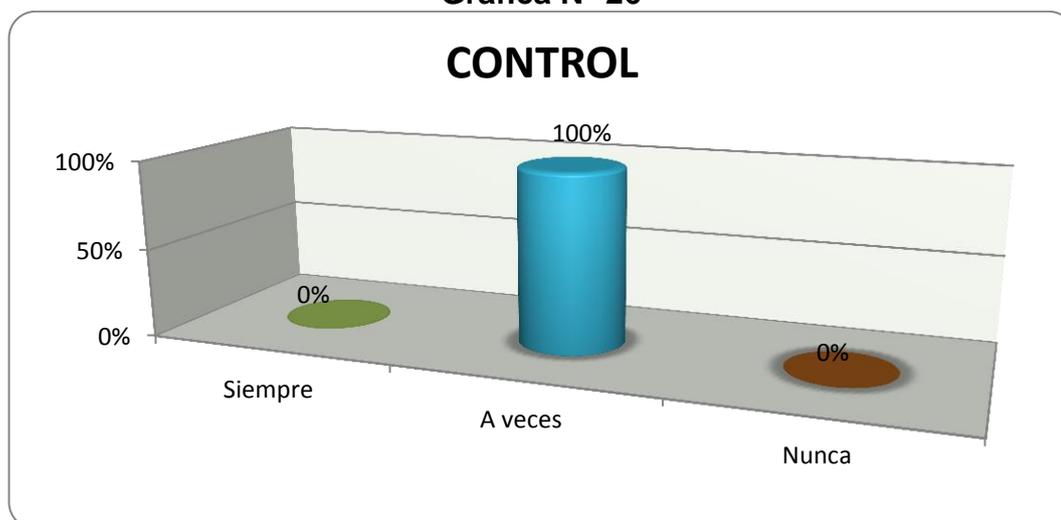
CONTROL
Cuadro N° 23

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0%
A veces	4	100%
Nunca	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 26



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados coinciden en que el control de los socios por parte de los directivos se da a veces.

DEBILIDAD: Al tratarse de una cooperativa de transporte cada socio realiza su trabajo de manera independiente, sin embargo es necesario controlar de cierta manera las actividades que desarrollan con el objetivo de precautelar la imagen institucional.

12. ¿Usted participa en la toma de decisiones de la administración?

PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES

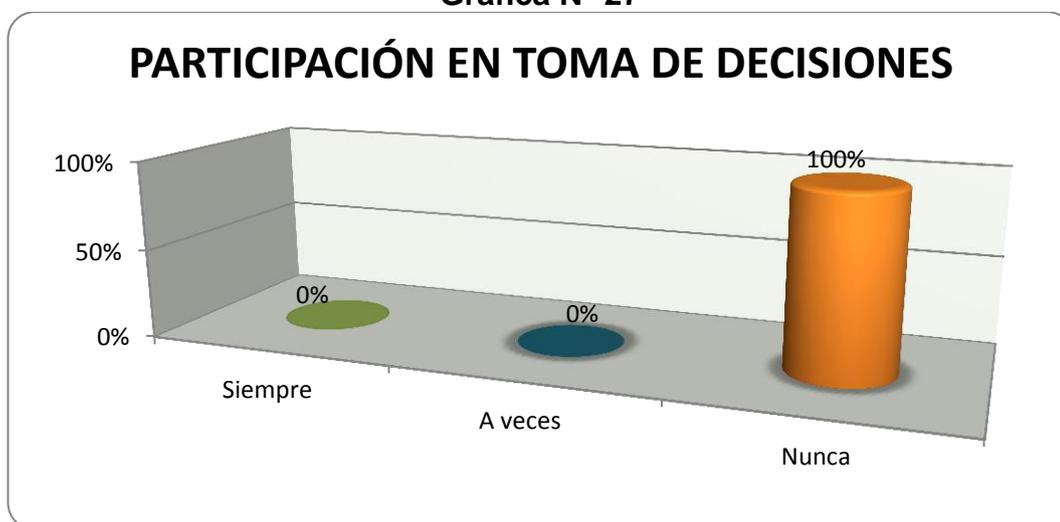
Cuadro N° 24

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 27



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados señalan que no se los considera en la toma de decisiones de la administración.

DEBILIDAD: Es importante tomar en consideración la información que puede proporcionar los empleados, ya que son ellos quienes conocen las necesidades de la cooperativa.

13. ¿Recibe cursos de capacitación en la Cooperativa de Transporte?

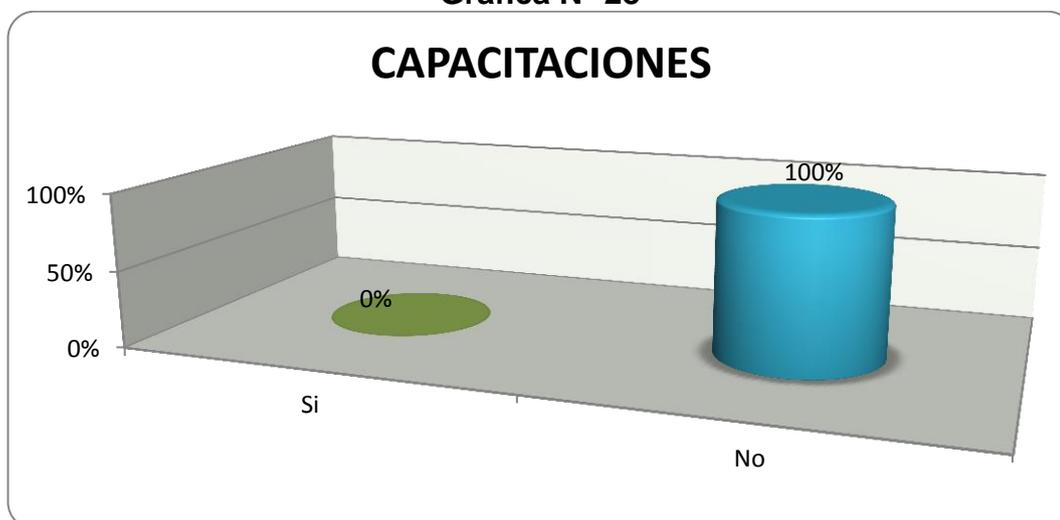
CAPACITACIONES
Cuadro N° 25

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 28



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados informan que no reciben capacitaciones por parte de la cooperativa.

DEBILIDAD: El éxito de una organización depende de su talento humano, por lo tanto es importante capacitar al personal puesto que es una manera de incentivar su buen desempeño y de potenciar sus capacidades.

14. ¿La cooperativa reconoce su desempeño cuando los objetivos y metas son alcanzados?

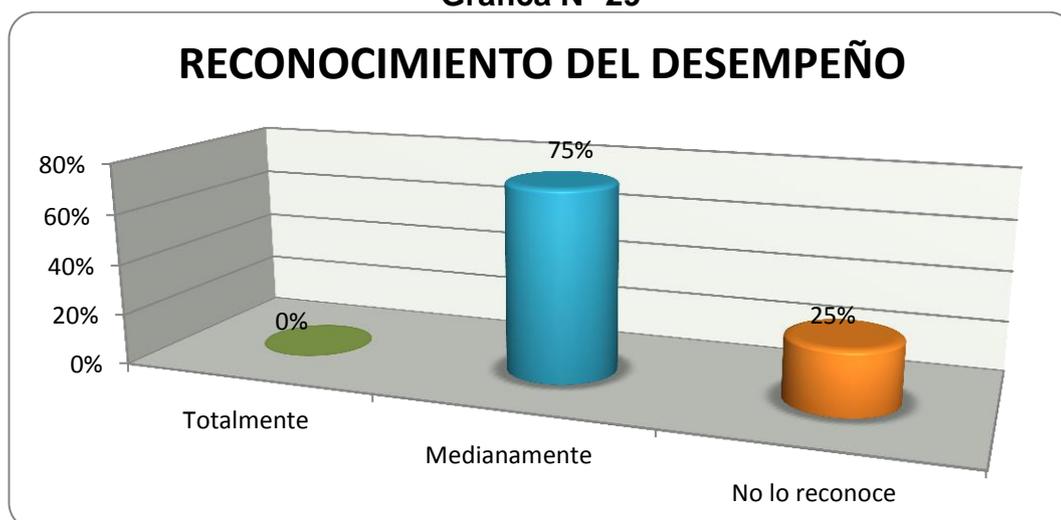
RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO
Cuadro N° 26

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente	0	0%
Medianamente	3	75%
No lo reconoce	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 29



Análisis e Interpretación

El 75% de los empleados señalan que se reconoce su desempeño medianamente, mientras que el 25% señala que no se lo reconoce.

DEBILIDAD: Es importante demostrar al personal el interés a su trabajo, ya que de esta manera se los motiva.

15. ¿La Cooperativa de Transporte le brinda todos los beneficios de ley?:

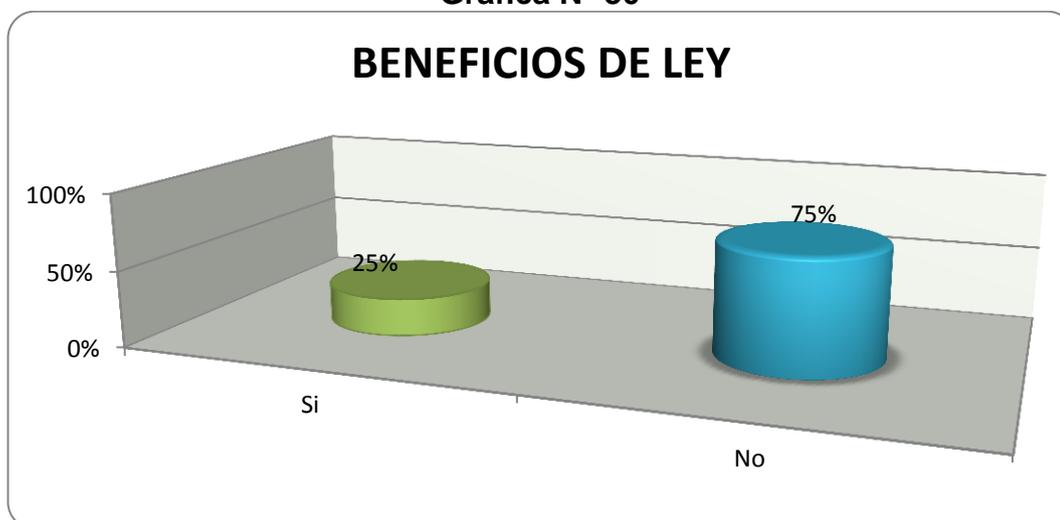
BENEFICIOS DE LEY
Cuadro N° 27

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	1	25%
No	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 30



Análisis e Interpretación

El 25% de los empleados señalan que si se le reconoce los beneficios que le otorga la ley, mientras que el 75% informa lo contrario.

Si bien el porcentaje es alto, es justificable que la cooperativa no brinde los beneficios de ley los 3 empleados, ya que en el caso de la contadora y el asesor legal no trabajan bajo relación de dependencia por ello no le corresponde dichos beneficios, mientras que el cuidador de las oficinas se le brinda la vivienda gratis por ello tampoco le corresponde este beneficio.

16. ¿El pago de su salario u honorarios lo recibe puntualmente y en su totalidad?

PUNTUALIDAD EN PAGO DE SALARIO

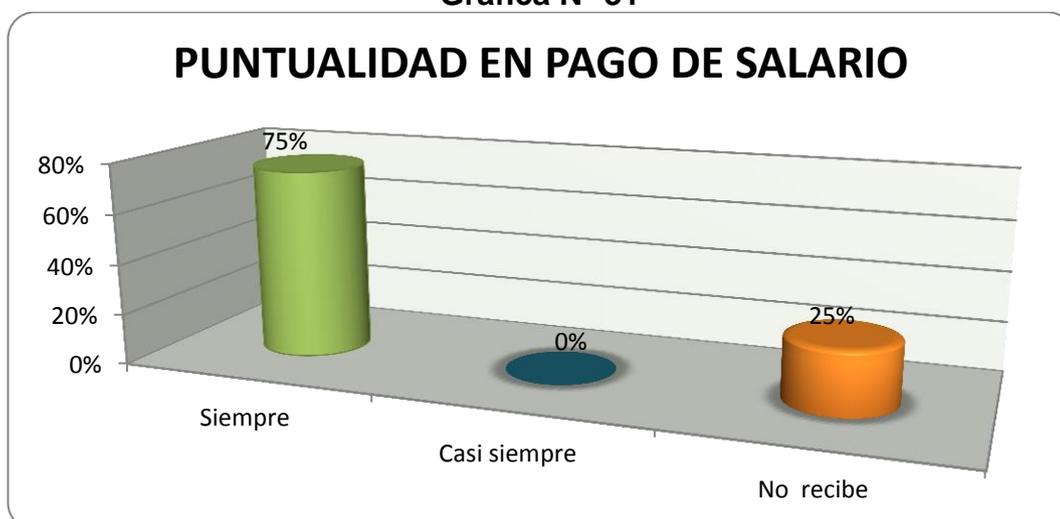
Cuadro N° 28

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	3	75%
Casi siempre	0	0%
No recibe	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 31



Análisis e Interpretación

El 75% de los empleados señalan que si reciben a tiempo el pago de sus salario u honorarios según corresponda, mientras que el 25% informa que no recibe ningún tipo de remuneración.

FORTALEZA: La persona que no recibe ningún reconocimiento económico es el cuidador de la oficinas, quien a cambio del servicio que presta se le brinda la vivienda gratuito por ello no se le cancela ningún valor.

17. ¿Recibe algún tipo de incentivos?

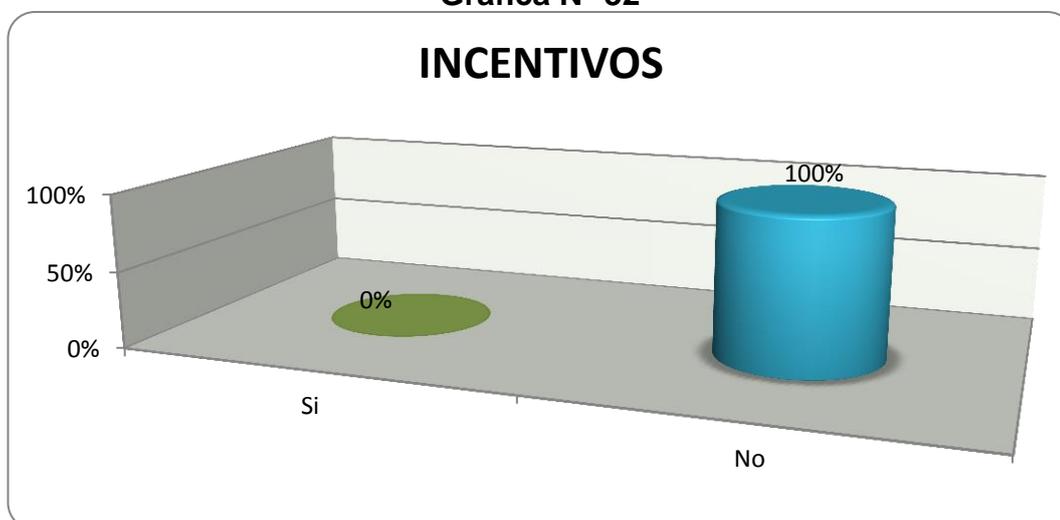
INCENTIVOS
Cuadro N° 29

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 32



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados informan que no reciben incentivos por parte de la cooperativa.

DEBILIDAD: Es necesario brindar algún tipo de incentivo al personal, esto con el objetivo de mejorar su eficiencia y productividad, esto se verá reflejado en la prestación de un mejor servicio al cliente, redundando en una buena imagen institucional.

18.¿Conoce usted sus funciones, y responsabilidades como empleado?

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

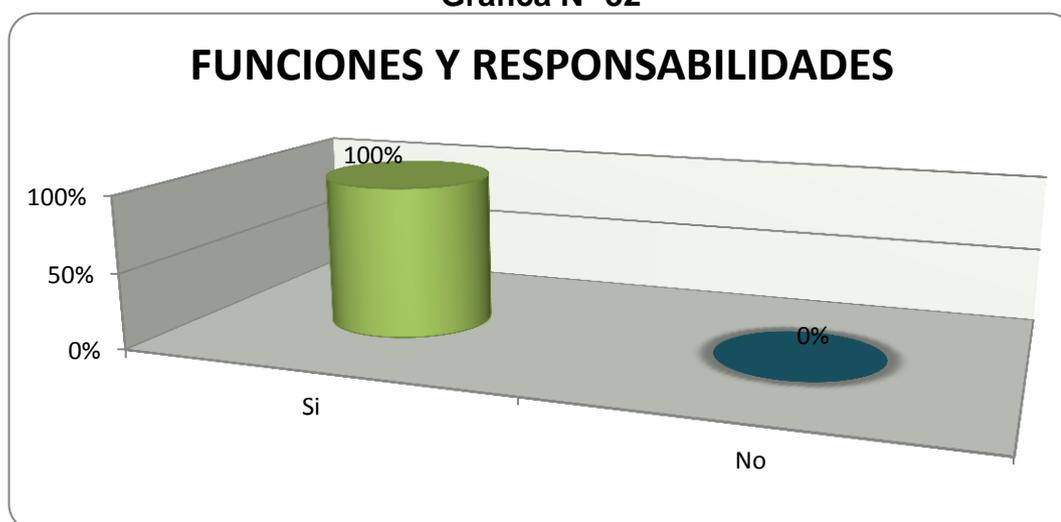
Cuadro N° 29

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 32



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados consideran que si conocen sus funciones y responsabilidades.

FORTALEZA: El conocer con detalle tanto las funciones como las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo beneficia el buen desempeño del empleado ya que tiene pleno conocimiento de su rol dentro de la cooperativa.

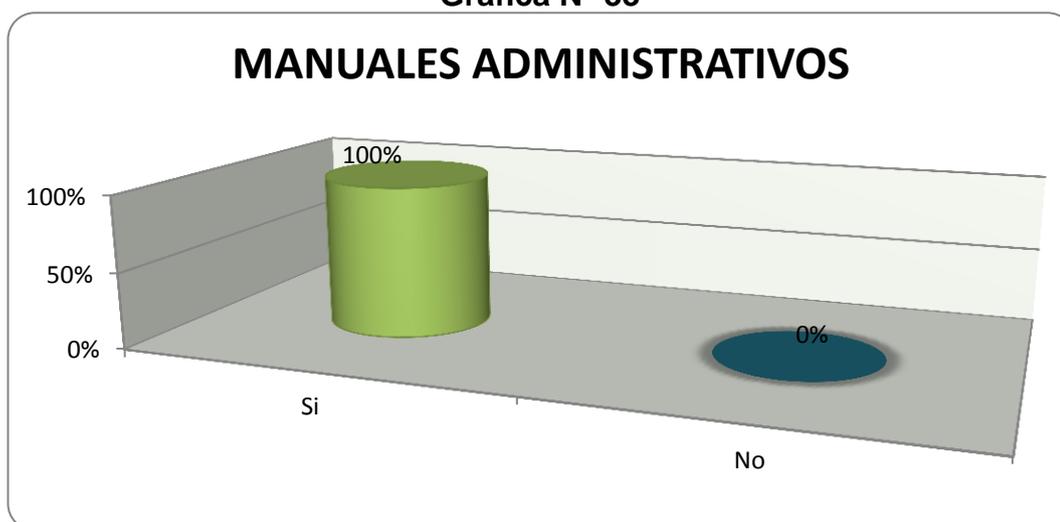
19. ¿Usted dispone de manuales administrativos (manual de funciones, procedimientos, bienvenida) que permitan guiar de manera adecuada sus funciones?

MANUALES ADMINISTRATIVOS
Cuadro N° 30

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.
Elabora por: La Autora

Gráfica N° 33



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados señalan que no poseen manuales administrativos que guíen su trabajo.

DEBILIDAD: La falta de manuales administrativas no permite orientar e informar acerca de los cursos de acción que deberían seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

20. ¿Qué documentos legales y normativos guían las actividades del trabajo en la cooperativa?

DOCUMENTOS NORMATIVOS

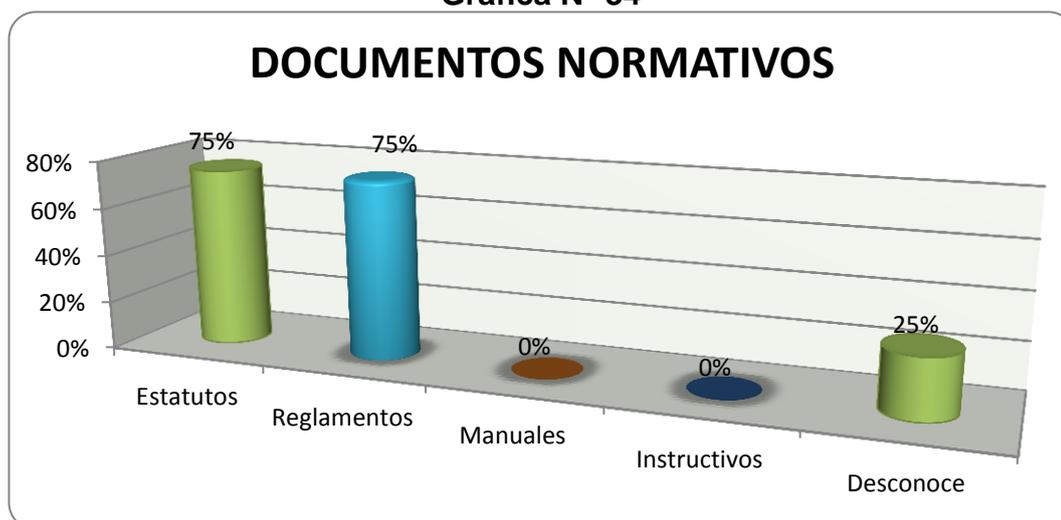
Cuadro N° 31

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Estatutos	3	75%
Reglamentos	3	75%
Manuales	0	0%
Instructivos	0	0%
Desconoce	1	25%

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 34



Análisis e Interpretación

El 75% de los empleados conocen que los documentos legales y normativos que guían las actividades de la cooperativa son los estatutos y reglamentos, mientras que el 25% que representa un empleado desconoce del tema.

FORTALEZA: La mayor parte de empleados conocen la normativa que rige el funcionamiento de la cooperativa.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SOCIOS

1. ¿Indique hace que tiempo es socio de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel?

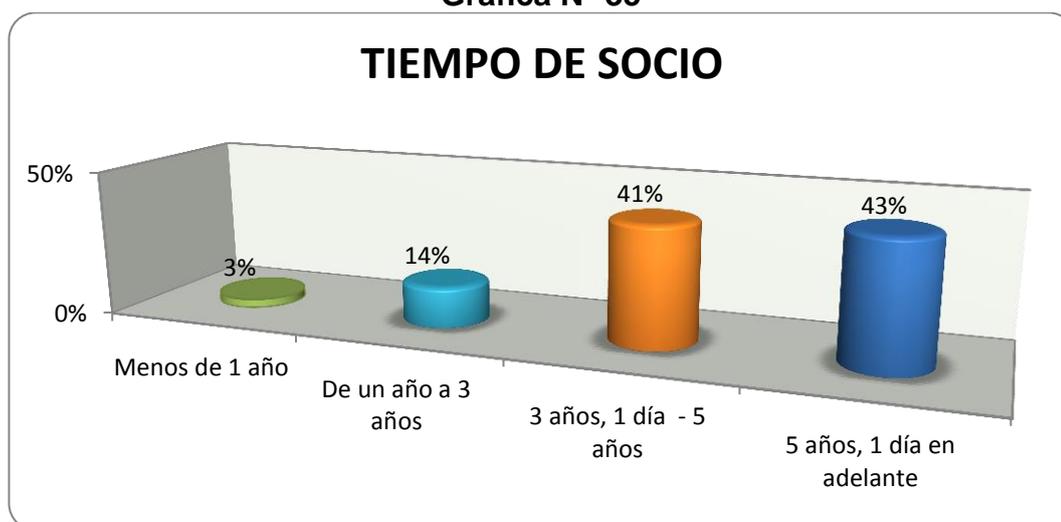
TIEMPO DE SOCIO
Cuadro N° 32

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	1	3%
De un año a 3 años	5	14%
3 años, 1 día - 5 años	15	41%
5 años, 1 día en adelante	16	43%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 35



Análisis e Interpretación

El 3% de los socio está como tal menos de un año; el 14% lleva de 1 a tres años; el 41% está de 3 a 5 años y el 43% más de cinco años.

FORTALEZA: Se muestra estabilidad de los socios, lo cual permite establecer buenos lazos de compañerismo.

2. ¿Ud. conoce la misión de la Cooperativa de Transporte?

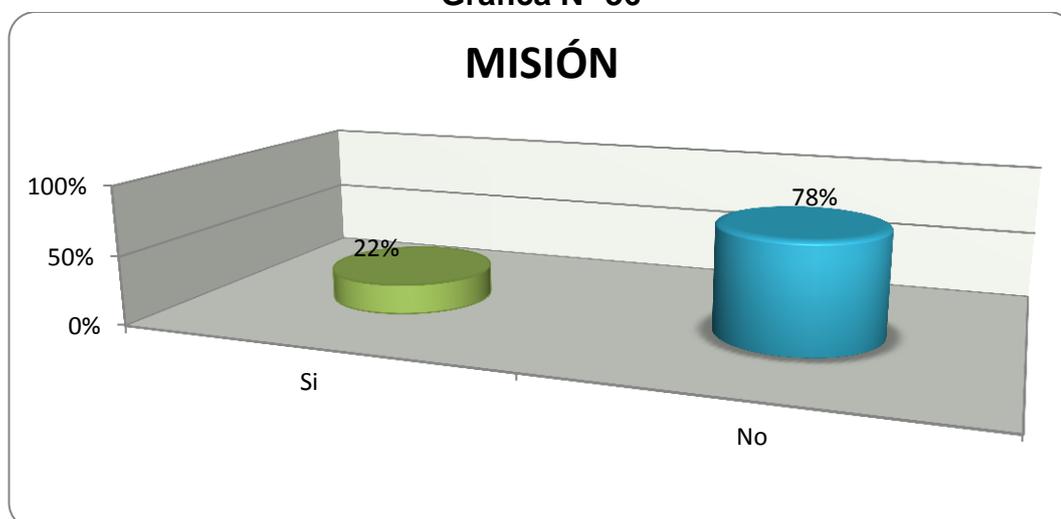
MISIÓN
Cuadro N° 33

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	8	22%
No	29	78%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 36



Análisis e Interpretación

El 22% de los socios aseguran que si conocen la misión de la Cooperativa, mientras que el 78% restante no la conocen.

DEBILIDAD: Los resultados demuestran que la mayor parte de los socio no conocen la misión de la cooperativa, esto se debe a que no se ha establecido de una manera formal, mientras que quienes aseguran conocerla lo hacen de forma explícita es decir asumen un propósito general por ser cooperativa.

3. ¿Ud. conoce la visión de la Cooperativa de Transporte?

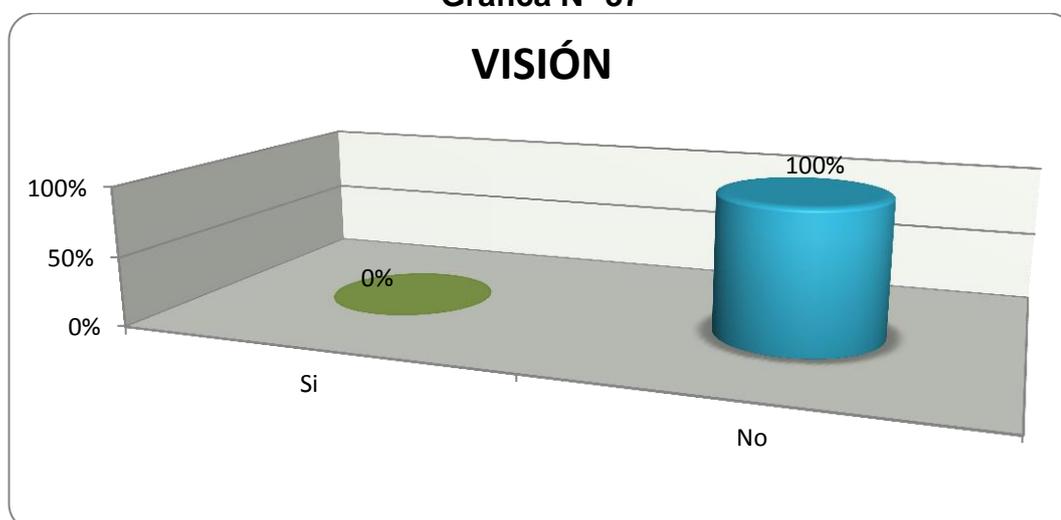
VISIÓN
Cuadro N° 34

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	37	100%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 37



Análisis e Interpretación

El 100% de los socios no conocen la Visión que persigue la cooperativa.

DEBILIDAD: Los resultados muestran que no se ha definido la misión, elemento importantísimo para guiar el rumbo de la cooperativa, lo cual provoca un crecimiento desordenado ya que no se ha definido que se desea hacer en un futuro cercano.

4. ¿Se han definido los valores institucionales?

VALORES INSTITUCIONALES

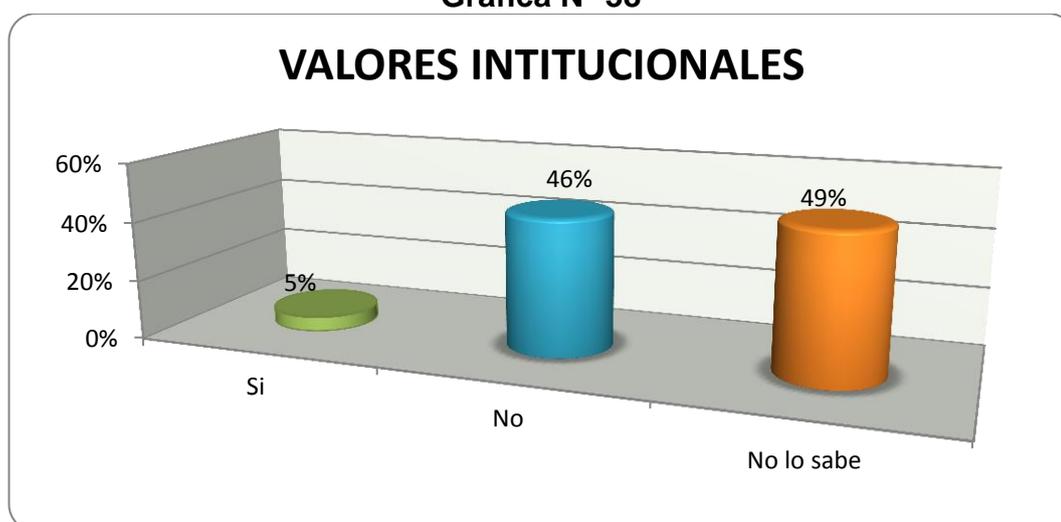
Cuadro N° 35

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	2	5%
No	17	46%
No lo sabe	18	49%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel..

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 38



Análisis e Interpretación

El 5% de los socios señalan que si se han definido los valores institucionales; el 46% señala que no se los ha definido y el 49% desconoce si se han definido o no.

DEBILIDAD: Los resultados demuestran que no se ha difundido información al respecto

5. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo dentro de Cooperativa de Transporte?

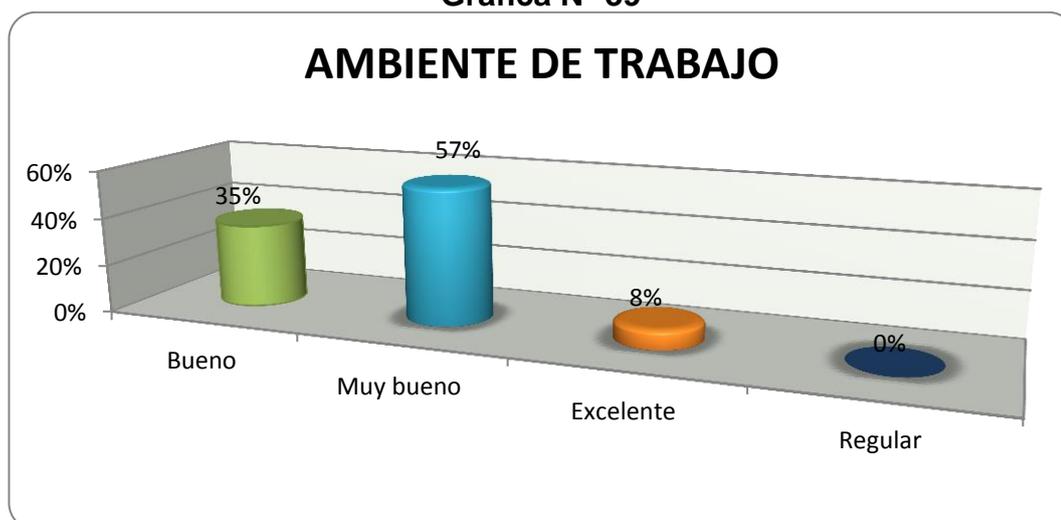
AMBIENTE DE TRABAJO
Cuadro N° 36

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Bueno	13	35%
Muy bueno	21	57%
Excelente	3	8%
Regular	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 39



Análisis e Interpretación

El 35% de los socios consideran que el ambiente de trabajo es bueno; el 57% señalan que es muy bueno y el 8% lo califican de excelente.

FORTALEZA: Los resultados demuestran que el ambiente de trabajo es armonioso lo cual brinda un espacio de tranquilidad para el desarrollo de las actividades.

6. ¿Cómo califica su relación con los directivos de la Cooperativa de Transporte?

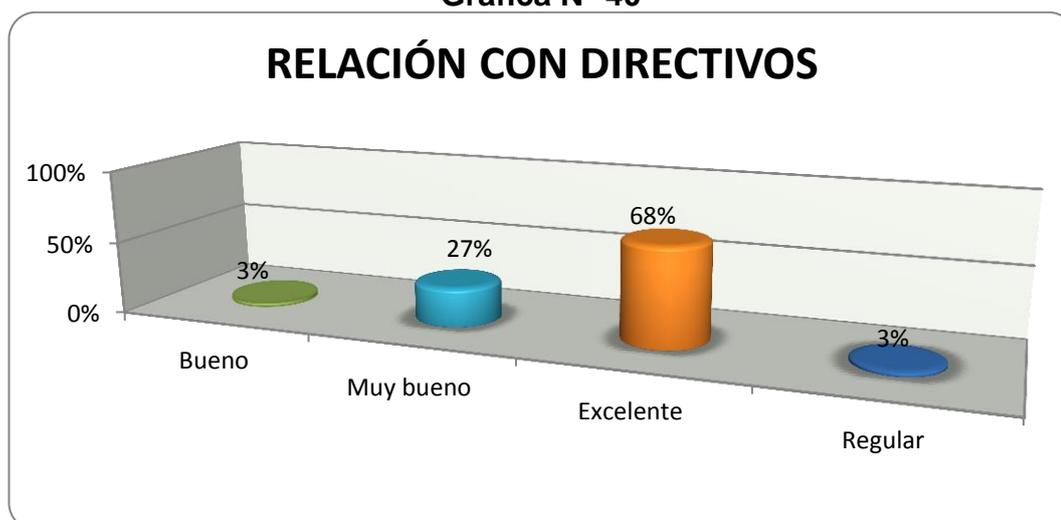
RELACIÓN CON DIRECTIVOS
Cuadro N° 37

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Bueno	1	3%
Muy bueno	10	27%
Excelente	25	68%
Regular	1	3%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 40



Análisis e Interpretación

El 3% de los socios informa que la relación con los directivos es buena, el 27% la califica de muy buena y el 68% de excelente y solo el 3% consideran que es regular.

FORTALEZA: Los resultados demuestran que la relación laboral es muy saludable, esto permite un buen entorno de trabajo.

7. ¿Los miembros directivos de la cooperativa que tipo de liderazgo poseen?

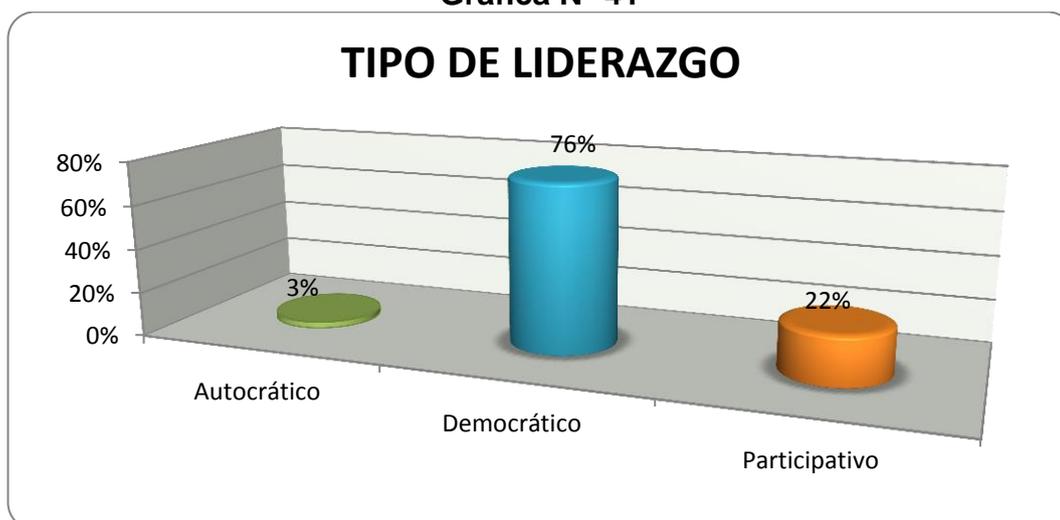
TIPO DE LIDERAZGO
Cuadro N° 38

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Autocrático	1	3%
Democrático	28	76%
Participativo	8	22%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 41



Análisis e Interpretación

El 3% de los socios señala que el tipo de liderazgo de los directivos es autocrático; el 76% señalan que es democráticos y el 22% lo consideran participativo.

FORTALEZA: Resultados que indican un buen liderazgo ya que se promueve la participación de los miembros de la organización y la toma de decisiones es democrática.

8. ¿Usted participa en la toma de decisiones de la administración?

PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES

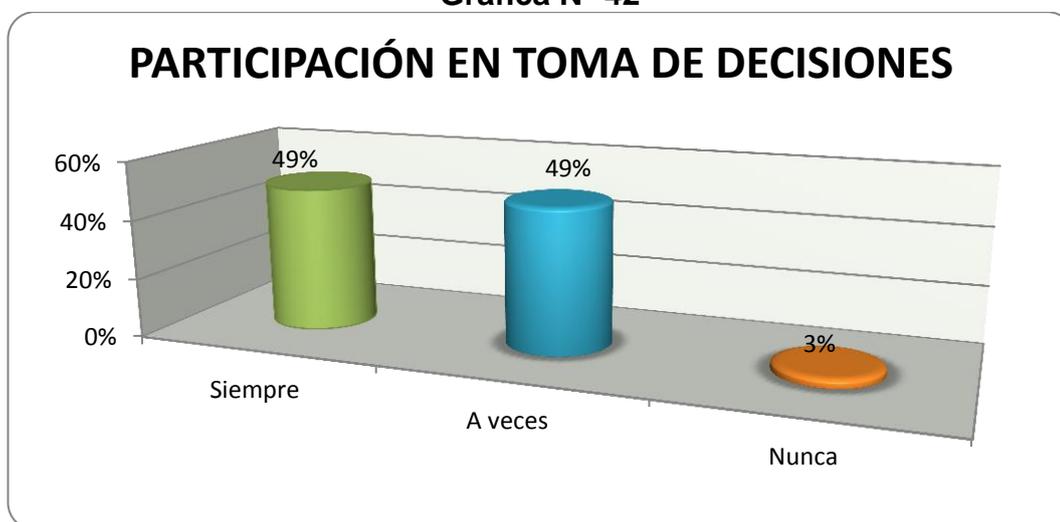
Cuadro N° 39

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	18	49%
A veces	18	49%
Nunca	1	3%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 42



Análisis e Interpretación

El 49% de los socios señalan que participan en la toma de decisiones casi siempre; el 49% señalan que participan casi siempre y el 3% señala que nunca.

FORTALEZA: Los resultados revelan que existe una buena participación de los socios, lo cual permite que las acciones a ejecutarse cuenten con su aprobación.

9. ¿Recibe cursos de capacitación en la Cooperativa de Transporte?

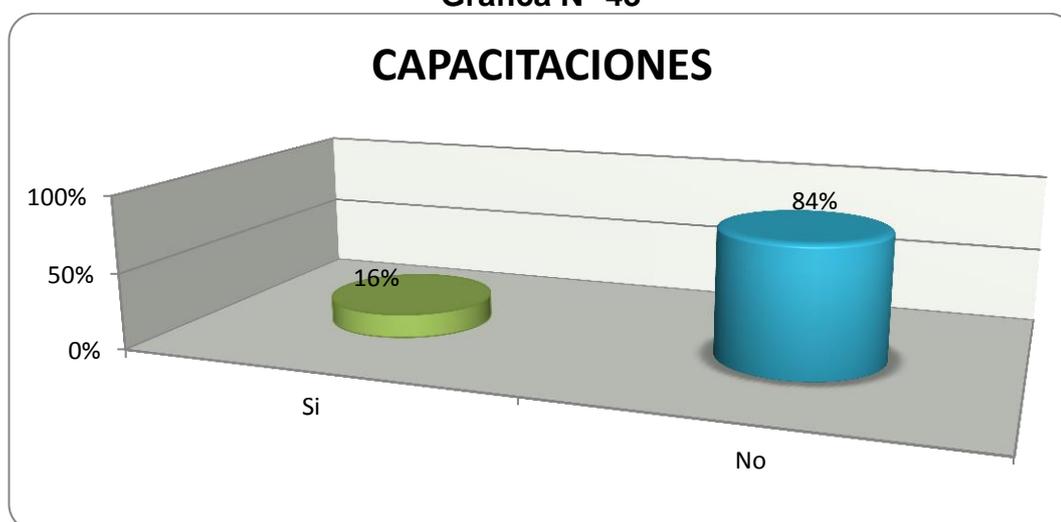
CAPACITACIONES
Cuadro N° 40

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	6	16%
No	31	84%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel..

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 43



Análisis e Interpretación

El 16% de los socios señalan que si se han recibido capacitaciones por parte de la cooperativa, mientras que el 84% informa no haber recibido capacitaciones.

DEBILIDAD: Es importante impulsar la formación integral de los socios con el objetivo no solo de mejorar el servicio, sino también para dar cumplimiento a uno de fines de la creación de la cooperativa.

SERVICIO

10. ¿Se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio? ¿Indique cuáles?

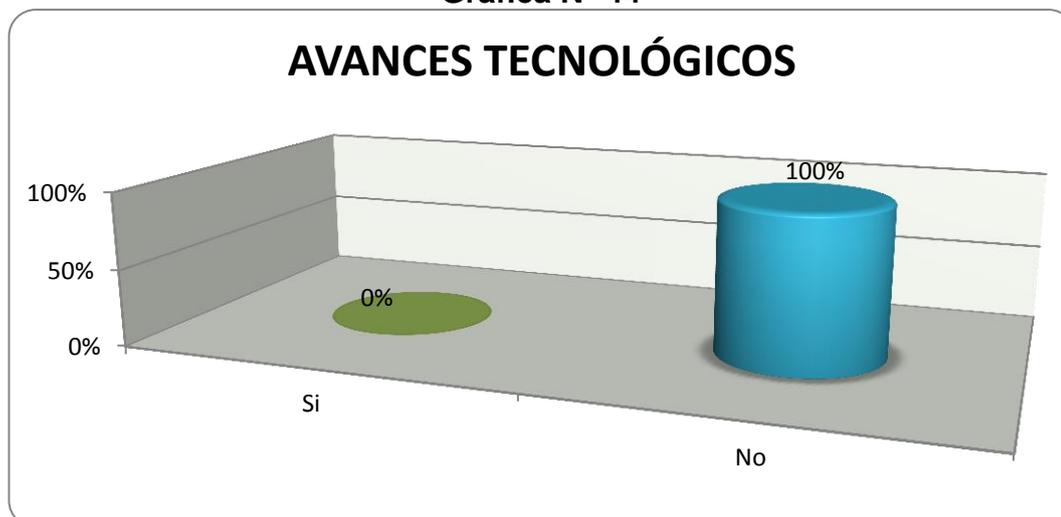
AVANCES TECNOLÓGICOS
Cuadro N° 41

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	37	100%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 44



Análisis e Interpretación

El 100% de los socios señalan que no se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio.

DEBILIDAD: El cliente siempre busca mejoras en el servicio, las cuales le permitan sentirse satisfecho, por ello es importante mejorar la atención aprovechando una serie de avances tecnológicos que actualmente existen en el mercado.

11. ¿Existen normas o políticas para el trato al cliente?

NORMAS PARA EL TRATO AL CLIENTE

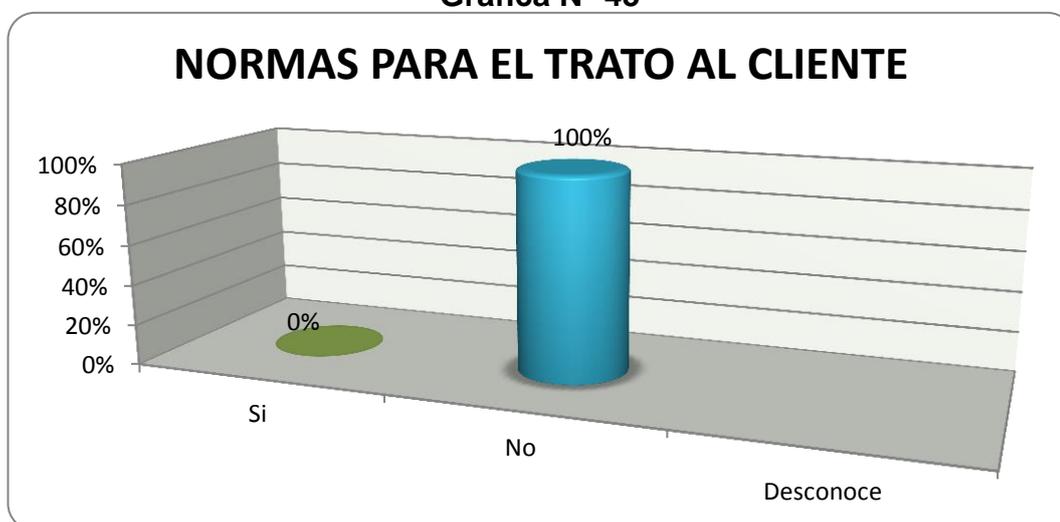
Cuadro N° 42

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	4	11%
No	8	22%
Desconoce	25	68%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 45



Análisis e Interpretación

El 11% de los socios señalan que si existen normas o políticas para el trato al cliente; mientras que el 22% señalan que no existen dichas normas o políticas y el 68% desconoce.

DEBILIDAD: Los resultados indican que no se han establecido normas o políticas para el trato al cliente, lo cual representa una debilidad interna ya que la fidelidad del cliente depende mucho del buen trato que se le dé al cliente.

12. ¿La frecuencia de salida de los vehículos cubre las expectativas de los clientes?

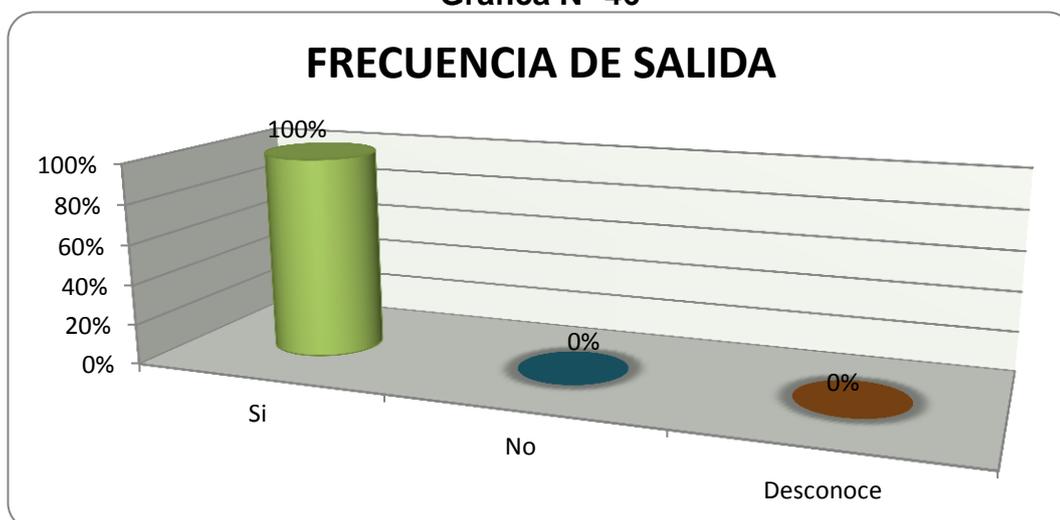
FRECUENCIA DE SALIDA
Cuadro N° 43

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	37	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 46



Análisis e Interpretación

El 100% de los socios consideran que la frecuencia de salida de las unidades cubre totalmente las expectativas de los clientes.

FORTALEZA: Las cifras demuestran que los socios aprecian una buena acogida de los clientes ya que la frecuencia de salida se da conforme la demanda de clientes, motivo por el cual el tiempo de espera es muy corto, en consecuencia se evidencia una fortaleza.

13. ¿Cómo se canalizan los reclamos por parte de los usuarios?

FRECUENCIA DE SALIDA

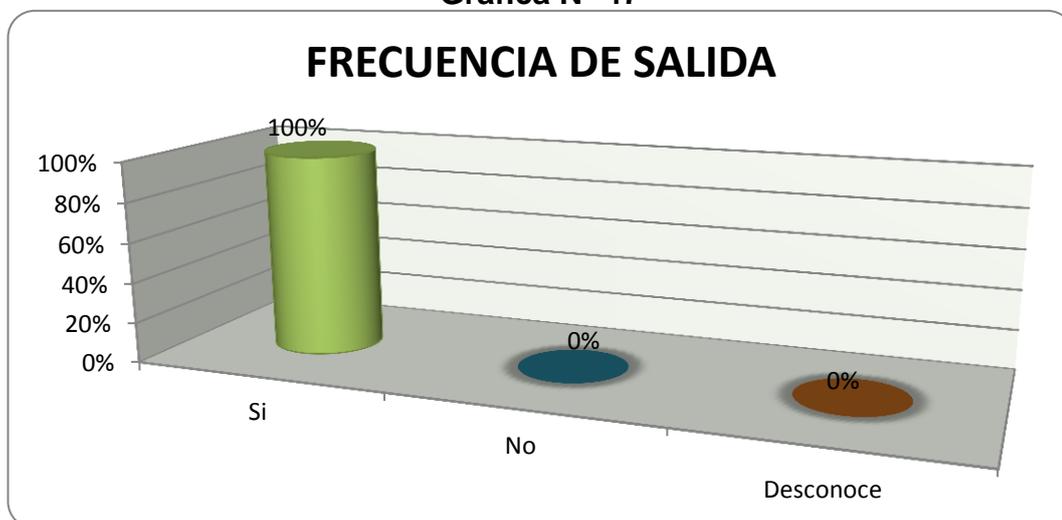
Cuadro N° 44

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Vía telefónica	0	0%
Personalmente	0	0%
No se receptan reclamos	37	100%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 47



Análisis e Interpretación

El 100% de los socios señalan que no se canalizan reclamos.

DEBILIDAD: Es importante brindar vías de comunicación para conocer las sugerencias y reclamos de los clientes, esto con el objetivo de detectar falencias en el servicio y brindar soluciones, por ello se considera como una debilidad ya que no se presta atención a la opinión del cliente.

14. ¿A su criterio cuales son las fortalezas de la empresa?:

FORTALEZAS

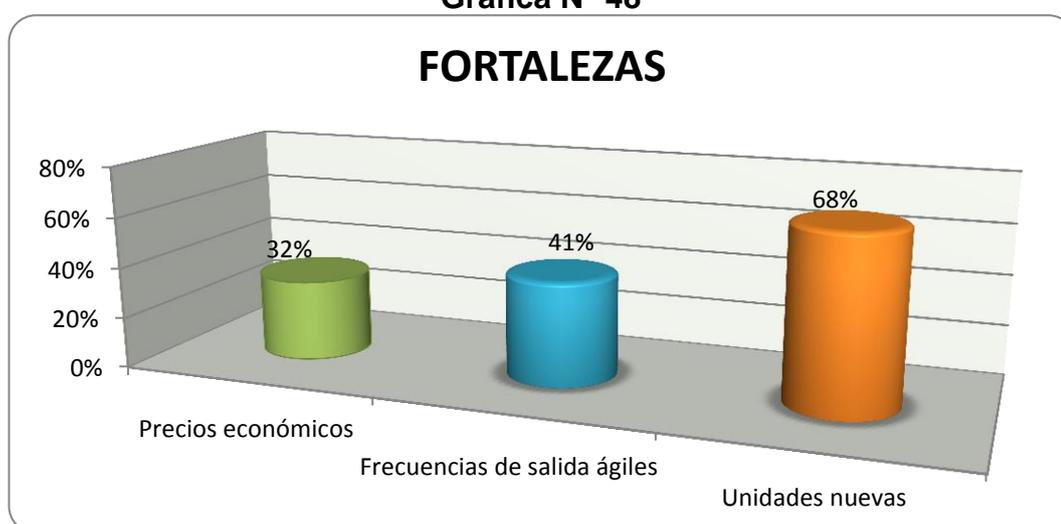
Cuadro N° 45

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Precios económicos	12	32%
Frecuencias de salida ágiles	15	41%
Unidades nuevas	25	68%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 48



Análisis e Interpretación

De 37 socios, el 32% consideran que su fortaleza son los precios económicos, el 41% piensan que son las frecuencias de salida y el 41% consideran que son las unidades nuevas.

Los resultados obtenidos dan muestra de que los socios son conscientes de las fortalezas internas lo cual les permite brindar un servicio eficiente a sus clientes.

15. ¿A su criterio cuales son las debilidades de la empresa?:

DEBILIDADES

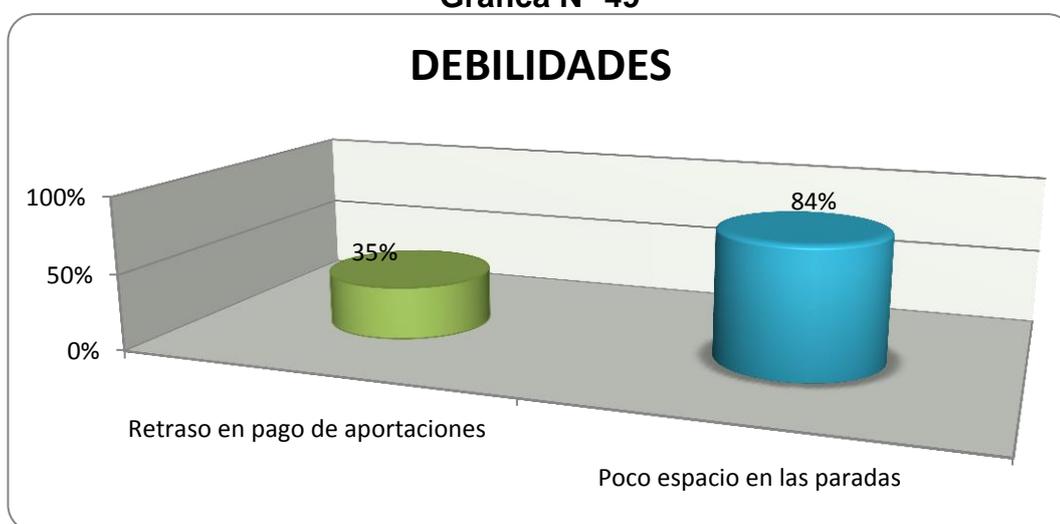
Cuadro N° 46

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Retraso en pago de aportaciones	13	35%
Poco espacio en las paradas	31	84%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 49



Análisis e Interpretación

De 37 socios, el 35% señalan que la debilidad de la cooperativa es el retraso en el pago de aportaciones, mientras que el 84% manifiesta que es el poco espacio en las paradas.

Los resultados permiten identificar las debilidades que los socios piensan que afecta a la cooperativa, esta información permitirá contrastar con la opinión de los usuarios con el objetivo de identificar los puntos débiles y proponer alternativas de solución.

MARKETING

16. ¿Cree usted que la creación de una página web de la cooperativa mejorara el desarrollo de la misma?

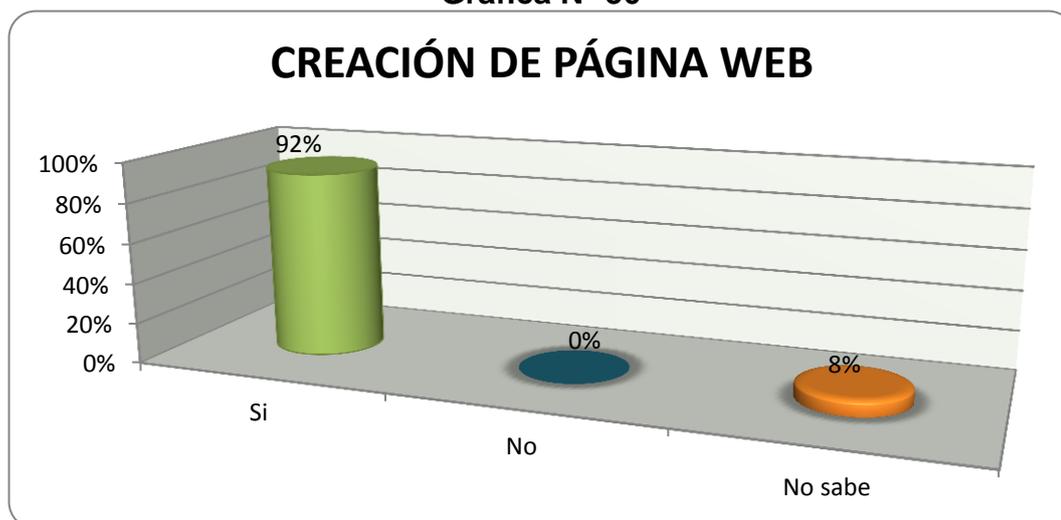
CREACIÓN DE PÁGINA WEB
Cuadro N° 47

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	34	92%
No	0	0%
No sabe	3	8%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 50



Análisis e Interpretación

El 92% de los socios creen que la creación de la página web de la cooperativa permitirá mejorar el desarrollo de la misma, mientras que el 8% no sabe si ayudará o no esta estrategia.

Existe una buena acogida de los socios a la creación de la página web, lo cual es favorable para su implementación.

17. ¿Por qué medio publicitario se promociona a la cooperativa?

MEDIO DE PROMOCIÓN

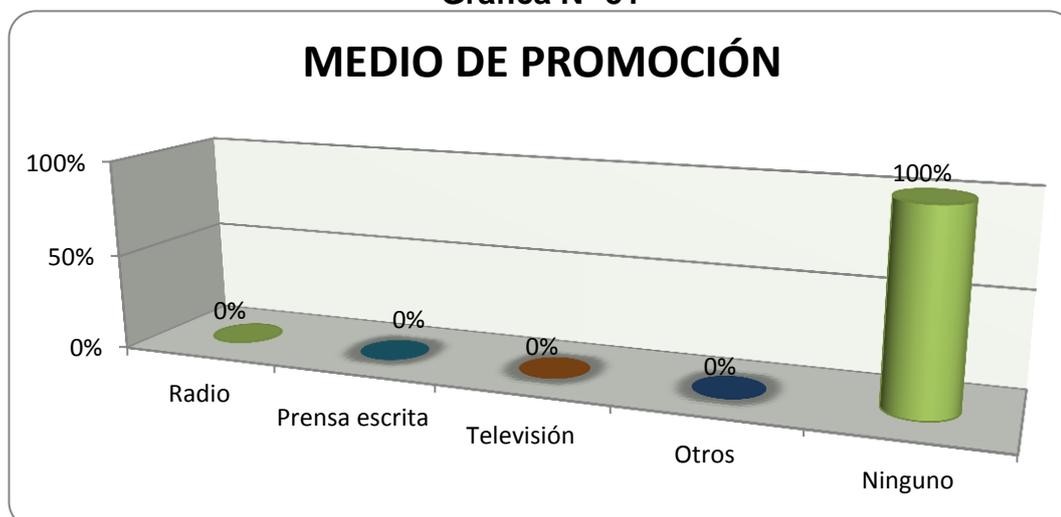
Cuadro N° 48

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Radio	0	0%
Prensa escrita	0	0%
Televisión	0	0%
Otros	0	0%
Ninguno	37	100%
TOTAL	37	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 51



Análisis e Interpretación

El 100% de los socios coinciden en que no se promociona a la cooperativa por ningún medio de comunicación.

DEBILIDAD: Los resultados demuestran que no se invierte en publicidad, lo cual no permite destacar las cualidades del servicio que se presta a la ciudadanía y la contribución al desarrollo de la región.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

1. ¿Su edad en que rango esta comprendida?

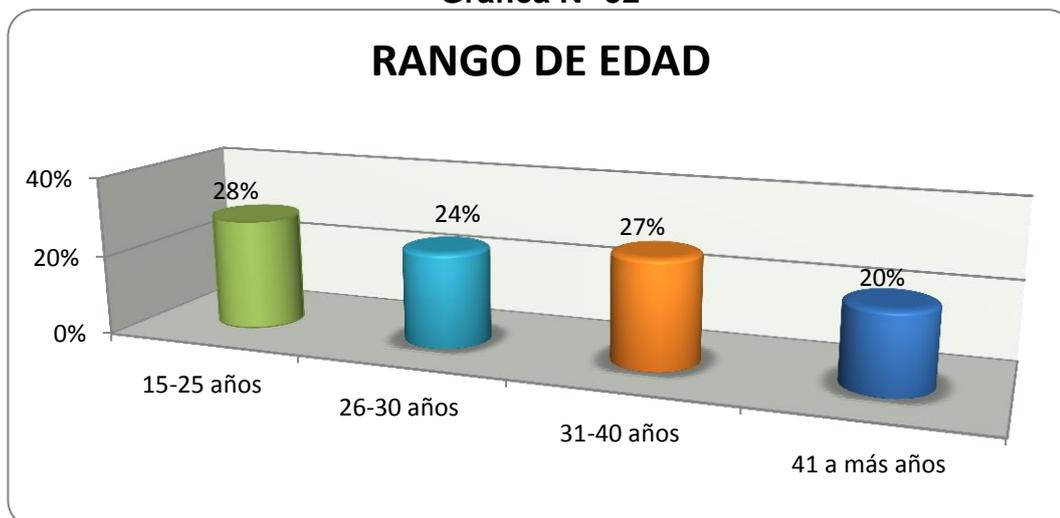
RANGO DE EDAD
Cuadro N° 49

OPCIONES	FRECUENCIA	%
15-25 años	98	28%
26-30 años	84	24%
31-40 años	95	27%
41 a más años	71	20%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 52



Análisis e Interpretación

El 28% de los clientes tienen entre 15 a 25 años; el 24% de 26 a 30 años; 27% de 31 a 40 años y el 20% más de 41 años.

Los resultados demuestran una gran variedad de edades de los clientes lo cual demuestra que la cooperativa tiene aceptación en las diferentes generaciones.

2. ¿En promedio cuáles son sus ingresos?

PROMEDIO DE INGRESOS

Cuadro N° 50

OPCIONES	FRECUENCIA	%
\$300 - \$400	97	28%
\$401 - \$500	42	12%
\$501 - \$600	56	16%
\$601- \$700	111	32%
\$701 en adelante	42	12%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 53



Análisis e Interpretación

El 32% de los clientes señalan que su promedio de ingresos oscila de \$601 a \$700; el 28% de \$300 a \$400; el 16% de \$501 a \$600; el 12% de \$401 a \$500,00, igual porcentaje registra el rango de \$701 en adelante.

Los resultados demuestran que los clientes poseen un buen nivel de ingresos, lo cual les permite acceder a los servicios que se presta en la cooperativa.

3. ¿Cuál es su actividad económica?

ACTIVIDAD ECONÓMICA
Cuadro N° 51

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Comerciante	120	34%
Empleado público	67	19%
Empleado privado	94	27%
Ama de casa	27	8%
Negocio propio	40	11%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel
Elabora por: La Autora

Gráfica N° 54



Análisis e Interpretación

El 34% de los clientes indican que su actividad económica es el comercio; seguido del 27% que indican que son empleados del sector privado; el 19% afirman que son empleados públicos; el 11% poseen su negocio propio y el 8% son amas de casa.

Los resultados demuestran que gran parte de los clientes se dedican al comercio, esto se da por el intenso intercambio comercial de la frontera con Colombia.

4. ¿Qué tiempo lleva como cliente de la Cooperativa de Transporte?

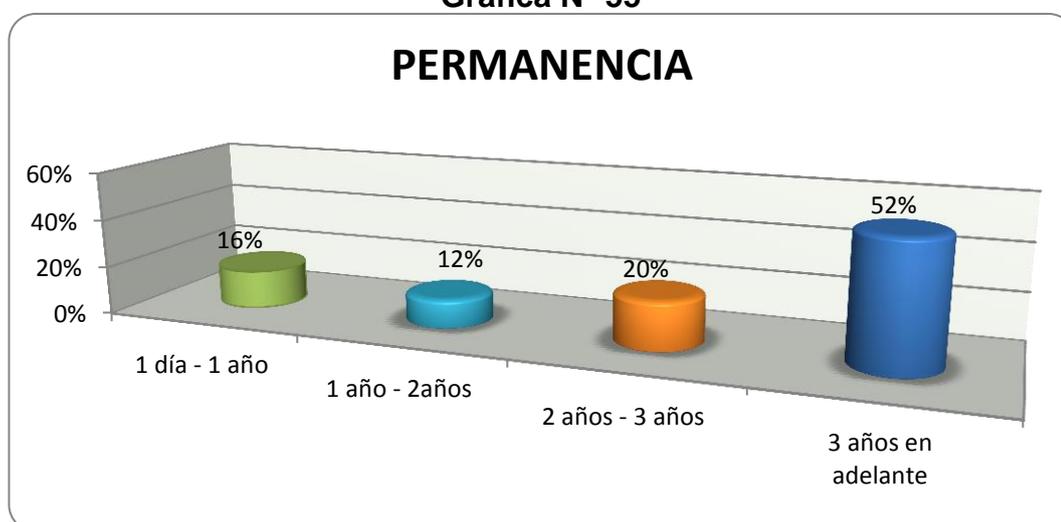
PERMANENCIA
Cuadro N° 52

OPCIONES	FRECUENCIA	%
1 día - 1 año	56	16%
1 año - 2años	42	12%
2 años - 3 años	70	20%
3 años en adelante	180	52%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 55



Análisis e Interpretación

El 16% de los clientes señalan que hacen uso de los servicios que presta la cooperativa menos de un año; el 12% señala que utiliza este servicio de uno a dos años; el 20% de 2 a 3 años y el 52% más de 3 años.

FORTALEZA: Las cifras revelan un alto nivel de fidelidad de los clientes, ya que en su mayoría se mantienen constantes en el uso de los servicios que presta la Cooperativa Rio San Miguel, demostrando su nivel de aceptación.

5. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de la cooperativa de Transporte Rio San Miguel?

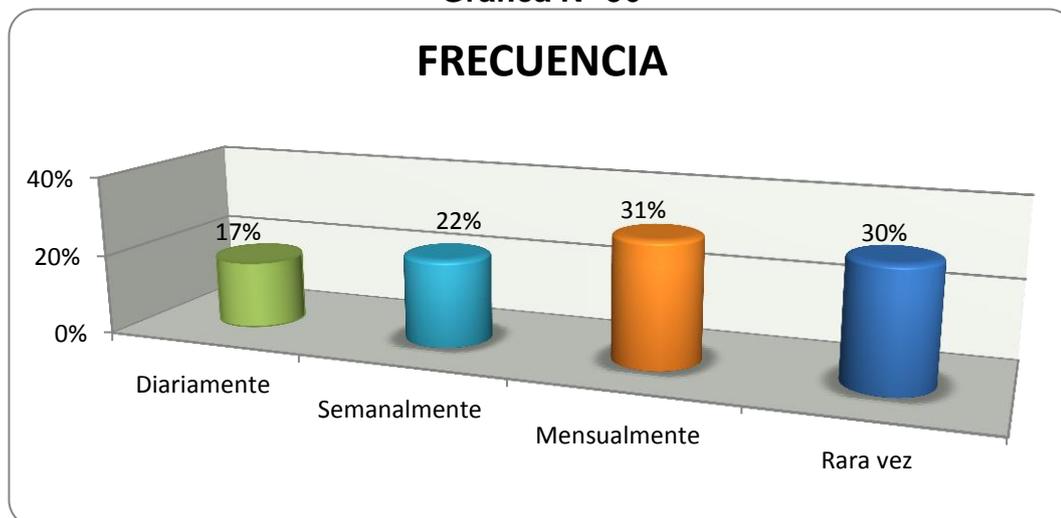
FRECUENCIA
Cuadro N° 53

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Diariamente	59	17%
Semanalmente	76	22%
Mensualmente	109	31%
Rara vez	104	30%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 56



Análisis e Interpretación

El 17% de los clientes afirma que hace uso del servicio de manera diaria; el 22% semanalmente; el 31% mensualmente y el 30% rara vez.

FORTALEZA: Los datos muestran un buen nivel de afluencia de los clientes, lo cual demuestra el nivel de aceptación del servicio prestado.

6. ¿Cuáles son los motivos de su viaje?

MOTIVOS DE VIAJE

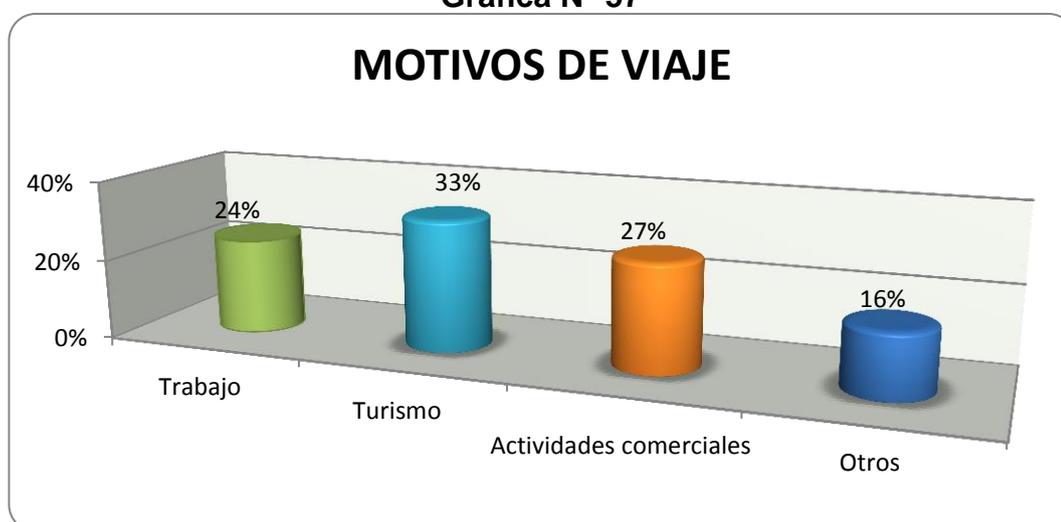
Cuadro N° 54

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Trabajo	83	24%
Turismo	115	33%
Actividades comerciales	94	27%
Otros	56	16%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 57



Análisis e Interpretación

El 24% de los clientes señalan que hacen uso del servicio por motivos de trabajo; el 33% viajan por turismo; el 27% por actividades comerciales y el 16% por razones varias, como visitas a familiares, estudios entre otros.

Los resultados revelan que los motivos por los cuales usan más los servicios son por turismo y por actividades comerciales, por lo tanto existe un segmento de mercado que prefiere a la empresa, siendo importante ofrecerle beneficios para incrementar la preferencia.

7. ¿Por qué medio de difusión se enteró usted de los servicios que brinda la Cooperativa de Transporte Río San Miguel?

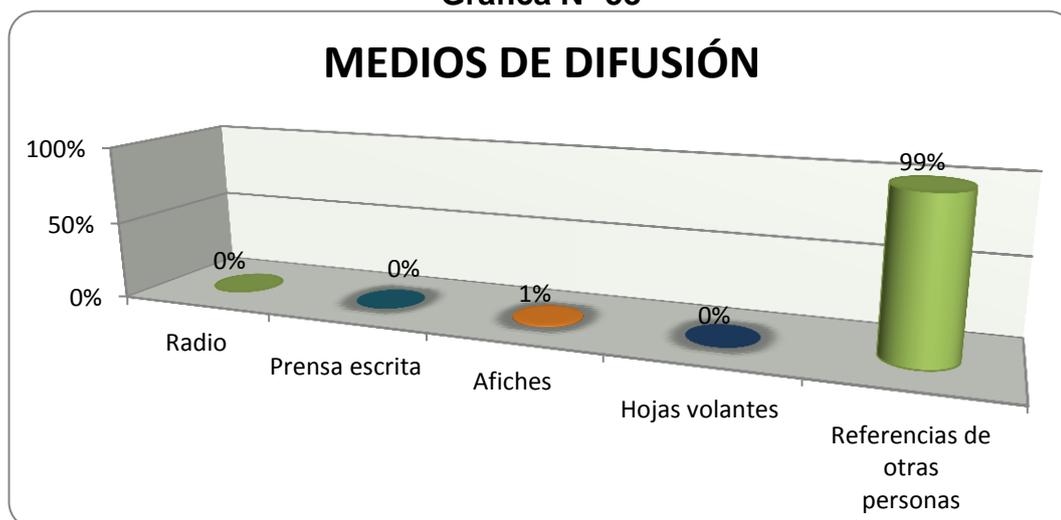
MEDIOS DE DIFUSIÓN
Cuadro N° 55

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Radio	0	0%
Prensa escrita	0	0%
Afiches	5	1%
Hojas volantes	0	0%
Referencias de otras personas	342	99%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Río San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 58



Análisis e Interpretación

El 1% de los clientes se ha enterado de los servicios por medio de afiches y el 99% por medio de referencias personales.

DEBILIDAD: Las cifras revelan que no existe publicidad de la cooperativa, al tener un gran número de turistas que hacen uso del servicio es necesario difundir la imagen de la cooperativa para convertirse en la primera opción de este segmento de mercado.

8. ¿El servicio que presta la cooperativa de transporte es?:

CALIFICACIÓN DE SERVICIO

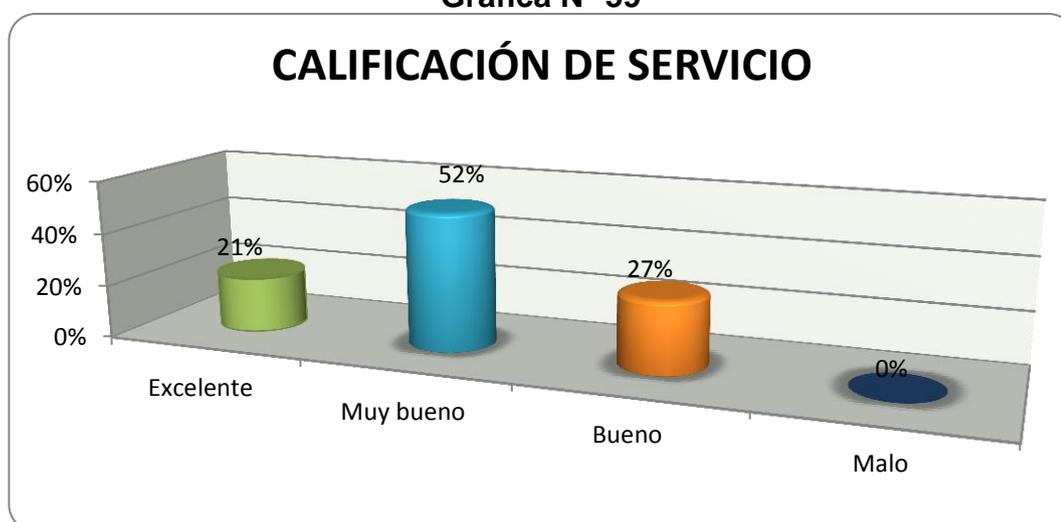
Cuadro N° 56

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	73	21%
Muy bueno	181	52%
Bueno	94	27%
Malo	0	0%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 59



Análisis e Interpretación

El 21% de los clientes califican a los servicios que les presta la cooperativa como excelente; el 52% lo califican como muy bueno y el 27% lo consideran bueno.

FORTALEZA: Los datos muestran que los clientes en general lo califican al servicio de manera positiva, sin embargo no todos lo consideran excelente, lo cual constituye un indicador para mejorar el servicio.

9. ¿El servicio que ofrece la cooperativa cubre satisfactoriamente sus necesidades?

SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

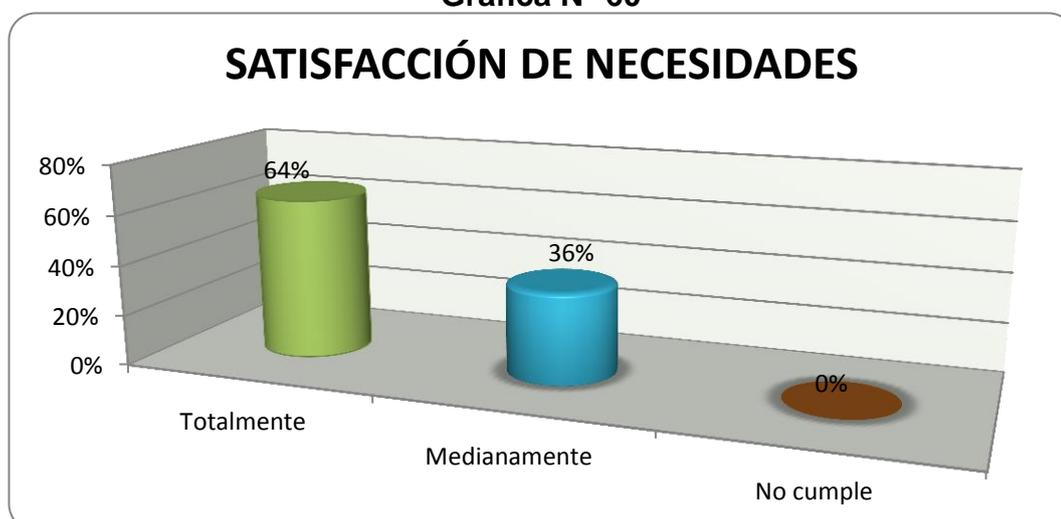
Cuadro N° 57

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente	223	64%
Medianamente	125	36%
No cumple	0	0%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 60



Análisis e Interpretación

El 64% de los clientes consideran que el servicio que presta la cooperativa si cubre totalmente sus necesidades; mientras que el 36% señalan que cubre medianamente sus necesidades.

FORTALEZA: Los resultados dan muestra de que el servicio si cubre las expectativas de los clientes, sin embargo existe un porcentaje que considera que el servicio aun no cumple totalmente con sus expectativas.

10. ¿Como considera la atención que recibe por parte de los choferes de la cooperativa?

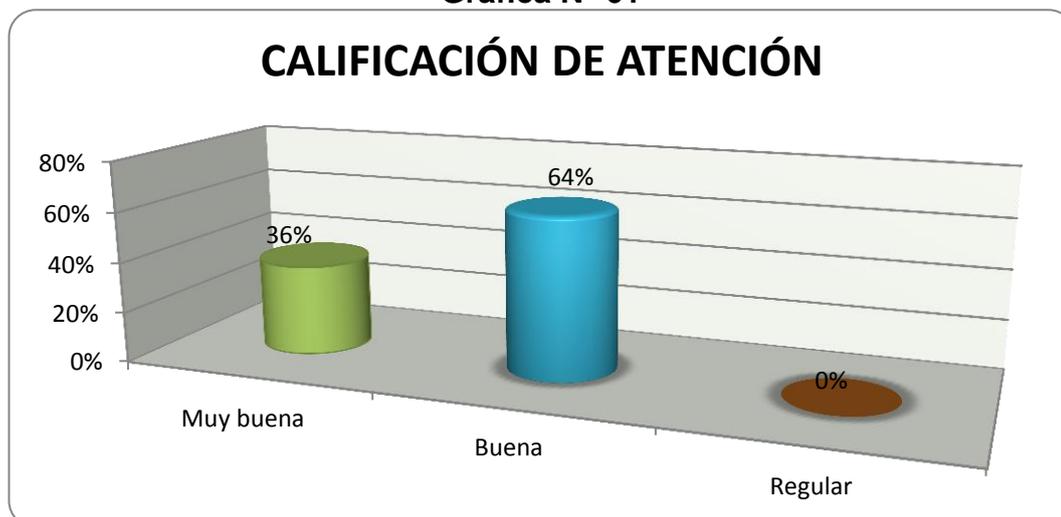
CALIFICACIÓN DE ATENCIÓN
Cuadro N° 58

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muy buena	125	36%
Buena	223	64%
Regular	0	0%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 61



Análisis e Interpretación

El 36% de los clientes señalan que la atención es muy buena; mientras que el 64% la califica como buena.

FORTALEZA: Los datos recabados indican que se brinda una buena atención a los clientes, ya que estos tienen una buena opinión al respecto.

11. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio?

DIFICULTAD EN EL SERVICIO

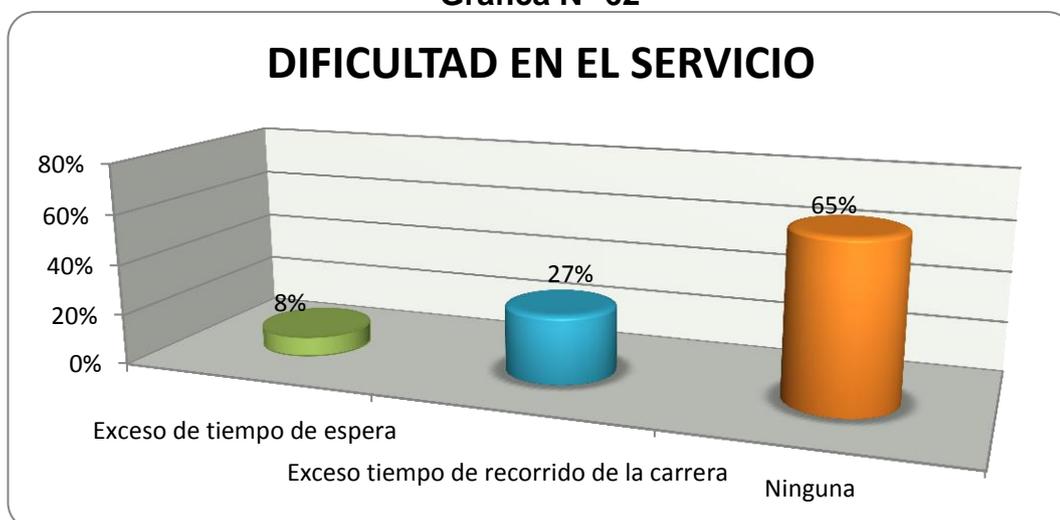
Cuadro N° 59

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Exceso de tiempo de espera	27	8%
Exceso tiempo de recorrido de la carrera	93	27%
Ninguna	228	65%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Río San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 62



Análisis e Interpretación

El 8% de los clientes señalan que la dificultad en el servicio se da por exceso de tiempo de espera de salida de la carrera, el 27% por exceso de tiempo de recorrido de la carrera y el 65% señalan que no tienen inconvenientes.

FORTALEZA: Los resultados demuestran que las dificultades son mínimas, lo cual da muestra del buen servicio que se presta a la ciudadanía.

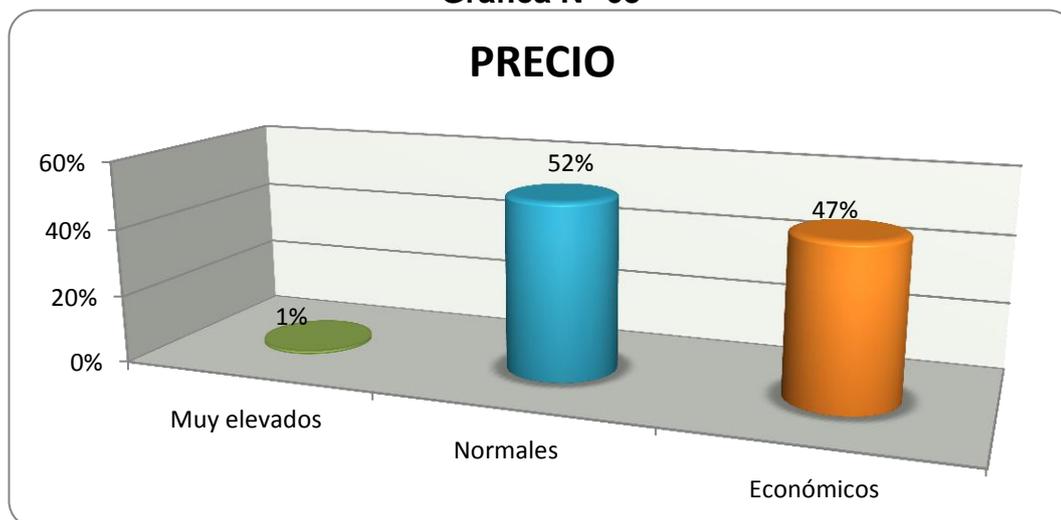
12. ¿El precio del servicio de la Cooperativa de Transporte Ud. Lo considera?:

PRECIO
Cuadro N° 60

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Muy elevados	3	1%
Normales	181	52%
Económicos	164	47%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel
Elabora por: La Autora

Gráfica N° 63



Análisis e Interpretación

El 1% de los clientes consideran a los precios del servicio como elevados; el 52% los consideran normales y el 47% los consideran económicos.

FORTALEZA: La cooperativa tiene una fortaleza interna ya que los clientes tienen una buena apreciación acerca de los precios, ya que el servicio que prestan es bueno.

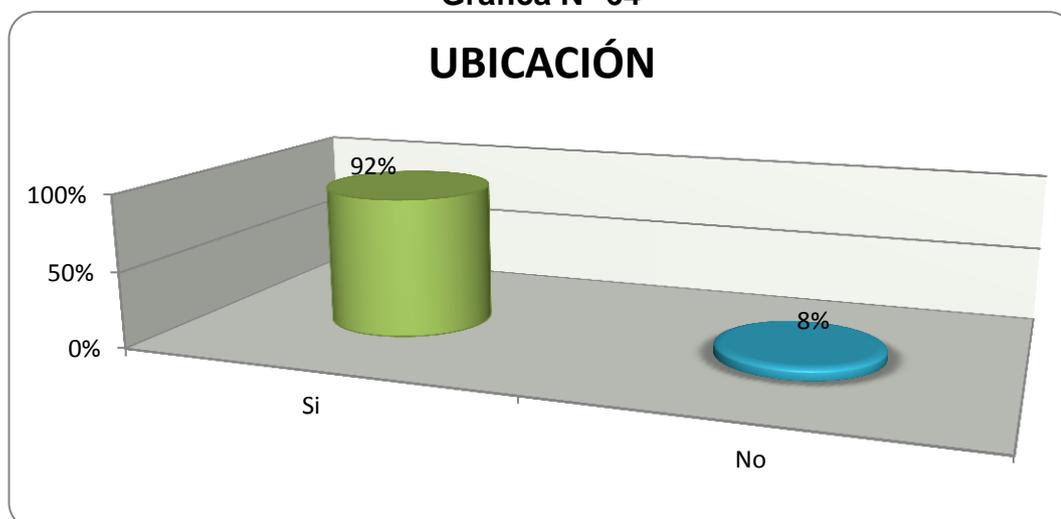
13. ¿Considera Ud. que la ubicación de la cooperativa de transporte se encuentra en un lugar estratégico?:

UBICACIÓN
Cuadro N° 61

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	320	92%
No	28	8%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel
Elabora por: La Autora

Gráfica N° 64



Análisis e Interpretación

El 92% de los clientes consideran que la ubicación de la cooperativa si se encuentra en un lugar estratégico, mientras que el 8% afirma lo contrario.

FORTALEZA: De acuerdo a los resultados obtenidos la ubicación de la cooperativa es aceptada por la mayoría de clientes, favoreciendo a sus operaciones.

14. ¿La frecuencia de salida de los vehículos cubre sus expectativas?

FRECUENCIA DE SALIDA

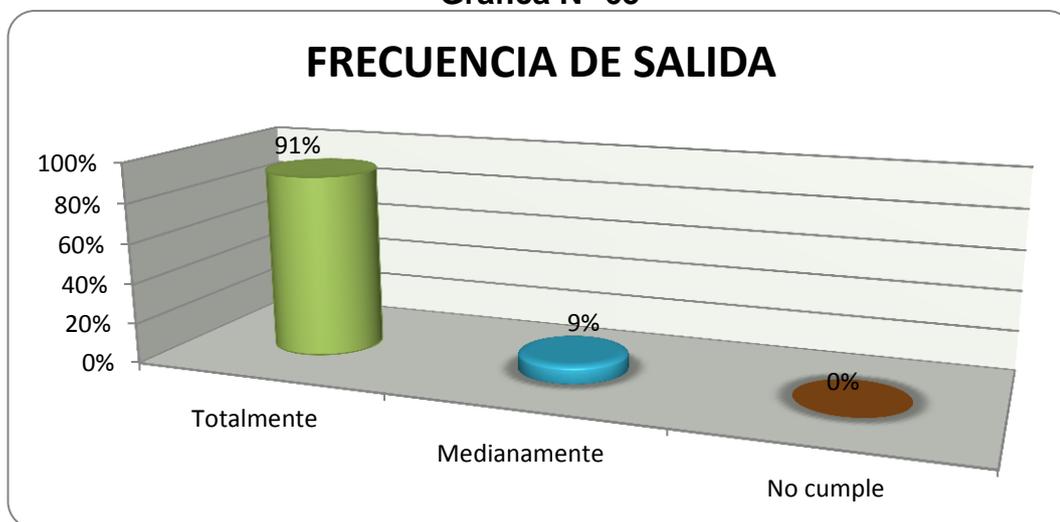
Cuadro N° 62

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente	315	91%
Medianamente	33	9%
No cumple	0	0%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 65



Análisis e Interpretación

El 91% de los clientes señalan que la frecuencia de salida de los vehículos satisface totalmente sus expectativas y solo el 9% informa lo contrario.

FORTALEZA: Los resultados demuestran un que la mayoría de clientes están satisfechos con la frecuencia de salida de los vehículos, lo cual constituye una fortaleza interna.

15. ¿Qué le disgusta de lugar de espera?

FALENCIAS DEL LUGAR DE ESPERA

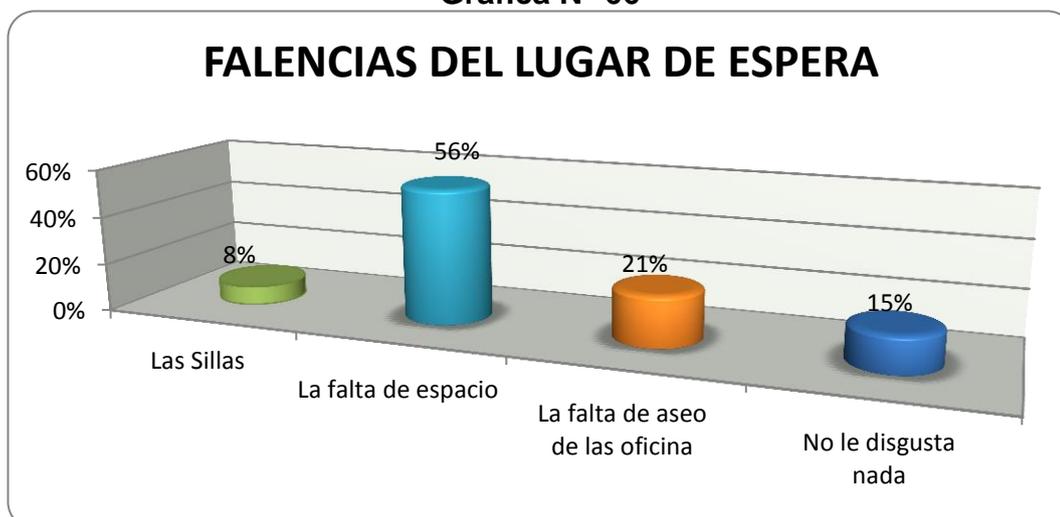
Cuadro N° 63

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Las Sillas	28	8%
La falta de espacio	195	56%
La falta de aseo	73	21%
No le disgusta nada	52	15%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 66



Análisis e Interpretación

El 56% de los clientes señalan que lo que les disgusta del lugar de espera es la falta de espacio; el 21% le disgusta la falta de aseo; el 15% no le disgusta nada y el 8% considera que faltan sillas.

DEBILIDAD: Los resultados demuestran que existen falencias en el lugar de espera, las cuales deben considerarse a fin de establecer estrategias que ayuden a eliminar estos problemas, mejorando la calidad del servicio.

16. Importancia que usted considere a las siguientes mejoras

IMPORTANCIA DE MEJORAS

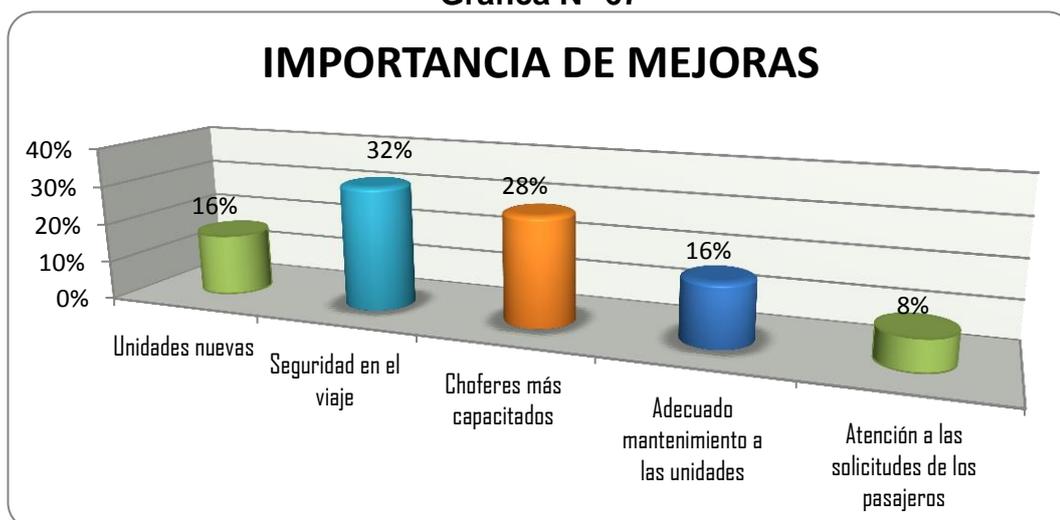
Cuadro N° 64

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Unidades nuevas	56	16%
Seguridad en el viaje	111	32%
Choferes más capacitados	97	28%
Adecuado mantenimiento a las unidades	56	16%
Atención a las solicitudes de los pasajeros	28	8%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 67



Análisis e Interpretación

La importancia que los clientes le dan a las mejoras del servicio es en el siguiente orden jerárquico: en primer lugar con el 32% señalan a la seguridad en el viaje; el 28% desean choferes más capacitados; el 16% desean unidades nuevas igual porcentaje registra el adecuado mantenimiento de las unidades y con un 8% tenemos Atención a las solicitudes de los pasajeros

17. ¿En que grado cree usted que las rutas por las que circulan nuestras unidades cubren las necesidades de los usuarios?

RUTAS VS NECESIDADES DE USUARIOS

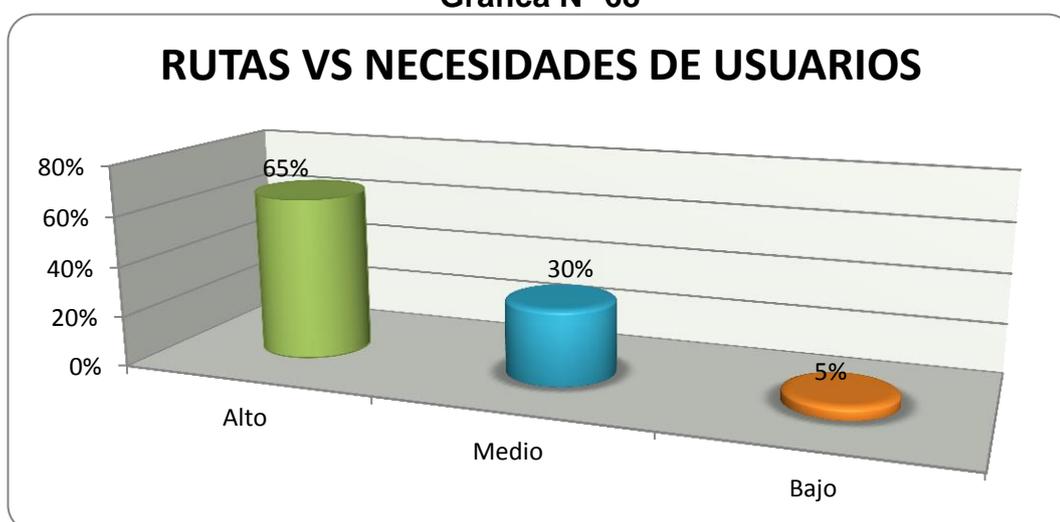
Cuadro N° 65

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Alto	225	65%
Medio	103	30%
Bajo	20	5%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 68



Análisis e Interpretación

El 65% de los clientes consideran que las rutas por las que circulan las unidades de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel cubren en alto grado las necesidades de los clientes; el 30% considera que cubre en grado medio y el 5% considera que es bajo el nivel de cobertura.

FORTALEZA: Es necesario analizar las rutas por las que se brindan el servicio con el fin de detectar nuevas necesidades, las cuales representen una oportunidad de crecimiento.

18. ¿Cómo considera la accesibilidad a este medio de transporte?

ACCESIBILIDAD

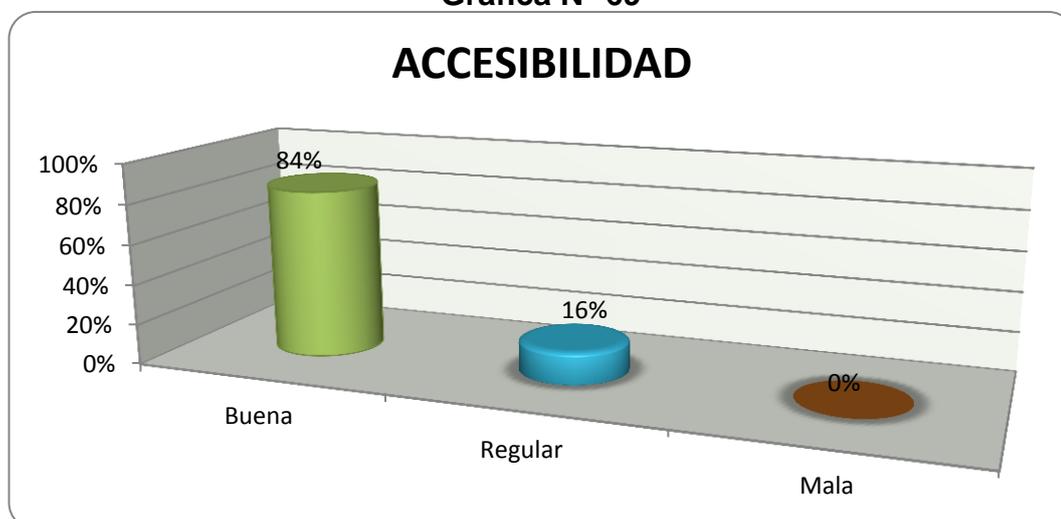
Cuadro N° 66

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Buena	292	84%
Regular	56	16%
Mala	0	0%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 69



Análisis e Interpretación

El 84% de los clientes consideran que la accesibilidad a los servicios que presta la cooperativa es buena, mientras que el 16% considera que es regular.

FORTALEZA: Los resultados demuestran que la mayor parte de los clientes acceden con facilidad a los servicios que presta la entidad, lo cual le brinda una buena imagen frente a sus usuarios.

19. ¿Que sugerencias daría a los directivos de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, para mejorar el servicio?

SUGERENCIAS
Cuadro N° 67

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Que capaciten a los choferes	96	28%
Que se mantenga limpia la sala de espera y coloquen basureros	114	33%
Que realicen publicidad	28	8%
Que se den a conocer las rutas	35	10%
No dieron sugerencias	75	22%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 70



Análisis e Interpretación

El 33% de los clientes sugieren que se debería mantener la sala de espera limpias y colocar basureros; el 28% sugieren que se debe capacitar a los choferes; el 22% no dieron sugerencias; el 10% señalan que se debería dar a conocer las rutas y el 8% piensan que se debe realizar publicidad. Los datos recabados permiten detectar falencias del servicio que afectan a la imagen de la institución.

20. Señale las empresas de transporte que usted suele usar con mayor frecuencia

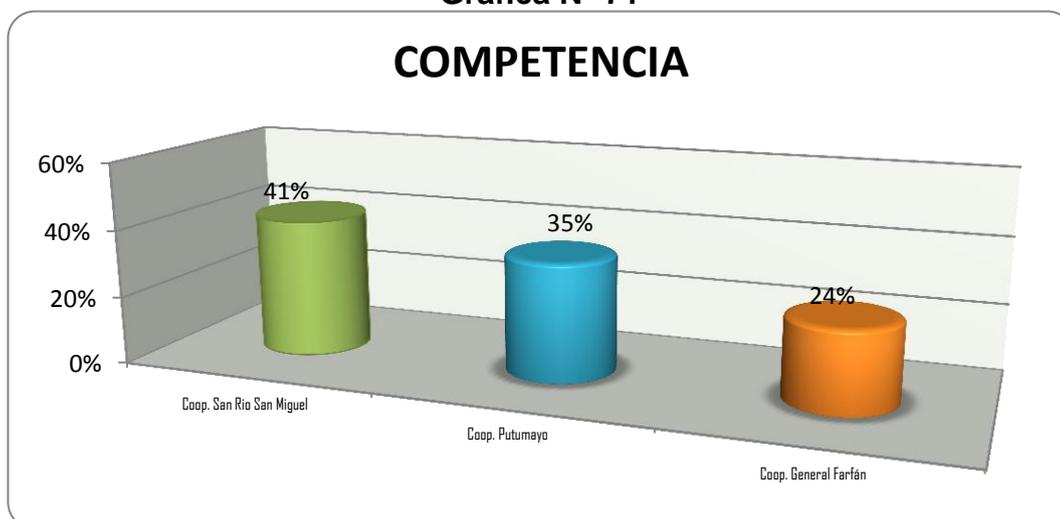
COMPETENCIA
Cuadro N° 68

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Coop. San Rio San Miguel	142	41%
Coop. Putumayo	121	35%
Coop. General Farfán	85	24%
	348	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Rio San Miguel

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 71



Análisis e Interpretación

El 41% señala que utiliza con mayor frecuencia los servicios de la cooperativa Rio San Miguel; el 35% la cooperativa Putumayo; el 24% los servicios de la Coop. General Farfán.

Los resultados muestran que la cooperativa se encuentra bien posicionada frente a la competencia, sin embargo tiene competidores fuertes, los cuales representan un riesgo.

21. ¿Cómo se canalizan la cooperativa los reclamos o sugerencias?

CANALIZACIÓN DE RECLAMOS

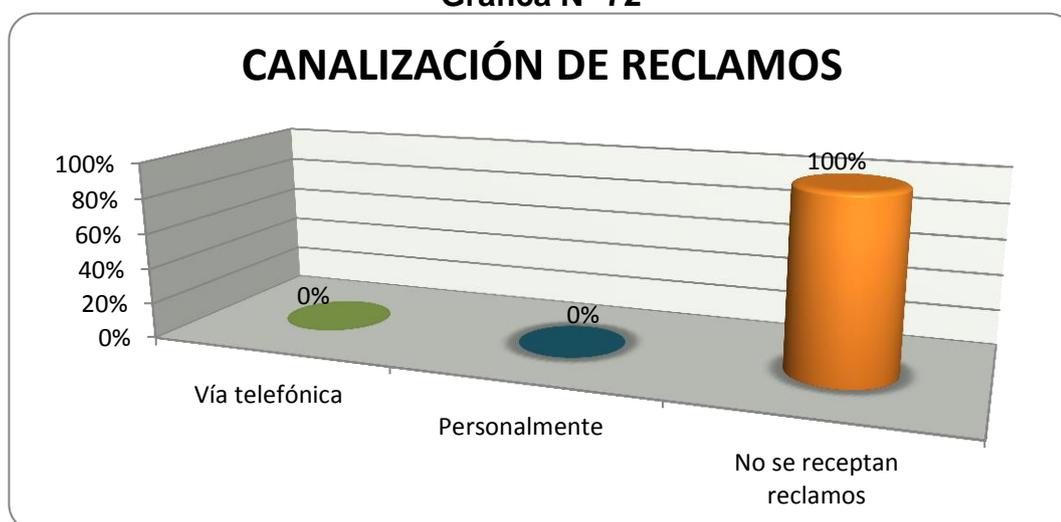
Cuadro N° 69

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Vía telefónica	0	0%
Personalmente	0	0%
No se receptan reclamos	348	100%
TOTAL	348	100%

Fuente: Encuesta a socios de la Cooperativa Rio San Miguel.

Elabora por: La Autora

Gráfica N° 72



Análisis e Interpretación

El 100% de los clientes señalan que se canalizan reclamos ni sugerencias.

DEBILIDAD: Los resultados permiten concluir que la cooperativa no ha puesto a disposición de los usuarios medio a través de los cuales pueda presentar sus reclamos o sugerencias, ello no permite identificar los puntos débiles del servicio.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La Matriz EFI permite de manera resumida presentar y evaluar la información derivada del análisis interno efectuado:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MATRIZ N°2

AREA	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	FUENTE	PESO	CAL.	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS					
Atención al Cliente	Sus rutas se encuentran establecidas hacia la frontera con Colombia, zona con fuerte intercambio comercial y turístico	Entrevista a gerente pregunta 4. Encuesta a clientes cuadro 53, 54, 61. Encuesta a clientes cuadro 65	0,15	4	0,60
Atención al Cliente	El 70% de la flota vehicular es nueva	Entrevista a gerente pregunta 7	0,10	4	0,40
RRHH	Buen ambiente de trabajo	Entrevista a gerente pregunta 17, encuesta a empleados cuadro 19, 20, 21, 22. Encuesta a socios cuadro 36, 37 y 38	0,05	3	0,15
Servicio	Frecuencias cubren expectativas de clientes	Entrevista a gerente pregunta 29. Encuesta a socios cuadro 43, 45. Encuesta a clientes cuadro 62	0,05	4	0,20
Servicio	Excelente servicio a precios competitivos	Encuesta a socios cuadro 45. Encuesta a clientes cuadro 56, 57, 58 y 60	0,10	4	0,40
DEBILIDADES					
Planificación	No se ha definido la filosofía institucional	Entrevista a gerente pregunta 10, Encuesta a empleados cuadro 15, 16, 17. Encuesta a socios cuadro 33, 34 y 35	0,05	1	0,05
RRHH	No se ha definido la estructura orgánica	Entrevista a gerente pregunta 12, 13 y 14. Encuesta a empleados cuadro 30.	0,05	1	0,05
Marketing	No se aplican estrategias publicitarias, tales como contratación de medios publicitarios y definición de slogan.	Entrevista a gerente pregunta 23, 24 y 26 y 26. Encuesta a socios cuadro 48. Encuesta a clientes pregunta 55, 67	0,10	1	0,10
Atención al Cliente	No se brindan facilidades a los clientes para la recepción de sugerencias y reclamos	Encuesta a socios cuadro 37. Encuesta a clientes cuadro 69.	0,05	2	0,10
Financiera	Retrasos en pagos de aportes de socios y falta de participación en actividades.	Entrevista a gerente pregunta 22, 34. Entrevista a contador pregunta N° 3 Encuesta a socios cuadro 46	0,05	1	0,05
RRHH	No se capacita a socios y empleados	Entrevista a gerente pregunta 19. Encuesta a empleados cuadro N° 25. Encuesta a socios cuadro N° 40. Encuesta a clientes cuadro 67	0,05	2	0,10
Atención al Cliente	Poco espacio de las paradas y deficiente aseo de las mismas	Encuesta a socios cuadro 46. Encuesta a clientes cuadro 63, 67	0,10	1	0,10
Atención al Cliente	No se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio	Encuesta a Gerente pregunta N° 27 Encuesta a socios cuadro N° 41	0,10	1	0,10
TOTAL			1,00		2,40

Fuente: Análisis Externo

Elabora por: La Autora

Sustentación

La construcción de la Matriz EFI se la efectuó mediante los siguientes pasos:

Paso 1

Se realizó una lista de los factores críticos o determinantes de éxito identificados en el análisis del ambiente interno, siendo los siguientes:

FORTALEZAS

1. Sus rutas se encuentran establecidas hacia la frontera con Colombia, zona con fuerte intercambio comercial y turístico
2. El 70% de la flota vehicular es nueva
3. Buen ambiente de trabajo
4. Frecuencias cubren expectativas de clientes
5. Excelente servicio a precios competitivos

DEBILIDADES

1. No se ha definido la filosofía institucional
2. No se ha definido la estructura orgánica
3. No se aplican estrategias publicitarias, tales como contratación de medios publicitarios y definición de slogan.
4. No se brindan facilidades a los clientes para la recepción de sugerencias y reclamos
5. Retrasos en pagos de aportes de socios y falta de participación en actividades.

6. No se capacita a socios y empleados
7. Poco espacio de las paradas y deficiente aseo de las mismas
8. No se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio

Paso 2

Se asignó un peso relativo a cada factor identificado, en el presente estudio los factores de mayor peso son los siguientes:

- **Fortaleza:** Sus rutas se encuentran establecidas hacia la frontera con Colombia, zona con fuerte intercambio comercial y turístico, asignándole un peso de 0,15, debido a la afluencia de turistas y comerciantes a la zona.
- **Debilidad:** Poco espacio de las paradas y deficiente aseo de las mismas, se le asignó un peso de 0,10, debido a la mala imagen que causa esta situación.

Paso 3

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar se el factor representa: una debilidad mayor (calif.=1), una debilidad menor (calif.=2), una fuerza menor (calif. 3), una fuerza mayor (calif.= 4)

En el presente estudio se calificó con 4 puntos a la fortaleza: “El 70% de la flota vehicular es nueva”, debido a la comodidad que brindan las

nuevas unidades. Así mismo se asignó la calificación de 1 a la debilidad: “No se aplican estrategias publicitarias, tales como contratación de medios publicitarios y definición de slogan.”, por la falta de difusión de la imagen institucional.

Paso 4

Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Paso 5

Se sumó los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización. El total ponderado de 2,40 que obtuvo la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, está justo por debajo de la media lo cual indica que las debilidades son superiores a las fortalezas, por lo tanto se deben implementar estrategias para eliminar las debilidades y maximizar las fortalezas.

MATRIZ FODA

Esta herramienta analítica sintetiza la información más relevante del diagnóstico de la situación, en ella se presentan las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS identificadas en el análisis interno y externo, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

**MATRIZ FODA
MATRIZ N°3**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Sus rutas se encuentran establecidas hacia la frontera con Colombia, zona con fuerte intercambio comercial y turístico	Crecimiento y estabilidad económica del país
El 70% de la flota vehicular es nueva	Bajos índices de inflación, permiten mejorar la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.
Buen ambiente de trabajo	Estabilidad en las tasas de interés activas y pasivas, lo cual permite proyectar el ahorro e inversiones.
Frecuencias cubren expectativas de clientes	La base legal que rige a las operadoras de transporte permite regular el informalismo
Excelente servicio a precios competitivos	Impulso del cuidado ambiental por parte del gobierno, a través de la promoción del reencauche de llantas.
	Nuevas tecnologías e información y telecomunicaciones en el sector transporte
	Mejoramiento de la red vial
DEBILIDADES	AMENAZAS
No se ha definido la filosofía institucional	Eliminación de subsidios y limitación de cupos para expendio de combustibles
No se ha definido la estructura orgánica	Coyunturas políticas por resultados electorales, causa incertidumbre en la población
No se aplican estrategias publicitarias, tales como contratación de medios publicitarios y definición de slogan.	Desabastecimiento de repuestos automotrices y neumáticos a causa de la nuevas exigencias en importaciones
No se brindan facilidades a los clientes para la recepción de sugerencias y reclamos	Inseguridad en la frontera
Retrasos en pagos de aportes de socios y falta de participación en actividades.	Aprobación de incremento de cupos
No se capacita a socios y empleados	Existencia de otras operadoras de transporte, que ofrecen un servicio similar.
Poco espacio de las paradas y deficiente aseo de las mismas	
No se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio	

Fuente: Matriz 1 y 2

Elabora por: La Autora

**MATRIZ DE ALTO IMPACTO
MATRIZ N°4**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Sus rutas se encuentran establecidas hacia la frontera con Colombia, zona con fuerte intercambio comercial y turístico 2. El 70% de la flota vehicular es nueva 3. Buen ambiente de trabajo 4. Frecuencias cubren expectativas de clientes 5. Excelente servicio a precios competitivos	1. No se ha definido la filosofía institucional 2. No se ha definido la estructura orgánica 3. No se aplican estrategias publicitarias, tales como contratación de medios publicitarios y definición de slogan 4. No se brindan facilidades a los clientes para la recepción de sugerencias y reclamos 5. Retrasos en pagos de aportes de socios y falta de participación en actividades. 6. No se capacita a socios y empleados 7. Poco espacio de las paradas y deficiente aseo de las mismas 8. No se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Crecimiento y estabilidad económica del país 2. Bajos índices de inflación, permiten mejorar la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos. 3. Estabilidad en las tasas de interés activas y pasivas, lo cual permite proyectar el ahorro e inversiones. 4. La base legal que rige a las operadoras de transporte permite regular el informalismo 5. Impulso del cuidado ambiental por parte del gobierno, a través de la promoción del reencache de llantas. 6. Nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones en el sector transporte 7. Mejoramiento de la red vial	<p align="center">“Adoptar como política el reencache de llantas, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente” F5-O5,7</p> <p align="center">“Renovar el parque automotor considerando los años de vida útil de cada uno de los vehículos con el propósito de ofrecer un servicio de calidad” F2 -O2,3</p>	<p align="center">“Establecer la estructura organizacional de la cooperativa, con el fin de sentar bases sólidas para un crecimiento ordenado” D2 - O 1, 4</p> <p align="center">“Elaborar un plan de capacitaciones, orientado a instruir a socios y empleados acerca de los proyectos a implementarse”</p> <p align="center">“Implementar el sistema GPS a fin de disminuir los niveles de inseguridad” D8 - O 6, 7</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Eliminación de subsidios y limitación de cupos para expendio de combustibles 2. Coyunturas políticas por resultados electorales, causa incertidumbre en la población 3. Desabastecimiento de repuestos automotrices y neumáticos a causa de la nuevas exigencias en importaciones 4. Inseguridad en la frontera 5. Aprobación de incremento de cupos 6. Existencia de otras operadoras de transporte, que ofrecen un servicio similar.	<p align="center">“Consolidar alianzas estratégicas con operadoras de turismo a fin de aprovechar el potencial turístico de la zona ” F 1, 4, 5 – A 5,3</p> <p align="center">“Buscar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos y accesorios así como también con talleres mecánicos con la finalidad de obtener descuentos y planes de financiamiento minimizando los costos de operación” F 5 – A 3</p>	<p align="center">“Ampliar y mejorar la sala de espera, a fin de brindar una buena imagen al cliente ” D 7 – A 5, 6</p> <p align="center">“Ubicar un buzón de sugerencias y reclamos en la sala de espera a fin de conocer la opinión de los clientes acerca del servicio ” D 4 – A 6</p> <p align="center">“Emprender una campaña de promoción y difusión para posicionar la imagen de la cooperativa ” D3 - A6</p>

Fuente: Matriz 1 y 2

Elabora por: La Autora

Objetivos estratégicos

Luego del análisis de la situación tanto interna como externa de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, se han planteado los siguientes objetivos estratégicos,

RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CUADRO N°70

N° Orden	Descripción
Objetivo Estratégico N° 01	Adoptar como política el reencauche de llantas, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente
Objetivo Estratégico N° 02	Renovar el parque automotor considerando los años de vida útil de cada uno de los vehículos con el propósito de ofrecer un servicio de calidad
Objetivo Estratégico N° 03	Establecer la estructura organizacional de la cooperativa, con el fin de sentar bases sólidas para un crecimiento ordenado
Objetivo Estratégico N° 04	Elaborar un plan de capacitaciones, orientado a instruir a socios y empleados acerca de los proyectos a implementarse”
Objetivo Estratégico N° 05	Implementar el sistema GPS a fin de disminuir los niveles de inseguridad
Objetivo Estratégico N° 06	Ampliar y mejorar la sala de espera, a fin de brindar una buena imagen al cliente.
Objetivo Estratégico N°07	Ubicar un buzón de sugerencias y reclamos en la sala de espera a fin de conocer la opinión de los clientes acerca del servicio
Objetivo Estratégico N° 08	Emprender una campaña de promoción y difusión para posicionar la imagen de la cooperativa
Objetivo Estratégico N° 09	Consolidar alianzas estratégicas con operadoras de turismo a fin de aprovechar el potencial turístico de la zona
Objetivo Estratégico N° 10	“Buscar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos y accesorios así como también con talleres mecánicos con la finalidad de obtener descuentos y planes de financiamiento minimizando los costos de operación”

Fuente: Matriz 4

Elabora por: La Autora

g. DISCUSIÓN



COOPERATIVA DE TRANSPORTE

“RÍO SAN MIGUEL”

PLAN ESTRATÉGICO

Periodo 2014-2019



**Sucumbíos-Ecuador
Año 2014**

Presentación

Una organización administrada estratégicamente es aquella que define dónde quiere estar y además gestiona el cambio a través de una agenda coherente de acciones para alcanzar ese futuro, para ello el Plan Estratégico es la brújula que nos indica el camino hacia la consecución de los objetivos asignados y dando respuesta apropiada a los desafíos por venir.

El planeamiento estratégico es el motor de la sinergia, pues sin planeamiento y sin estrategias se corre el riesgo de realizar esfuerzos improductivos y quizás, hasta innecesarios, dilapidando recursos y tiempo, y demorando en forma consecuyente el logro de los objetivos que nos planteemos.

En este sentido la presente propuesta constituye una herramienta útil y necesaria para el progreso de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, puesto que su mecanismo de elaboración se ha basado en la Matriz FODA, que recoge las más diversas opiniones de los diferentes actores del hacer diario de la entidad. Este mecanismo permitirá mantener una visión a futuro garantizando que se avanza en el sentido deseado, expone los objetivos y cursos de acción propiciados para dar cumplimiento a las metas trazadas y finalidad misma de la empresa en el entorno empresarial y social.

Filosofía Institucional

Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y los objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Por lo tanto se procede al planteamiento de la misión, visión y valores que guiarán el horizonte de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, ya que aún no ha definido su filosofía institucional. Los elementos descritos se enuncian a continuación.

Definición de la Misión

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la Cooperativa, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad. En base a este criterio la misión de la Cooperativa Rio San Miguel se definió en base a los siguientes elementos:

- a. **Identidad:** ¿Quiénes somos?: Un grupo de conductores profesionales de gran experiencia.
- b. **Actividad:** ¿A qué nos dedicamos? Transportación segura, responsable, sustentable y confiable
- c. **Finalidad u objetivos:** ¿Para quién lo hacemos? Impulsar el desarrollo local y lograr la confianza y preferencia del cliente.

Delimitación de la Visión

¿Qué tratamos de conseguir?: Ser líderes en la transportación mixta de pasajeros en la ciudad de Nueva Loja.

¿Cuáles son nuestros valores? Cooperación, innovación, medio ambiente, integridad, responsabilidad.

¿Cómo produciremos los resultados? Con personal capacitado y comprometido

¿Cómo nos enfrentaremos al cambio? Implementando avances tecnológicos

¿Cómo conseguiremos ser competitivos? Brindando un servicio de calidad, implementando políticas ambientales.

Definición de Valores Institucionales

Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios, los cuales buscan que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía.

A fin de generar una cultura organizacional que asegure un comportamiento laboral de todos los integrantes de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, orientada a generar productos y servicios de calidad, en función de satisfacer la demanda, define los siguientes valores:

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA



Misión Propuesta

Brindar a la comunidad el servicio de transportación segura, responsable, sustentable y confiable, poniendo a su disposición unidades modernas con personal de gran experiencia, y tecnología de punta para el bienestar del cliente, contribuyendo a mejorar su calidad de vida e impulsar el desarrollo local, logrando de esta forma ganarnos su confianza y preferencia.

Visión Propuesta

Consolidarnos como una empresa pionera en la prestación de servicio de transportación, tanto por la calidad de sus servicios, como por su contribución al desarrollo de la comunidad, reconocida por trabajar bajo principios de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, con la renovación continua del parque automotor, innovaciones tecnológicas y capacitación permanente de nuestro grupo humano, para cumplir con los requisitos del cliente.

Valores

<p>Innovación: Creemos que la renovación permanente en cualquier ámbito de nuestra actuación es necesaria para el progreso empresarial y para adaptarnos a las expectativas que nuestra actividad genera en la sociedad y en los consumidores</p>	<p>Medio Ambiente: Rio San Miguel ha asumido el compromiso de desarrollar su actividad de transporte de forma amigable con el medio ambiente.</p>	<p>Integridad: Menciona el compromiso ético y la honestidad de nuestra conducta, personal y profesional, con la que hemos de afrontar cualquier situación con la máxima responsabilidad, respeto y transparencia.</p>	<p>Responsabilidad: Brindar servicios eficientes y con calidad para que quienes lo reciban mejoren sus condiciones de vida.</p>	<p>Profesionalismo: Es el conocimiento y capacidad para desempeñarse y entregar la oferta de valor implica en nuestros servicios.</p>	<p>Espiritu de Equipo: Implica nuestra capacidad y voluntad para fomentar la máxima colaboración, comunicación y confianza entre todos aquellos que forman parte de nuestra organización para generar sinergias y alcanzar objetivos comunes.</p>
--	--	--	--	--	--

"OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

Adaptar como política el reencauche de llantas, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente

Problema

Los costos por concepto de adquisición de neumáticos son considerables, puesto que es un elemento que se desgasta por la fricción de la llanta con el asfalto, lo cual reduce la rentabilidad del socio y al no existir un manejo adecuado de este tipo de desechos, se convierte en una fuente de contaminación ambiental, por ello se ha propuesto implementar la política de reencauche de llantas, con el propósito de contribuir al cuidado ambiental y ser parte de la política del buen vivir, brindando un servicio sustentable al cliente.

Meta

- Reducir un 40% los costos de operación de los socios
- Reencauchar el 60% de los neumáticos que se utilizan en las unidades.

Estrategia

- Establecer convenios con reencauchadoras de la localidad certificadas por el Ministerio de Industrias y Productividad.

Táctica

Bridar charlas a los socios en las cuales se da a conocer los beneficios del reencauche de neumáticos.

Política

Será prioridad de la Cooperativa reencauchar los neumáticos de todas sus unidades, solo en caso de que la llanta no cumpla con las especificaciones requeridas se adquirirá neumáticos nuevos.

Actividades

- Identificar a las empresas reencauchadoras certificadas.
- Establecer un convenio con la empresa seleccionada.
- Organizar charlas en las que se dé a conocer a los socios los beneficios del reencauche así como los cuidados que debe tener el neumático para facilitar un reencauche adecuado.
- Llevar un registro anual de los neumáticos nuevos y reencauchados, con el fin de evaluar el cumplimiento de los socios respecto a la política implementada.
- Elaborar trípticos en los que se dé a conocer al cliente de que forma la cooperativa contribuye al cuidado ambiental, así como las características del servicio.

Resultados esperados

Mayor acogida de los clientes.

Incremento de la rentabilidad de los socios.

Presupuesto

CANT.	DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1000	Trípticos	Anual	\$0,40	\$400,00
1	Charla/Contratación de técnico en reencauche	Anual	\$100,00	\$100,00
TOTAL				\$500,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1								
<i>Adoptar como política el reencauche de llantas, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente</i>								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
Los costos por concepto de adquisición de neumáticos son considerables, puesto que es un elemento que se desgasta por la fricción de la llanta con el asfalto, lo cual reduce la rentabilidad del socio y al no existir un manejo adecuado de este tipo de desechos, se convierte en una fuente de contaminación ambiental, por ello se ha propuesto implementar la política de reencauche de llantas, con el propósito de contribuir al cuidado ambiental y ser parte de la política del buen vivir, brindando un servicio sustentable al cliente.	Reducir un 40% los costos de operación de los socios Reencauchar el 60% de los neumáticos que se utilizan en las unidades	Establecer convenios con reencauchadoras de la localidad certificadas por el Ministerio de Industrias y Productividad.	Bridar charlas a los socios en las cuales se da a conocer los beneficios del reencauche de neumáticos.	Será prioridad de la Cooperativa reencauchar los neumáticos de todas sus unidades, solo en caso de que la llanta no cumpla con las especificaciones requeridas se adquirirá neumáticos nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a las empresas reencauchadoras certificadas. Establecer un convenio con la empresa seleccionada. Organizar charlas en las que se dé a conocer a los socios los beneficios del reencauche así como los cuidados que debe tener el neumático para facilitar un reencauche adecuado. Llevar un registro anual de los neumáticos nuevos y reencauchados, con el fin de evaluar el cumplimiento de los socios respecto a la política implementada. Elaborar trípticos en los que se dé a conocer al cliente de que forma la cooperativa contribuye al cuidado ambiental, así como las características del servicio. 	Mayor acogida de los clientes Incremento de la rentabilidad de los socios	\$500,00	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

Renovar el parque automotor considerando los años de vida útil de cada uno de los vehículos con el propósito de ofrecer un servicio de calidad

Problema

El 30% de las unidades no se ha renovado, motivo por el cual este porcentaje no cumple con la política de servicio implementada en la cooperativa, por ello con el objetivo de promover la renovación periódica de los vehículos para mantener un servicio de calidad y en observancia con la misión planteada se propone la implementación del presente programa.

Meta

- Renovar el 100% de las unidades

Estrategia

- Gestionar el acceso a la exoneración vehicular para aquellos socios que aún no renuevan su unidad.

Táctica

Informar a los socios el proceso a seguir para la obtención de la exoneración vehicular.

Establecer convenios con entidades financieras para obtener financiamiento directo a tasas competitivas.

Política

Renovar la unidad cada 5 años, con el propósito de mantener un servicio de calidad.

Actividades

- Visitar a los organismos que brindan la exoneración vehicular.
- Informar a los socios que deseen acceder a la exoneración.
- Establecer convenios con entidades financieras para obtener el financiamiento para la adquisición del vehículo.

Resultados esperados

Incremento de la cartera de clientes

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Visita a organismos de control	Anual	\$200,00	\$200,00
Visita a entidades bancarias	Anual	\$200,00	\$200,00
TOTAL			\$400,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

Renovar el parque automotor considerando los años de vida útil de cada uno de los vehículos con el propósito de ofrecer un servicio de calidad

Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
El 30% de las unidades no se ha renovado, motivo por el cual este porcentaje no cumple con la política de servicio implementada en la cooperativa, por ello con el objetivo de promover la renovación periódica de los vehículos para mantener un servicio de calidad y en observancia con la misión planteada se propone la implementación del presente programa.	Renovar el 100% de las unidades	Gestionar el acceso a la exoneración vehicular para aquellos socios que aún no renuevan su unidad.	<p>Informar a los socios el proceso a seguir para la obtención de la exoneración vehicular.</p> <p>Establecer convenios con entidades financieras para obtener financiamiento directo a tasas competitivas.</p>	Renovar la unidad cada 5 años, con el propósito de mantener un servicio de calidad.	<p>Visitar a los organismos que brindan la exoneración vehicular.</p> <p>Informar a los socios que deseen acceder a la exoneración.</p> <p>Establecer convenios con entidades financieras para obtener el financiamiento para la adquisición del vehículo.</p>	Incremento de la cartera de clientes	\$ 400,00	Gerente y Presidente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

Establecer la estructura organizacional de la cooperativa, con el fin de sentar bases sólidas para un crecimiento ordenado

Problema

Toda organización desde sus inicios debe establecer los niveles jerárquicos, puesto que esto ayuda a un crecimiento ordenado, sin embargo en la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, no se ha definido su estructura orgánica, ya que su administración se ha manejado de manera empírica.

Meta

- Definir la estructura orgánica de la entidad en el plazo segundo semestre del año 2014.

Estrategia

- Elaborar los organigramas estructural y funcional.
- Construir el manual de funciones.

Táctica

Exhibir los organigramas en la sede de la cooperativa.

Entregar el manual de funciones a los miembros de la entidad.

Política

Mantener actualizada las hojas de funciones de acuerdo a los requerimientos de la entidad.

Actividades

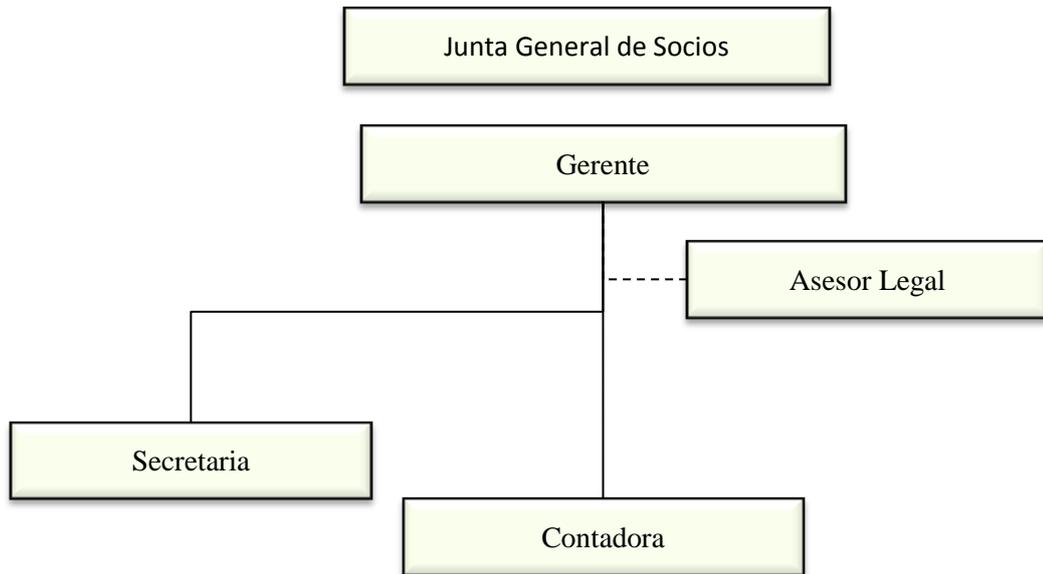
- Contratar a un profesional para que elabore los organigramas y el manual de funciones.
- Reproducir el organigrama y colocarlo en un lugar visible de la sede institucional.
- Reproducir el manual de funciones y entregar a cada uno de los empleados y socios.

Resultados esperados

Empleados y socios conocedores de los niveles de mando, responsabilidades y funciones de cada miembro de la cooperativa.

Presupuesto

CANT.	DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Contratación de profesional		\$150,00	\$150,00
1	Impresión de organigrama	Anual	\$10,00	\$10,00
41	Reproducción de manual de funciones	Anual	\$20,50	\$20,50
TOTAL				\$180,50

TRANSPORTE RÍO SAN MIGUEL**Organigrama estructural**

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

Establecer la estructura organizacional de la cooperativa, con el fin de sentar bases sólidas para un crecimiento ordenado

Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
Toda organización desde sus inicios debe establecer los niveles jerárquicos, puesto que esto ayuda a un crecimiento ordenado, sin embargo en la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, no se ha definido su estructura orgánica, ya que su administración se ha manejado de manera empírica.	Definir la estructura orgánica de la entidad en el plazo segundo semestre del año 2014.	Elaborar los organigramas estructural y funcional. Construir el manual de funciones.	Exhibir los organigramas en la sede de la cooperativa. Entregar el manual de funciones a los miembros de la entidad.	Mantener actualizada las hojas de funciones de acuerdo a los requerimientos de la entidad.	Contratar a un profesional para que elabore los organigramas y el manual de funciones. Reproducir el organigrama y colocarlo en un lugar visible de la sede institucional. Reproducir el manual de funciones y entregar a cada uno de los empleados y socios.	Empleados y socios conocedores de los niveles de mando, responsabilidades y funciones de cada miembro de la cooperativa.	\$180,50	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Elaborar un plan de capacitaciones, orientado a instruir a socios y empleados acerca de los proyectos a implementarse

Problema

Para lograr el crecimiento sostenido de una organización es de suma importancia mantener a sus miembros capacitados, puesto que esto permitirá potenciar sus conocimientos, lamentablemente en la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, no se brinda capacitación continua, situación que limita su desarrollo, además para la implementación del plan estratégico propuesto la capacitación constituye un eje importante para una adecuada puesta en marcha.

Meta

- Capacitar al 100% del personal y socios.

Estrategia

Fortalecer el capital humano mejorando las competencias y habilidades para el cumplimiento de la misión institucional.

Táctica

Se realizará convenios con las empresas proveedoras del servicio de GPS y la reencauchadora.

Política

Los contenidos de las capacitaciones deben ser coherentes con las necesidades detectadas.

La asistencia a las capacitaciones es de carácter obligatorio, debiendo cumplir el 80% de la asistencia.

Actividades

- Identificar las necesidades de los socios y empleados, referentes al manejo de la tecnología a implementarse y de los cuidados que debe darse al neumático para que este cumpla con los requisitos para someterlo el proceso de reencauche.
- Solicitar capacitaciones a la empresa proveedora del servicio acerca del buen uso y manejo de la tecnología implementada.
- Solicitar capacitaciones al técnico de reencauche.
- Definir el cronograma de capacitaciones.

Resultados esperados

Personal y socios capacitados.

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Técnico de reencauche	Anual	\$200,00	\$200,00
Técnico en GPS	Anual	\$200,00	\$200,00
TOTAL			\$400,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Elaborar un plan de capacitaciones, orientado a instruir a socios y empleados acerca de los proyectos a implementarse

Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
Para lograr el crecimiento sostenido de una organización es de suma importancia mantener a sus miembros capacitados, puesto que esto permitirá potenciar sus conocimientos, lamentablemente en la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, no se brinda capacitación continua, situación que limita su desarrollo, además para la implementación del plan estratégico propuesto la capacitación constituye un eje importante para una adecuada puesta en marcha.	Capacitar al 100% del personal y socios	Fortalecer el capital humano mejorando las competencias y habilidades para el cumplimiento de la misión institucional.	Se realizará convenios con las empresas proveedoras del servicio de GPS y la reencauchadora	Los contenidos de las capacitaciones deben ser coherentes con las necesidades detectadas. La asistencia a las capacitaciones es de carácter obligatorio, debiendo cumplir el 80% de la asistencia.	Identificar las necesidades de los socios y empleados, referentes al manejo de la tecnología a implementarse y de los cuidados que debe darse al neumático para que este cumpla con los requisitos para someterlo el proceso de reencauche. Solicitar capacitaciones a la empresa proveedora del servicio acerca del buen uso y manejo de la tecnología implementada. Solicitar capacitaciones al técnico de reencauche. Definir el cronograma de capacitaciones.	Personal y socios capacitados.	\$400,00	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5

*Implementar el sistema **GPS** a fin de disminuir los niveles de inseguridad*

Problema

Los diversos problemas de inseguridad en la zona, debido al conflicto del vecino país de Colombia provoca temor en la población, por ello para brindar una mayor seguridad tanto a los socios como a los clientes y para aprovechar los avances tecnológicos se ha visto necesaria la implementación del sistema GPS, puesto que este permite la ubicación de las unidades y su constante monitoreo.

Meta

- Colocar el sistema GPS, en el 100% de las unidades hasta el segundo trimestre del año 2015.

Estrategia

Ubicar en todos los vehículos el sistema GPS.

Táctica

Se ubicará en el vehículo identificativos que muestren que la cooperativa usa el servicio GPS.

Elaborar hojas volantes en las que se resalten las mejoras implementadas en el servicio, mismas que serán entregadas a los clientes.

Política

Todos los socios deberán mantener los equipos en buen estado conforme las recomendaciones del proveedor.

Actividades

- Solicitar proformas para la contratación de la empresa proveedora.
- Elegir a la empresa que cumpla con los requerimientos de la cooperativa.
- Suscribir el contrato con la empresa elegida.
- Informar a los socios el cronograma de instalación de los equipos.
- Informar a los clientes las mejoras realizadas en el servicio.
- Contratación la impresión y elaboración de adhesivos para los vehículos en donde se indique que el vehículo está equipado con GPS.

Resultados esperados

Mayor nivel de seguridad en la transportación.

Presupuesto

CANT.	DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
12	Servicio de monitoreo	Mensual	\$350,00	\$4.200,00
1000	Hojas volantes	Anual	\$0,08	\$80,00
100	Adhesivos	Anual	1,50	\$150,00
TOTAL				\$4.430,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5

Elaborar un plan de capacitaciones, orientado a instruir a socios y empleados acerca de los proyectos a implementarse

Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
Los diversos problemas de inseguridad en la zona, debido al conflicto del vecino país de Colombia provoca temor en la población, por ello para brindar una mayor seguridad tanto a los socios como a los clientes y para aprovechar los avances tecnológicos se ha visto necesaria la implementación del sistema GPS, puesto que este permite la ubicación de las unidades y su constante monitoreo.	Colocar el sistema GPS, en el 100% de las unidades hasta el tercer trimestre del año 2014.	Ubicar en todos los vehículos el sistema GPS.	Se ubicará en el vehículo identificativos que muestren que la cooperativa usa el servicio GPS. Elaborar hojas volantes en las que se resalten las mejoras implementadas en el servicio, mismas que serán entregadas a los clientes.	Todos los socios deberán mantener los equipos en buen estado conforme las recomendaciones del proveedor.	Solicitar proformas para la contratación de la empresa proveedora. Elegir a la empresa que cumpla con los requerimientos de la cooperativa. Suscribir el contrato con la empresa elegida. Informar a los socios el cronograma de instalación de los equipos. • Informar a los clientes las mejoras realizadas en el servicio. Contratación la impresión y elaboración de adhesivos para los vehículos en donde se indique que el vehículo está equipado con GPS.	Mayor nivel de seguridad en la transportación.	\$4.430,00	Gerente Y Presidente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 6

Ampliar y mejorar la sala de espera, a fin de brindar una buena imagen al cliente.

Problema

La sala de espera que posee la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, no presta las condiciones adecuadas puesto que de acuerdo a información proporcionada por los clientes, ésta es reducida; además, no se realiza la limpieza adecuada del lugar, y no poseen un lugar para el depósito de basura, situación que pone en evidencia que este lugar no brinda una buena imagen al cliente, ya que al ser visitado por los clientes brinda una mala impresión a los usuarios del servicio.

Meta

- Remodelar la sala de espera en el primer semestre del año 2015.

Estrategia

- Ubicar más sillas para la espera de los usuarios.
- Colocar recipientes para el depósito de basura.

Táctica

Contratar a una persona para que mantenga en perfecto aseo y orden la parada.

Colocar rótulos en los que se solicite mantener limpio el lugar.

Política

La sala de espera se mantendrá en perfecto estado, ya que está es parte de la imagen de la entidad.

Actividades

- Contratar a un profesional para que se encargue del diseño y remodelación de la sala de espera.
- Contratar a una persona para que mantenga la limpieza del lugar.

Resultados esperados

Mayor satisfacción de los clientes.

Presupuesto

CANT.	DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Remodelación de la sala de espera	Anual	\$3.500,00	\$3.500,00
1	Contratación de Conserje	Mensual	\$180,00	\$2.160,00
TOTAL				\$5.660,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 6								
<i>Ampliar y mejorar la sala de espera, a fin de brindar una buena imagen al cliente.</i>								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
La sala de espera que posee la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, no presta las condiciones adecuadas puesto que de acuerdo a información proporcionada por los clientes, ésta es reducida; además, no se realiza la limpieza adecuada del lugar, y no poseen un lugar para el depósito de basura, situación que pone en evidencia que este lugar no brinda una buena imagen al cliente, ya que al ser visitado por los clientes brinda una mala impresión a los usuarios del servicio	Remodelar la sala de espera en el segundo semestre del año.	Ubicar más sillas para la espera de los usuarios. Colocar recipientes para el depósito de basura	Contratar a una persona para que mantenga en perfecto aseo y orden la parada. Colocar rótulos en los que se solicite mantener limpio el lugar.	La sala de espera se mantendrá en perfecto estado, ya que está es parte de la imagen de la entidad.	Contratar a un profesional para que se encargue del diseño y remodelación de la sala de espera. Contratar a una persona para que mantenga la limpieza del lugar.	Mayor satisfacción de los clientes	\$5.660,00	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 7

Ubicar un buzón de sugerencias y reclamos en la sala de espera a fin de conocer la opinión de los clientes acerca del servicio

Problema

En la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, no se tiene a disposición de los clientes un mecanismo que permita recibir las quejas y sugerencias de los clientes, motivo por el cual en caso de existir reclamos por el servicio brindado simplemente el usuario no puede dar a conocer esa situación, en vista de que resulta complicado contactar sea al gerente o presidente de la institución, además esta medida contribuirá a establecer un mejor control de la atención que el socio brinda a sus clientes, mejorando el servicio prestado.

Meta

- Colocar el buzón de quejas y sugerencias en el segundo trimestre del año 2014.

Estrategia

- Ubicar el buzón en un lugar visible.
- Ubicar los formularios que servirán para la recepción del reclamo, queja o sugerencia que tenga a bien dar el cliente.

Táctica

Informar a los usuarios del servicio la opción que tienen para calificar el servicio recibido, comunicándoles que este tiene la finalidad de conocer su opinión y en base a ello prestar un mejor servicio.

Política

Todas las semanas se abrirá el buzón y se analizarán las quejas, sugerencias y reclamos de los clientes.

Se dará a conocer en Asamblea General la información recabada en el buzón, a partir de la cual se determinarán correcciones en caso de existir falencias.

Actividades

- Fabricación del buzón de quejas y sugerencias.
- Ubicación del buzón en la sala de espera.
- Diseño del formulario de recepción de quejas y sugerencias.
- Impresión de formularios.

Resultados esperados

Mayor satisfacción de los clientes.

Presupuesto

CANT.	DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Elaboración del buzón	Anual	\$200,00	\$200,00
500	Reproducción de formularios	Anual	\$0,10	\$50,00
TOTAL				\$250,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 7

Ubicar un buzón de sugerencias y reclamos en la sala de espera a fin de conocer la opinión de los clientes acerca del servicio

Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
En la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, no se tiene ha disposición de los clientes un mecanismo que permita receptar las quejas y sugerencias de los clientes, motivo por el cual en caso de existir reclamos por el servicio brindado simplemente el usuario no puede dar a conocer esa situación, en vista de que resulta complicado contactar sea al gerente o presidente de la institución, además esta medida contribuirá establecer un mejor control de la atención que el socio brinda a sus clientes, mejorando el servicio prestado.	Colocar el buzón de quejas y sugerencias en el segundo trimestre del año 2014.	Ubicar el buzón en un lugar visible. Ubicar los formularios que servirán para la receptación del reclamo, queja o sugerencia que tenga a bien dar el cliente.	Informar a los usuarios del servicio la opción que tienen para calificar el servicio recibido, comunicándoles que este tiene la finalidad de conocer su opinión y en base a ello prestar un mejor servicio..	Todas las semanas se abrirá el buzón y se analizarán las quejas, sugerencias y reclamos de los clientes. Se dará a conocer en Asamblea General la información recabada en el buzón, a partir de la cual se determinarán correcciones en caso de existir falencias.	Fabricación del buzón de quejas y sugerencias. Ubicación del buzón en la sala de espera. Diseño del formulario de recepción de quejas y sugerencias. Impresión de formularios..	Mayor satisfacción de los clientes	\$250,00	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 8

Emprender una campaña de promoción y difusión para posicionar la imagen de la cooperativa

Problema

La Cooperativa de Transporte Rio San Miguel no aplica estrategias publicitarias que le permitan mantener su cuota de mercado, a pesar de que existe competencia en su entorno, además en vista de las mejoras a implementarse en el servicio es importante dar a conocer al cliente los beneficios que ofrece la cooperativa, por lo tanto es importante emprender campañas publicitarias con el fin de posicionar la imagen de la entidad.

Meta

- Incrementar en un 50% la cartera de clientes.

Estrategia

- Contratar a medios publicitarios de la localidad.

Táctica

Difundir la imagen de la cooperativa a través de los medios de la mayor cobertura y aceptación de la localidad.

Política

Toda la publicidad contratada deberá contener información referente a la campaña de cuidado del medio ambiente que promueve la entidad, así como las mejoras en el servicio.

Actividades

- Solicitar proformas a medios de comunicación.
- Definir la oferta que más se ajuste a las necesidades de la cooperativa.
- Contratar la empresa encargada de efectuar la publicidad.

Resultados esperados

Clientes informados acerca de mejoras implementadas al servicio.

Presupuesto

CANT.	DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
12	Cuñas radiales (3 diarias de lunes a viernes)	mensual	\$60,00	\$720,00
TOTAL				\$720,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 8								
<i>Emprender una campaña de promoción y difusión para posicionar la imagen de la cooperativa</i>								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
La Cooperativa de Transporte Rio San Miguel no aplica estrategias publicitarias que le permitan mantener su cuota de mercado, a pesar de que existe competencia en su entorno, además en vista de las mejoras a implementarse en el servicio es importante dar a conocer al cliente los beneficios que ofrece la cooperativa, por lo tanto es importante emprender campañas publicitarias con el fin de posicionar la imagen de la entidad.	Incrementar en un 50% la cartera de clientes.	Contratar a medios publicitarios de la localidad.	Difundir la imagen de la cooperativa a través de los medios de la mayor cobertura y aceptación de la localidad	Toda la publicidad contratada deberá contener información referente a la campaña de cuidado del medio ambiente que promueve la entidad, así como las mejoras en el servicio.	Solicitar proformas a medios de comunicación. Definir la oferta que más se ajuste a las necesidades de la cooperativa. Contratar la empresa encargada de efectuar la publicidad.	Clientes informados acerca de mejoras implementadas al servicio.	\$720,00	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 9

Consolidar alianzas estratégicas con operadoras de turismo a fin de aprovechar el potencial turístico de la zona

Problema

Existe un porcentaje considerable de turistas que hacen uso del servicio, lo cual demuestra el potencial turístico de la zona, mismo que no está siendo aprovechado de manera eficiente, por tal motivo se requiere establecer alianzas estratégicas con operadoras turísticas, con el fin de captar este segmento de mercado ofreciendo un servicio de la calidad a los turistas.

Meta

- Incrementar en un 30% la cartera de clientes.

Estrategia

- Elaborar trípticos en los cuales se resalte las bondades del servicio que ofrece la cooperativa.

Táctica

Visitar a operadoras de turismo para ofrecer los servicios de transportación.

Política

Los socios deben brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Actividades

- Visitar a las operadoras de turismo.
- Dar a conocer los beneficios y mejoras que posee la cooperativa, a través de trípticos donde se muestre las bondades del servicio que presta la entidad.
- Consolidar alianzas con las operadoras interesadas.

Resultados esperados

Incremento de la cartera de clientes.

Presupuesto

CANT.	DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
200	Impresión de trípticos	Anual	\$2,00	\$400,00
TOTAL				\$400,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 9								
<i>Consolidar alianzas estratégicas con operadoras de turismo a fin de aprovechar el potencial turístico de la zona</i>								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
Existe un porcentaje considerable de turistas que hacen uso del servicio, lo cual demuestra el potencial turístico de la zona, mismo que no está siendo aprovechado de manera eficiente, por tal motivo se requiere establecer alianzas estratégicas con operadoras turísticas, con el fin de captar este segmento de mercado ofreciendo un servicio de la calidad a los turistas	Incrementar en un 30% la cartera de clientes.	Elaborar trípticos en los cuales se resalte las bondades del servicio que ofrece la cooperativa.	Visitar a operadoras de turismo para ofrecer los servicios de transportación.	Los socios deben brindar un servicio de calidad a los usuarios.	<p>Visitar a las operadoras de turismo.</p> <p>Dar a conocer los beneficios y mejoras que posee la cooperativa, a través de trípticos donde se muestre las bondades del servicio que presta la entidad.</p> <p>Consolidar alianzas con las operadoras interesadas.</p>	Incremento de la cartera de clientes.	\$400,00	Gerente

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 10

Buscar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos y accesorios así como también con talleres mecánicos con la finalidad de obtener descuentos y planes de financiamiento minimizando los costos de operación

Problema

Debido a las nuevas exigencias del Comex, en los últimos meses se ha experimentado desabastecimiento de ciertos productos, de manera especial los repuestos y accesorios de vehículos, lo cual atenta con la prestación normal del servicio, por ello se propone como estrategia buscar alianzas con proveedores de repuestos y talleres mecánicos con el ánimo de minimizar costos y garantizar la rápida reparación o mantenimiento de las unidades.

Meta

- Mejorar la calidad del servicio en un 100%

Estrategia

Identificar las principales casas comercializadoras de accesorios y repuestos de vehículos.

Establecer alianzas estratégicas.

Táctica

Estudiar las diferentes propuestas enviadas por las casas comercializadoras de repuestos y accesorios de vehículos interesadas en establecer alianzas estratégicas con esta organización permitiendo a la cooperativa escoger la propuesta más conveniente que genere un mayor ahorro para el socio.

Política

Todos los socios deben adquirir sus repuestos y accesorios en las casas comerciales que forman parte de las alianzas suscritas.

Actividades

- Presentar la propuesta a los socios
- Designar una comisión
- Visitar a las principales casas comercializadoras de accesorios y repuestos y a talleres de la localidad.
- Análisis de las diferentes casas comercializadoras de accesorios y repuestos de vehículos existentes en el mercado.
- Selección de la mejor opción
- Establecimiento de las alianzas estratégicas.
- Informar a socios acerca de las entidades con las cuales se establecieron las estrategias, así como de los beneficios que accederán.

Resultados esperados

Disminución de costos

Rápida adquisición de repuestos y accesorios.

Reducción de tiempo en la reparación o mantenimiento.

Presupuesto

DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Establecimiento de convenios	Anual	\$300,00	\$300,00
TOTAL			\$300,00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 10

Buscar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos y accesorios así como también con talleres mecánicos con la finalidad de obtener descuentos y planes de financiamiento minimizando los costos de operación

Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Política	Actividades	Resultados Esperados	Presupuesto	Responsable
Debido a las nuevas exigencias del Comex, en los últimos meses se ha experimentado desabastecimiento de ciertos productos, de manera especial los repuestos y accesorios de vehículos, lo cual atenta con la prestación normal del servicio, por ello se propone como estrategia buscar alianzas con proveedores de repuestos y talleres mecánicos con el ánimo de minimizar costos y garantizar la rápida reparación o mantenimiento de las unidades.	Mejorara la calidad del servicio en un 100%.	Identificar las principales casas comercializadas de accesorios y repuestos de vehículos. Establecer alianzas estratégicas.	Estudiar las diferentes propuestas enviadas por las casas comercializadoras de repuestos y accesorios de vehículos interesadas en establecer alianzas estratégicas con esta organización permitiendo a la cooperativa escoger la propuesta más conveniente que genere un mayor ahorro para el socio..	Todos los socios deben adquirir sus repuestos y accesorios en las casas comerciales que forman parte de las alianzas suscritas.	Presentar la propuesta a los socios Designar una comisión Visitar a las principales casas comercializadoras de accesorios y repuestos y a talleres de la localidad. Análisis de las diferentes casas comercializadoras de accesorios y repuestos de vehículos existentes en el mercado. Selección de la mejor opción Establecimiento de las alianzas estratégicas. Informar a socios acerca de las entidades son las cuales se establecieron las estrategias, así como de los beneficios que accederán.	Disminución de costos Rápida adquisición de repuestos y accesorios. Reducción de tiempo en la reparación o mantenimiento.	\$300,00	Gerente

PRESUPUESTO GENERAL

OBJETIVO ESTRATEGICO	PRESUPUESTO
Adoptar como política el reencauche de llantas, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente	500,00
Renovar el parque automotor considerando los años de vida útil de cada uno de los vehículos con el propósito de ofrecer un servicio de calidad	400,00
Establecer la estructura organizacional de la cooperativa, con el fin de sentar bases sólidas para un crecimiento ordenado	180,50
Elaborar un plan de capacitaciones, orientado a instruir a socios y empleados acerca de los proyectos a implementarse	400,00
Implementar el sistema GPS a fin de disminuir los niveles de inseguridad	4.430,00
Ampliar y mejorar la sala de espera, a fin de brindar una buena imagen al cliente	5.660,00
Ubicar un buzón de sugerencias y reclamos en la sala de espera a fin de conocer la opinión de los clientes acerca del servicio	250,00
Emprender una campaña de promoción y difusión para posicionar la imagen de la cooperativa	720,00
Consolidar alianzas estratégicas con operadoras de turismo a fin de aprovechar el potencial turístico de la zona	400,00
Buscar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos y accesorios así como también con talleres mecánicos con la finalidad de obtener descuentos y planes de financiamiento minimizando los costos de operación	300,00
TOTAL	13.240,50

h. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo se han determinado las siguientes conclusiones

- El análisis interno y externo efectuado arrojó los siguientes resultados:
En el análisis externo obtuvo un total ponderado de 2,55 lo cual indica que la cooperativa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir las estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas; mientras que en su análisis interno alcanzó un total ponderado de 2,40 lo cual indica que las debilidades son superiores a las fortalezas, por lo tanto se deben implementar estrategias para eliminar las debilidades y maximizar las fortalezas.
- Se identificó una serie de oportunidades entre las que resalta Impulso del cuidado ambiental por parte del gobierno, a través de la promoción del reencauche de llantas.
- La amenaza más significativa está representada por el desabastecimiento de repuestos automotrices y neumáticos a causa de las nuevas exigencias en importaciones
- Entre las principales debilidades se encuentra la falta de cultura organizacional, lo cual provoca el deterioro en el servicio, menoscabando su imagen institucional.

- Finalmente su principal fortaleza es el hecho de que sus rutas se encuentran establecidas hacia la frontera con Colombia, zona con fuerte intercambio comercial y turístico.
- La elaboración de la Matriz de Alto Impacto permitió establecer 10 objetivos estratégicos, los cuales contribuirán a mejorar la actual situación de la cooperativa.
- El presupuesto estimado para la ejecución de la propuesta asciende a \$13.240,50, recursos que será aportados por los socios.

i. RECOMENDACIONES

A los directivos y socios de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel se les recomienda lo siguiente:

- Efectuar periódicamente el análisis interno y externo, con el propósito de identificar aquellos factores que pueden influir en la normal operación de la cooperativa, con el objetivo de anticiparse a los hechos y tomar decisiones basadas en estudios previos.
- Ejecutar el plan estratégico N° 1 en el cual se propone “Adoptar como política el reencauche de llantas, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente”, proyecto que permitirá brindar la cooperativa una imagen de transporte sustentable y reducir los costos de operación de los socios.
- Para minimizar el impacto de las nuevas exigencias del COMEX se propone “Buscar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de repuestos y accesorios así como también con talleres mecánicos con la finalidad de obtener descuentos y planes de financiamiento minimizando los costos de operación”, propuesta presentada en el plan operativo N°10.
- “Establecer la estructura organizacional de la cooperativa, con el fin de sentar bases sólidas para un crecimiento ordenado”, definiendo los

niveles jerárquicos y las funciones y responsabilidades de cada miembro de la entidad, se aprovechará de manera eficiente el talento humano que labora en la cooperativa.

- Aprovechar la ubicación estratégica de la ruta que cubre la cooperativa, mediante la Consolidación de alianzas estratégicas con operadoras de turismo a fin de aprovechar el potencial turístico de la zona.
- Ejecutar los planes operativos expuestos en el presente informe, orientados a elevar la productividad de la cooperativa, contribuyendo a su expansión y consolidación en el mercado local.
- Finalmente se recomienda que la inversión que demanda la ejecución de la propuesta sea financiada mediante aportaciones de los socios, a fin de evitar un incremento de gastos por concepto de intereses financieros.

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- AMAYA A. Jairo. Gerencia Planeación y Estratégica. Universidad Santo Tomás.
- ARANDA Aranda, Alcides. Planificación Estratégica Universitaria Editorial UNL, Loja-Ecuador 2000.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. Decreto Ejecutivo 1196. Registro Oficial Suplemento 731 del 25 de junio del 2012.
- CARRIÓN M. Juan. Estrategia. De la visión a la acción. Esic Editorial. Segunda Edición. Año 2007. 467 páginas.
- COOPERATIVA DE TRANSPORTE RÍO SAN MIGUEL. Estatutos. Art. 5.
- HITT Michael. Administración. Pearson Educación. Novena edición. México 2006. 736 páginas
- LÓPEZ T. Marcelo; CORREA Jorge. Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Universidad de Caldas. Primera Edición. Año 2007. Pág. 136.
- KOONTZ, Harol y Weihrieh, Heinz. Administración. 12ava. Edición. Editorial Algarrobol 2003.

- MARTÍNEZ Daniel. MILLA Artemio. Análisis de Entorno. Editorial Díaz Santos. Año 2012.
- REINOSO Cifuentes, Víctor. Proceso Administrativo y su aplicación en las Empresas. Impreso en la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH Ecuador, 1982
- ROBBINS Stephen; COULTER Mary. Administración. Pearson Educación. Octava edición. México 2005. 640 páginas.
- SERNA Humberto. Planeación Gestión Estratégica. Global Ediciones. Segunda Edición.
- SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. Ley de Economía Popular y Solidaria. Sección 3 De las organizaciones del Sector Cooperativo. Art. 21. Registro Oficial 444 del 10 de mayo del 2011.
- SUMMERS Donna. Administración de Calidad. Pearson Educación. México Año 2006. 424 páginas.
- ZABALA Salazar Hernando. Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Editorial Universidad de Colombia. Primera Edición. Facultad de Educación. Año 2005.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA – IEPS. Ley de la Economía Popular y Solidaria. Disponible en:

http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf.

- PONCE Humberto. Enseñanza e Investigación en Psicología. Enero a Julio del 2007. Disponible en: http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- NAVEDA H. Valeria. PODERES - Inteligencia Política. Disponible en: <http://poderes.com.ec/2014/panorama-economico-del-ecuador-2013/>
- DIARIO EL TELÉGRAFO. Disponible en: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/por-que-sustituir-importaciones.html>
- DIARIO MERCURIO. Reencauchar llantas economiza su bolsillo. Disponible en: <http://www.elmercurio.com.ec/352661-reencauchar-llantas-economiza-bolsillo/#.UzVxxtJBnp4>
- AGENCIA DE NOTICIAS ANDES. El reencauche de neumáticos será obligatorio en los automotores de los organismos públicos. Disponible en: <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/8010.html>
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ESTUDIOS POLÍTICOS. Perspectivas políticas y económicas para el entorno empresarial. Disponible en:

<http://www.cip.org.ec/attachments/article/1607/Presentaci%C3%B3n%20%20Sebastian%20Mantilla%20No.1%20Sep%202013.pdf>

- DIARIO EL UNIVERSO. Combustibles son el mayor peso que tiene el Estado en subsidios. Disponible en: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/05/nota/1248746/combustibles-son-mayor-peso-que-tiene-estado-subsidios>
- DIARIO EL TIEMPO. Focalizar subsidios a combustibles. Disponible en: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/7507-focalizar-subsidio-a-combustibles/>
- ECUADOR INMEDIATO. Distribuidores de gasolina piden “un análisis profundo” sobre eliminación de subsidio. Disponible en: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=202441&umt=distribuidores_gasolina_piden_un analisis_muy_profundo_sobre_eliminacion_subsidio
- ECUADOR INMEDIATO. Ministro Rivera afirma que subsidios a combustibles benefician “a quienes más tienen”. Disponible en: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=202766&umt=ministro_rivera_afirma_que_subsidios_a_combustibles_benefician_a_quienes_mas_tienen
- FUNDETEC Y JUNTA DE CASTILLA DE LEÓN. Libro blanco de las TIC en el sector transporte y Logística. Disponible en: <http://www.fundetec.es/wp-content/uploads/2012/03/LIBROBLANCObaja.pdf>

- CEPAL. Nuevas tecnologías e información y telecomunicaciones en el sector transporte. Disponible en: <http://www.eclac.org/Transporte/noticias/bolfall/2/6562/FAL177.htm>
- CARREÑO Ángela. Situación de refugiados colombianos en Ecuador. Disponible en: <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/justicia/index.php/justicia/article/viewFile/196/191>
- AGROPRESICIÓN. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial. Cantón Lago Agrio Provincia de Sucumbíos.
- MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS. Dirección de comunicación social y atención al ciudadano. La troncal Amazónica. Disponible en: http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/25-02-2012_Especial_TRONCAL_AMAZONICA.pdf
- FLACSO. Fronteras. Gobernanza de la Seguridad Ciudadana en la Frontera Norte de Ecuador. Disponible en: <http://www.prodem.net.ec/images/documentos/fronteras8.pdf>

k. ANEXOS

ANEXO 1

RESUMEN DE PROYECTO

PROBLEMÁTICA

Los sectores comerciales y de servicio son cada vez más indefinidos; Se está instalando una cultura empresarial llena de oportunidades, con una presión competitiva de carácter local en un entorno marcado por factores económicos, tecnológicos, políticos, legales y empresariales en constante evolución.

En materia de tránsito y transporte los problemas son múltiples y por lo tanto los desafíos también. Desde hace algún tiempo el país viene experimentando cambios vertiginosos en esta materia y lo positivo de todo esto es que sus actores están tomando conciencia de la realidad mundial y poniéndose al tono para no quedarse rezagados como ha sucedido en el pasado

El servicio de transporte en el Ecuador comenzó a tener lugar desde la administración del Dr. Isidro Ayora periodo en el que se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones que tiene como función el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras

públicas; la vigilancia de las obras municipales; el progreso del comercio en todos sus ramos; el fomento de su transporte vial terrestre.

El 9 de julio de 1929 la Asamblea Nacional promulgo la Ley de Régimen Político- administrativo, en la que consta el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, como ente responsable en la ejecución de obras viales en el país, para lo cual se implementó la correspondiente estructuración orgánico-funcional decisión ratificada el 15 de octubre de 1984 mediante acuerdo ministerial No. 037.⁴⁹

Sin lugar a duda el transporte en el Ecuador, ha estado presente en el diario convivir del ser humano, ya que gracias a este es posible la construcción de caminos y carreteras a lo largo de nuestro territorio Ecuatoriano.

El transporte es el motor de desarrollo del país y por lo tanto los empresarios del transporte deben prepararse en todos los campos para enfrentar los retos, lo primero que ha hecho es formar Cooperativas entre grupos de personas asociadas para comenzar una nueva etapa productiva en el sector de transporte con el fin de lograr objetivos claros y concretos.

Por la importancia que tienen estas Cooperativas es necesario que hoy en día cuenten con instrumentos y metodologías que permitan a los

⁴⁹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-Del-Transporte-En-El-Ecuador/2575002.html>

responsables de la empresa promover iniciativas de estimulación y desarrollo de la gestión cooperativista. Parte importante de esta son las nuevas tendencias del capital humano con un nuevo nivel de competencia profesional y laboral que se ha constituido en una ventaja competitiva y corporativa a través de orientaciones que permitan optimizar y aprovechar los recursos a su disposición como oportunidades y medios para el cumplimiento de los objetivos cooperativos, departamentales y por áreas de responsabilidad.

En este sentido las cooperativas de conformidad a su estructura orgánica deben formular planes anuales que pueden orientar estratégicamente sus acciones y los procesos en la toma de decisiones parciales e integrales y su posterior rendición de cuentas y control por parte de los involucrados.

En este ámbito la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la Ciudad de Nueva Loja Provincia de Sucumbíos con No. de RUC 2190002228001, está representada legalmente por el Sr. Líder Cecilio Mantuano Zambrano y su contadora Amada Martha Quimbiamba Conlago, su actividad principal es de asociación de gremio transportista; La misma que no cuenta con un Plan Estratégico que le permita direccionar su influencia y gestión parcial como elemento indispensable de desarrollo organizacional. La ausencia de un Plan Estratégico ha traído consigo describir los siguientes problemas:

La Cooperativa hasta la actualidad no cuenta con un Plan Estratégico que sirva como herramienta de organización y dirección hacia un posicionamiento y crecimiento empresarial, ausencia que no ha permitido contar con objetivos, metas, políticas y estrategias bien definidos.

No ha establecido de manera clara su visión y misión organizacional, lo que genera escaso posicionamiento en el mercado local, y limitada innovación de sus servicios; este hecho ha imposibilitado que la cooperativa logre niveles de competitividad acordes con las exigencias del mercado.

La cooperativa cumple parcialmente con la capacitación al recurso humano, situación que es producida por la ausencia de planificaciones anuales que sustenten la incorporación al presupuesto de la cooperativa.

La Incorporación de elementos profesionales y laborales con competencias afines a su cargo asignado no permite el desarrollo de la gestión administrativa y operativa.

Otra limitante observada y verificada es el sistema de información y comunicación que carece de una consistencia fluida que incide en el tiempo y dispersión de contenidos y acciones, situaciones que propician congruencia en acciones y reacciones administrativas.

Existe ausencia en la normalización y regulación interna de la cooperativa expresada en manuales como de funciones y procedimientos que ocasionan la duplicidad de sus actividades y hace que sus procesos sean improductivos.

Después de un análisis riguroso a la empresa se identificaron las dificultades permitiendo delimitar el siguiente problema objeto de estudio:

“LA AUSENCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE RIO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA PROVINCIA DE SUCUMBIOS NO PERMITE EL APROVECHAMIENTO DEL MERCADO Y UN MEJOR DESENVOLVIMIENTO EN SUS ACTIVIDADES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DESEADOS”

JUSTIFICACIÓN

La Universidad Nacional de Loja, la Modalidad de Estudios a Distancia ha venido impulsando el desarrollo de la investigación en los diferentes campos, con la finalidad de fortalecer y ayudar a la formación de profesionales críticos e investigativos capaces de contribuir al cumplimiento de los objetivos que van en beneficio del desarrollo económico, social y cultural de país.

En la actualidad es necesario planificar las actividades que se desarrollan en una Cooperativa de Transporte, es así que las estrategias son la base para lograr su introducción y de esta manera enfrentar a la competencia con bases sólidas, de ahí la importancia de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja Provincia de Sucumbíos.

Un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la Ciudad de Nueva Loja, Provincia de Sucumbíos, se justifica debido a que es necesario hacer frente a las condiciones externas actuales con la perspectiva de promover una administración eficiente y productiva tanto en lo laboral como profesional basada en la formulación de estrategias y políticas que faciliten el logro de sus metas y objetivos.

Además se justifica plenamente por cuanto se constituirá en un valioso aporte para la Cooperativa Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja provincia Sucumbíos, ya que contará con un instrumento técnico que oriente su accionar y garantice su permanencia y crecimiento en el mercado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la Ciudad de Nueva Loja de la Provincia de Sucumbíos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis interno y externo de la Cooperativa considerando los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y organizacionales.
- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja de la Provincia de Sucumbíos, tendiendo a encontrar el punto de referencia para la formación del Plan Estratégico.
- Aplicar la matriz FODA, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa.
- Desarrollar objetivos y estrategias que ayuden a mejorar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa especificándolos en ejes de desarrollo.
- Determinar planes de acción que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

ANEXO 2
FORMATOS DE ENTREVISTA Y ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN
DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMATO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE RIO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA

Con la finalidad de obtener datos confiables para la elaboración de la tesis titulada “Plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja provincia de Sucumbios”, solicito se digne contestar la siguiente encuesta, con el fin de obtener información específica; en base a la cual se brindará un aporte para el desarrollo de esta prestigiosa institución.

1. **¿Cuántos años lleva la cooperativa de Transporte en el mercado?**
2. **¿Su empresa está legalmente constituida?**
3. **¿Con que finalidad fue creada la cooperativa de transporte?**
4. **¿Cuál es la cobertura que tiene la cooperativa de transporte?**
5. **¿En un futuro la Cooperativa piensa en ampliar su ruta?**
6. **¿La Cooperativa cuenta con infraestructura propia?**
7. **¿Los vehículos en los que se presta el servicio son nuevos?**
8. **¿Señale las empresas que usted considera representan competencia para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel?**
9. **¿Cómo oferta la cooperativa sus servicios al mercado?**

PLANIFICACIÓN

10. **¿La empresa cuenta con: misión, visión, objetivos y valores definidos? En caso de que su respuesta sea positiva señale los elementos citados:**
11. **¿La cooperativa que Ud. Administra posee un Plan Estratégico?**

TALENTO HUMANO

12. **¿La cooperativa cuenta con una estructura orgánica establecida?**

13. ¿Tiene la empresa organigramas que le permita identificar los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo?
14. ¿La cooperativa cuenta con manuales administrativos (manual de funciones, procedimientos, bienvenida) que permitan guiar de manera adecuada al personal?
15. ¿Qué documentos legales y normativos guían las actividades del trabajo en la cooperativa?
16. ¿El personal que tiene a su cargo cumplen satisfactoriamente las actividades encomendadas?
17. ¿Cómo considera la relación laboral que lleva la Gerencia con los empleados de la cooperativa de Transporte?
18. ¿Toma usted en cuenta la opinión de sus empleados para la toma de decisiones dentro de la administración de la cooperativa de transporte?
19. ¿Se desarrollan anualmente planes de capacitación para el personal?
20. ¿Se incentiva a los empleados? ¿De qué manera?
21. ¿Cómo se motiva a los socios?
22. ¿Los socios participan en todas las actividades que realiza la Cooperativa?

MARKETING

23. ¿La cooperativa cuenta con planes de publicidad y promoción?
24. ¿Por qué medio publicitario se promociona a la entidad?
25. ¿La cooperativa posee un logotipo que la identifique?
26. ¿La cooperativa posee un slogan?

ATENCIÓN AL CLIENTE

27. ¿Se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio? ¿Indique cuáles?
28. ¿Existen normas o políticas para el trato al cliente?

29. ¿Considera Ud. que la frecuencia de salida de los vehículos cubre las expectativas de los clientes?

30. ¿Cómo canaliza usted los reclamos por parte de los usuarios?

ÁREA FINANCIERA

31. ¿Puede la Cooperativa reunir el capital que necesita para garantizar el desarrollo normal de sus operaciones?

32. ¿Existe una programación de los gastos que se tiene en el año?

33. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la cooperativa?

34. ¿Los socios cancelan puntualmente sus aportaciones?

ÁREA FINANCIERA: Preguntas dirigidas al Contador

1. ¿Existe coordinación entre el área financiera y las demás áreas de la cooperativa para la elaboración de Presupuestos, gastos e ingresos?

2. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la cooperativa?

3. ¿Los socios cancelan puntualmente sus aportaciones?

4. ¿La cooperativa controla la deuda de sus socios?

5. ¿Existe una programación de los gastos que se tiene en el año?

6. ¿Puede la Cooperativa reunir el capital que necesita para garantizar el desarrollo normal de sus operaciones?



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FORMATO DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE RIO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA**

Con la finalidad de obtener datos confiables para la elaboración de la tesis titulada “Plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja provincia de Sucumbios”, solicito se digne contestar la siguiente encuesta, con el fin de obtener información específica; en base a la cual se brindará un aporte para el desarrollo de esta prestigiosa institución.

1. ¿Qué cargo ocupa en la Cooperativa de Transporte?

.....
.....

2. ¿Indique el tiempo que labora en la Cooperativa?

- 1 día – 1 año ()
1 año 1 día ´ 2 años ()
2 años 1 día – 3 años ()
3 años 1 día en adelante ()

3. ¿Ud. conoce la misión de la Cooperativa de Transporte?

- SI ()
NO ()

4. ¿Ud. conoce la visión de la Cooperativa de Transporte?

- SI ()
NO ()

5. ¿Se han definido los valores institucionales?

- SI ()
NO ()

6. ¿Qué nivel de estudio posee?

- Primaria ()
Secundaria ()
Universitario ()
Postgrado ()

7. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de Cooperativa de Transporte?

- Bueno ()
Muy bueno ()
Excelente ()
Regular ()

8. ¿Cómo califica su relación con los superiores de la Cooperativa de Transporte?

- Bueno ()
Muy bueno ()
Excelente ()
Regular ()

9. ¿Es tratado con respeto por los directivos?

- Siempre ()
Casi Siempre ()
En ocasiones ()

10. ¿Los miembros directivos de la cooperativa que tipo de liderazgo poseen?

- Autocrático ()
Democrático ()
Participativo ()

11. ¿Usted cree que existe control de las actividades de los socios por parte de los directivos?

- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

12. ¿Usted participa en la toma de decisiones de la administración?

- Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

13. ¿Recibe cursos de capacitación en la Cooperativa de Transporte?

- SI ()
NO ()

14. ¿La cooperativa reconoce su desempeño cuando los objetivos y metas son alcanzados?

- Totalmente ()
Medianamente ()
No lo reconoce ()

15. ¿La Cooperativa de Transporte le brinda todos los beneficios de ley?:

- SI ()
NO ()

16. ¿El pago de su salario u honorarios lo recibe puntualmente y en su totalidad?

- Siempre ()
Casi siempre ()
No recibe ()

17. ¿Recibe algún tipo de incentivos?

SI ()

NO ()

18. ¿Conoce usted sus funciones, y responsabilidades como empleado?

SI ()

NO ()

19. ¿Usted dispone de manuales administrativos (manual de funciones, procedimientos, bienvenida) que permitan guiar de manera adecuada sus funciones?

SI ()

NO ()

20. ¿Qué documentos legales y normativos guían las actividades del trabajo en la cooperativa?

Estatutos ()

Reglamentos ()

Manuales ()

Instructivos ()

Desconoce ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FORMATO DE LA ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE RIO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA**

Con la finalidad de obtener datos confiables para la elaboración de la tesis titulada “Plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja provincia de Sucumbios”, solicito se dignen contestar la siguiente encuesta, con el fin de obtener información específica; en base a la cual se brindará un aporte para el desarrollo de esta prestigiosa institución.

1. ¿Indique hace que tiempo es socio de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel?

- Menos de 1 año ()
- De un año a 3 años ()
- 3 años, 1 día - 5 años ()
- 5 años, 1 día en adelante ()

2. ¿Ud. conoce la misión de la Cooperativa de Transporte?

- Si ()
- No ()

3. ¿Ud. conoce la visión de la Cooperativa de Transporte?

- Si ()
- No ()

4. ¿Se han definido los valores institucionales?

- Si ()
- No ()
- No lo sabe ()

5. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo dentro de Cooperativa de Transporte?

- Bueno ()
Muy bueno ()
Excelente ()
Regular ()

6. ¿Cómo califica su relación con los directivos de la Cooperativa de Transporte?

- Bueno ()
Muy bueno ()
Excelente ()
Regular ()

7. ¿Los miembros directivos de la cooperativa que tipo de liderazgo poseen?

- Autocrático ()
Democrático ()
Participativo ()

8. ¿Usted participa en la toma de decisiones de la administración?

- Siempre ()
Casi siempre ()
No recibe ()

9. ¿Recibe cursos de capacitación en la Cooperativa de Transporte?

- Si ()
No ()

SERVICIO

10. ¿Se han implementado avances tecnológicos para mejorar el servicio? ¿Indique cuáles?

Si ()

No ()

11. ¿Existen normas o políticas para el trato al cliente?

Si ()

No ()

Desconoce ()

12. ¿La frecuencia de salida de los vehículos cubre las expectativas de los clientes?

Si ()

No ()

Desconoce ()

13. ¿Cómo se canalizan los reclamos por parte de los usuarios?

Vía telefónica ()

Personalmente ()

No se receptan reclamos ()

14. ¿A su criterio cuales son las fortalezas de la empresa?:

Precios económicos ()

Frecuencias de salida ágiles ()

Unidades nuevas ()

15. ¿A su criterio cuales son las debilidades de la empresa?:

MARKETING

16. ¿Cree usted que la creación de una página web de la cooperativa mejorara el desarrollo de la misma?

Si ()

No ()

No lo sabe ()

17. Por qué medio publicitario se promociona a la cooperativa?

Radio ()

Prensa escrita ()

Televisión ()

Otros ()

Ninguno ()



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FORMATO DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE RIO SAN MIGUEL DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA**

Con la finalidad de obtener datos confiables para la elaboración de la tesis titulada “Plan estratégico para la Cooperativa de Transporte Río San Miguel de la ciudad de Nueva Loja provincia de Sucumbios”, solicito se digne contestar la siguiente encuesta, con el fin de obtener información específica; en base a la cual se brindará un aporte para el desarrollo de esta prestigiosa institución.

1. ¿Su edad en que rango esta comprendida?

- 15-25 años ()
- 26-30 años ()
- 31-40 años ()
- 40 más años ()

2. ¿En promedio cuales son sus ingresos?

- \$300 - \$400 ()
- \$401 - \$500 ()
- \$501 - \$600 ()
- \$601- \$700 ()
- \$701 en adelante ()

3. ¿Cuál es su actividad económica?

- Comerciante ()
- Empleado público ()
- Empleado privado ()
- Ama de casa ()
- Negocio propio ()

4. Qué tiempo lleva como cliente de la Cooperativa de Transporte?

- 1 día - 1 año ()
- 1 año - 2 años ()
- 2 años - 3 años ()
- 3 años en adelante ()

5. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de la cooperativa de Transporte Río San Miguel?

- Diariamente ()
- Semanalmente ()
- Mensualmente ()
- Rara vez ()

6. ¿Cuáles son los motivos de su viaje?

- Trabajo ()
- Turismo ()
- Actividades comerciales ()
- Otros ()

7. ¿Por qué medio de difusión se enteró usted de los servicios que brinda la Cooperativa de Transporte Río San Miguel?

- Radio ()
- Prensa ()
- Afiches ()
- Hojas volantes ()
- Internet ()
- Otros ()

8. ¿El servicio que presta la cooperativa de transporte es?

- Excelente ()
- Muy buena ()
- Buena ()
- Mala ()

9. ¿El servicio que ofrece la cooperativa cubre satisfactoriamente sus necesidades?

- Totalmente ()
Medianamente ()
No cumple ()

10. ¿Cómo considera la atención que recibe por parte de los choferes de la cooperativa?

- Muy buena ()
Buena ()
Mala ()

11. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado en el servicio?

12. ¿El precio del servicio de la Cooperativa de Transporte Ud. Los considera?

- Muy elevados ()
Normales ()
Económicos ()

13. ¿Considera Ud. que la ubicación de la cooperativa de transporte se encuentra en un lugar estratégico?:

- Si ()
No ()

14. ¿La frecuencia de salida de los vehículos cubre sus expectativas?

- Totalmente ()
Medianamente ()
No cumple ()

15. ¿Que le disgusta de lugar de espera?

- Las Sillas ()
 La falta de espacio ()
 La falta de aseo ()
 No le disgusta nada ()

16. Importancia que usted considere a las siguientes mejoras

- Unidades nuevas ()
 Seguridad en el viaje ()
 Choferes más capacitados ()
 Adecuado mantenimiento a las unidades ()
 Atención a las solicitudes de los pasajeros ()

17. ¿En que grado cree usted que las rutas por las que circulan nuestras unidades cubren las necesidades de los usuarios?

- Alto ()
 Medio ()
 Bajo ()

18. ¿Cómo considera la accesibilidad a este medio de transporte?

- Buena ()
 Regular ()
 Mala ()

19. ¿Que sugerencias daría a los directivos de la Cooperativa de Transporte Rio San Miguel, para mejorar el servicio?

- Que capaciten a los choferes ()
 Que se mantenga limpia la sala de espera y coloquen basureros ()
 Que realicen publicidad ()
 Que se den a conocer las rutas ()
 No dieron sugerencias ()

20. Señale las empresas de transporte que usted suele usar con mayor frecuencia

Coop. San Rio San Miguel ()

Coop. Putumayo ()

Coop. General Farfán ()

21. ¿Cómo se canalizan la cooperativa los reclamos o sugerencias?

Vía telefónica ()

Personalmente ()

No se receptan reclamos ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS	36
f. RESULTADOS	41
g. DISCUSIÓN	176
h. CONCLUSIONES.....	215
i. RECOMENDACIONES	217
j. BIBLIOGRAFÍA.....	219
k. ANEXOS.....	224
RESUMEN DE PROYECTO.....	224
ÍNDICE	247