UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, PERÍODO 2012 – 2016"

Tesis previa a Optar el Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público – Auditor.

AUTORA:

Nataly Cristina Sánchez Vivanco.

DIRECTORA:

Dra. Beatriz Ordóñez González, Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2013

DRA. BEATRIZ ORDÓÑEZ GONZÁLEZ, MG. SC., DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA; Y, DIRECTORA DE TESIS

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de investigación: "**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA COOPERATIVA DE TANSPORTES LOJA, PERÍODO 2012 - 2016"**, realizado por la Srta. Nataly Cristina Sánchez Vivanco, previo a optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público – Auditor, ha sido dirigido, orientado y revisado, en todas sus partes, lo que cumple con los requisitos de forma y fondo, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, marzo del 2013

Dra. Beatriz Ordóñez González, Mg. Sc.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, opiniones, análisis, resultados, conclusiones y recomendaciones emitidos en el presente trabajo investigativo: **“PLANIFICACIÒN ESTRATÉGICA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, PERIÒDO 2012-2016”,** son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Nataly Cristina Sánchez Vivanco

DEDICATORIA

La culminación de la presente tesis la dedico con amor a Dios por brindarme las facultades y talentos necesarios para la vida diaria, a mis padres LUIS y ROSA que velan por mi bienestar y me dan la fortaleza para enfrentar adversidades, a mis hermanos que son mi inspiración para llegar a ser ejemplo en sus ideales; por último, a mis amigos y docentes, de quienes obtuve significativas enseñanzas, además de compartir gratos e inolvidables momentos.

Nataly Cristina

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento y gratitud a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría, por brindarme la oportunidad de ser protagonista de un cambio social a través de una verdadera preparación académica.

Así mismo a la Dra. Beatriz Ordóñez González, Mg. Sc., Directora de la presente tesis, mi agradecimiento por su asesoramiento quien con su experiencia y vastos conocimientos supo dirigir con sabiduría la presente tesis.

Del mismo modo a la "COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA", en la persona del Dr. Polibio Vélez, por su gentileza al haber autorizado el desarrollo de mi trabajo de investigación en la cooperativa, de igual manera dejo constancia de mi gratitud al señor Horley Aponte Bereche, por haberme colaborado con toda la información necesaria para la ejecución del trabajo investigativo.

LA AUTORA

a. TÍTULO

“PLANIFICACIÒN ESTRATÉGICA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, PERIÒDO 2012-2016”

RESUMEN

La Cooperativa de Transportes Loja actualmente contribuye, con un aporte a la sociedad al brindar servicios y beneficios en la transportación de pasajeros, encomiendas con una cobertura nacional e internacional, por lo que fue necesario incorporar directrices y orientaciones estratégicas para adecuarse a su nuevo ámbito competitivo e incorporar una visión, misión, valores, principios corporativos, líneas de acción con enfoque de proyección a largo plazo, mediante la elaboración de una **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,** direccionada a contribuir en el fortalecimiento empresarial de la cooperativa.

Objetivo General.- Diseñar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja, Período 2012-2016, el mismo que se cumplió a cabalidad en el desarrollo de la Planificación Estratégica a la Cooperativa de Transportes Loja.

Primer objetivo específico.- Analizar los factores internos y externos para crear estrategias que le permitan competir y liderar en el mercado, este objetivo se cumplió en la aplicación de la entrevista al gerente de la cooperativa y en la aplicación de las encuestas a los socios, empleados y clientes de la misma, donde permitieron conocer sus falencias y por ende tomar las medidas necesarias para contrarrestarlas.

Segundo objetivo específico.- Aplicar las herramientas necesarias para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica, este objetivo se cumplió en la elaboración de la matriz FODA como también en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) herramientas que ayudaron en la elaboración de los objetivos estratégicos para la Cooperativa de Transportes Loja.

Tercer objetivo específico.- Determinar y desarrollar las etapas de la planificación estratégica, objetivo que se efectuó en el diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, como también en la elaboración del plan estratégico el mismo que consiste en la propuesta de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias, actividades, responsables, indicadores y el Plan Operativo Anual (POA).

Además se utilizó métodos, como el Científico, que generaliza todos los métodos; técnicas que para la recolección de la información se empleó, la observación, la entrevista al Gerente de la Cooperativa de Transportes Loja y así como también encuestas dirigidas a los socios, empleados y clientes de la misma; siendo estas herramienta indispensable para realizar todo el trabajo de tesis de una forma progresiva y ordena

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones puestas a consideración del gerente tendientes a solucionar los problemas encontrados.

ABSTRACT

The Cooperative of Transports Loja at the moment contributes, with a contribution to the society when offering services and benefits in the transportation of passengers, you commend with a national and international covering, for what was necessary to incorporate guidelines and strategic orientations to be adapted to its competitive new environment and to incorporate a vision, mission, values, corporate principles, action lines with long term projection focus, by means of the elaboration of a STRATEGIC PLANNING, addressed to contribute in the managerial invigoration of the cooperative.

General Objective.- To design a Strategic Planning for the Cooperative of Transports Loja, Period 2012-2016, the same one that was completed to cabalidad in the development from the Strategic Planning to the Cooperative of Transports Loja

First specific objective.- To analyze the internal and external factors to create strategies that allow him/her to compete and to lead in the market, this objective was completed in the application from the interview to the manager of the cooperative and in the application of the surveys to the partners, employees and clients of the same one, where they allowed to know their falencias and for ende to take the necessary measures to counteract them.

Second specific objective.- To apply the necessary tools for the development of the process of the strategic planning, this objective was completed in the elaboration of main FODA as well as in the Womb of Evaluation of Internal (EFI) Factors, the Womb of Evaluation of Factors External (EFE) tools that you/they helped in the elaboration of the strategic objectives for the Cooperative of Transports Loja.

Third specific objective.- To determine and to develop the stages of the strategic planning, objective that was made in the diagnosis of the current situation of the cooperative, as well as in the elaboration of the strategic plan the same one that consists on the proposal of the mission, vision, values, strategic objectives, strategies, activities, responsible, indicators and the Operative Plan Yearly (POA).

It was also used methods, as the Scientist that generalizes all the methods; technical that was used for the gathering of the information, the observation, the interview to the Manager of the Cooperative of Transports Loja and as well as you interview directed to the partners, employees and clients of the same one; being these indispensable tool to carry out the whole work of thesis in a progressive way and it orders

Finally the conclusions and on recommendations are exposed to the spread manager's consideration to solve the opposing problems

c. INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia que las empresas en general tanto del sector público como privado deban contar con una Planificación Estratégica que oriente sus actividades, esto implica la forma correcta de administrar, la cual consiste en el diseño del futuro deseado, permitiendo a los directivos de la empresa identificar debilidades y amenazas así como aprovechar oportunidades y fortalezas para su crecimiento en el mercado.

Es por ello, que éste trabajo de tesis, aplicado a la Cooperativa de Transportes Loja, coadyuva a que camine sobre una línea ya trazada, logrando dar un aporte significativo para el mejoramiento del servicio de transporte terrestre, por esta razón se ha visto necesario la elaboración de una planificación estratégica ya que una buena administración sobre los recursos existentes permite alcanzar el crecimiento y desarrollo de la misma y de esta manera enfrentar a la competencia; siendo pilar fundamental para la correcta y oportuna toma de decisiones, considerando siempre políticas, normas y leyes.

El presente trabajo de Tesis se encuentra estructurado de acuerdo a lo que determina el Artículo 151 del Reglamento de Régimen Académico vigente y en él se incluye: **TÍTULO** de la tesis, **RESUMEN** que contiene el objetivo general, los objetivos específicos, la metodología utilizada y la

síntesis de los resultados obtenidos, la **INTRODUCCIÓN** donde se explica la importancia del tema, el aporte a la entidad investigada y estructura del trabajo, a continuación se presenta la **REVISIÓN DE LITERATURA**, en la cual se hace constar las temáticas y conceptos necesarios que ayudaron a fundamentar los elementos teóricos del tema de tesis, seguidamente se presentan los **MATERIALES Y MÉTODOS**, donde se expone los materiales, métodos, técnicas que se utilizaron y ayudaron en el desarrollo del trabajo, los **RESULTADOS**, se comienza con el contexto empresarial, diagnóstico y desarrollo de la planificación estratégica; en **DISCUSIÓN** se fundamentaron los resultados obtenidos en el trabajo de tesis, luego se incluyen las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, que son las posibles soluciones y alternativas viables que como investigadoras se proponen y deberían ser tomadas en consideración por quienes dirigen y toman las decisiones en la Cooperativa, a continuación se hace referencia a la **BIBLIOGRAFÍA,** utilizada para la formulación de contenidos teóricos, así mismo el **INDICE** en el cual se especifican los temas que se abarcaron y finalmente se presentan **ANEXOS** en los que se incluye información relevante utilizada en el desarrollo de la presente tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

COOPERATIVAS

Concepto

"La cooperativa es una sociedad de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros"[1]

La cooperativa es una sociedad legalmente constituida, en donde sus socios, deciden libre, voluntaria y equitativamente, aportar con capitales que les permitan prestar un servicio a la colectividad y a ellos mismos.

Clasificación

Por su actividad

- ✓ **Cooperativas de producción.-** son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

[1] LEY DE COOPERATIVAS, Art.1

- ✓ **Cooperativas de consumo.-** son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

- ✓ **Cooperativas de ahorro y crédito.-** son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.

- ✓ **Cooperativas de servicios.-** son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad."[2]

Entre las cooperativas de servicios, podemos mencionar las siguientes líneas y clases:

- **De seguros** (aseguran contra riesgos personales o patrimoniales)
- **De transporte** (de pasajeros de carga: terrestre, marítima y aérea)
- **De electrificación** (proporcionan servicio electrónico)
- **De irrigación** (presas y canales de riego)
- **De alquiler de maquinaria agrícola**
- **De almacenamiento** (ensilaje) de producción agrícola

[2] LEY DE COOPERATIVAS, Art.64-67

- **De asistencia médica y funeraria**
- **De educación** (creación y mantenimiento de escuelas, colegios u otros establecimientos de enseñanza)

Por su capacidad

- ✓ **Cooperativas abiertas.-** son las que agrupan en su seno a socios de diferentes grupos sociales o captan dinero del público en general.

- ✓ **Cooperativas cerradas.-**son aquellas que se agrupan a socios que pertenecen a un solo grupo del trabajo.

COOPERATIVA DE TRANSPORTE

Son aquellas dedicadas al transporte de pasajeros, carga y/o correo, que efectúan servicios de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, regulares, no regulares, nacionales e internacionales, con fines de lucro.

TRANSPORTE TERRESTRE

“El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro,

haciendo uso del sistema vial nacional. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

CLASES DE SERVICIOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

a) Transporte público

"Se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio.

El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: urbano, interprovincial, e internacional.

- ✓ **El servicio de transporte público urbano**, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

- ✓ **El servicio de transporte público interprovincial** es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional.

- ✓ **El servicio de transporte público internacional** es aquel que opera, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa

b) Transporte comercial

Es el que se presta a tercera personas a cambio de una contra prestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación.

c) Transporte por cuenta propia

Es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada”[3]

[3] Reglamento Ley Orgánica de Transporte, Tránsito y seguridad Vial. Pág. 13

ADMINISTRACIÓN

Definición

"Consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por lo tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia."[4]

Proceso Administrativo

Planeación

"La planeación implica selección de misiones y objetivos, así como las acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas.

Existen varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a ser adoptadas.

[4] CHIAVENETO Idalberto, Administración-Teoría, proceso y práctica, Pág. 3

Organización

La organización es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma. Es intencional, en el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr los objetivos sean asignadas a las personas más capaces para llevarlas a cabo.

El propósito de una estructura organizacional consiste en ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano. Es, entonces, una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las labores a realizar, los papeles establecidos también deben ser diseñados a la luz de las habilidades y motivaciones de la gente disponible.

Integración de personal

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación u otra forma de desarrollo tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Dirección

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración

Control

El control es la medición y corrección del desempeño individual y la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, como base en objetivos y planes, mostrando los puntos en donde existan desviaciones de los parámetros, y ayudando a corregirlas. El control facilita el logro de los objetivos."[5]

PLANIFICACIÓN

Definición

"Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamental analizar por anticipado los problemas, planear posibles

[5]KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Elementos de Administración- Enfoque Internacional, Pág.28-30

soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida define. La planeación debe, por tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su planeación"[6]

"La planificación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollara planes para integrar y coordinar actividades de trabajo"[7]

Importancia

- "Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos
- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro
- Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del provenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

[6] ORTEGA CASTRO Alfonso L., Planificación Financiera Estratégica, cita de (MERCADO Salvador, Administración Aplicada), Pàg.5
[7] P. ROBBINS Stephen y COULTER Mary, Administración, Pág. 144

Principios

- ✓ *Factibilidad.-* Debe realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

- ✓ *Objetividad y cuantificación*.- Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opciones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (sin precisión), y expresarse en tiempo y dinero.

- ✓ *Flexibilidad.-* Es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

- ✓ *Unidad.-*Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos generales.

- ✓ *Cambio de estrategias.-* Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategia) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos."[8]

[8] ORTEGA CASTRO Alfonso L., Planificación Financiera Estratégica, Pág. 7- 8

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Definición

‘’La planificación estratégica es el proceso que se utiliza para: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su misión y visión, 3) plantear metas globales,4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicara y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planificación estratégica, los directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estratégicas que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.”[9]

Importancia

Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, así como valorar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha propuesto. También proporciona un instrumento de control e integra el uso efectivo de los recursos disponibles, minimizando los costos. Intenta prever fracasos y desviaciones, ya que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la empresa.

[9] HELLRIENGEL Jackson Slocum, Administración-Un enfoque basado en competencias. Pág. 215

Objetivos

- ✓ “Definir lo que deberá ser la organización en el futuro
- ✓ Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización
- ✓ Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- ✓ Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con lo que deberá ser en el futuro.
- ✓ Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.

Elementos

- ✓ *Identificar los problemas y las oportunidades que existen*. El reconocimiento y las oportunidades representan uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica
- ✓ *Fijación de Metas (objetivos).* El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.
- ✓ *Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.*
- ✓ *Escoger la mejor solución.* Esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conocen los objetivos de la empresa.

- ✓ *Tener procedimientos de control.* Esto es para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de la administración.

Necesidades y beneficios de la planificación estratégica

- ✓ Mantiene el enfoque en el futuro y en el presente.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ✓ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias
- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos
- ✓ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- ✓ Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macroperspectiva, señalando los objetivos centrales de modo que puedan contribuir a lograrlos."[10]

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"En el proceso de la planificación estratégica es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales:

[10] ORTEGA Castro Alfonso L, Planeación financiera estratégica, Pag.29-33

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Es un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos. Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en la organización.

De esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer. En síntesis puedo decir que la finalidad del diagnóstico es:

- ✓ *Disponer de información confiable* para construir la planificación estratégica, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y/o distintas áreas de trabajo de la organización.
- ✓ *Ayudar a identificar y analizar las tendencias* de mayor impacto en el entorno de la organización.
- ✓ *Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con* mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización. *Establecer una cultura de la sistematización y evaluación,* juntar información, ordenar y analizarla para obtener mejores resultados.

Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización, no se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización y de las metas y políticas planteadas por la misma. ”[11]

Paso 1

Análisis del entorno (identificación de oportunidades y amenazas)

La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos – oportunidades) y (negativos – amenazas) que afronta una organización.

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes: Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos.

- ✓ Los cambios del entorno (cultural, demográfico)
- ✓ Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- ✓ Los cambios en las necesidades ciudadanas
- ✓ Las políticas públicas y prioridades del sector

[11] PAREDES A. Manual de Planificación. Pág. 27.

- ✓ El riesgo de factores naturales
- ✓ La competencia, las regulaciones, condiciones diversas.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización.

Paso 2

Análisis organizacional (identificación de fortalezas y debilidades)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa; las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño y surgimiento de las organizaciones.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas”[12]

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO

Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan factores internos y factores externos claves en la planificación. Los denominamos actores internos a las personas, grupos, áreas o

[12] www.gestiopolis.etapas de la planificación estratégica.

departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Les Llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

ANÁLISIS FODA

“Es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. El análisis FODA de una institución es una herramienta muy importante que nos permite obtener una visión general de la misma, tanto en el ambiente externo como interno. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares y el entorno en la cual este compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para elaborar planes de acción incluidos en la planeación estratégica propuesta.

FORTALEZAS

Son todos aquellos elementos internos y positivos que los integrantes de la empresa perciben; los mismos que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos propuestos

DEBILIDADES

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y su normal desempeño.

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y son los que deben ser tomados en cuenta por quienes toman decisiones para ser utilizados como herramientas de gestión y así lograr un mejoramiento en la organización.

AMENAZAS

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar NEGATIVAMENTE los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato"[13]

[13] RAMIREZ José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica. Pág.36-37

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	**FORTALEZAS** Es un recurso o una capacidad que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos	**DEBILIDADES** Son las limitaciones, deficiencias o defectos de la organización.
OPORTUNIDADES Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno de la organización, que asegura la demanda de un producto o servicio y permite mejorar su posición.	**ESTRATEGIA FO** ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? o viceversa.	**ESTRATEGIA DO** ¿Cómo podemos eliminar la debilidad, explotando la oportunidad? o viceversa
AMANAZAS Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno de la organización, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera, una limitación o cualquier factor que pueda causarle problemas o ir en detrimento de la organización.	**ESTRATEGIA FA** ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenaza?	**ESTRATEGIA DA** ¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

"La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permitir a las estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de las Oportunidades y Amenazas claves de la organización.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son en particular graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) o una oportunidad mayor (calificación = 4)
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
6. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: Si el resultado obtenido es de 2,5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2,5 la organización tiene problemas externos; y si el resultado es superior a 2,5 la organización no tiene problemas externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

"También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor determinado indicará su importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa. Al margen de que el factor clave represente una fuerza o una

debilidad interna, los factores que se considere repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de los pesos deben sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para determinar una evaluación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización
6. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: Si el resultado obtenido es de 2,5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2,5, la organización tiene problemas internos; y si el resultado es superior a 2,5 la organización no tiene problemas internos."[14]

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misión, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras

[14] ORTEGA CASTRO Alfonso L, Planeación financiera estratégica, Pag.73- 76

que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

Paso 1

Formulación de la misión

Misión

"La misión establece la razón de ser de una organización; enuncia el propósito de la organización así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. La misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además sus principales valores filosóficos.

El propósito principal de la misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés.

Los Componentes de la Misión

- ✓ Identidad Institucional: es decir ¿Quiénes somos?
- ✓ Principales necesidades a satisfacer: ¿Para que existimos?
- ✓ Principales clientes y/o beneficiarios: ¿A quiénes nos debemos?
- ✓ Principales productos y/o servicios: ¿Qué brindaremos?

- ✓ Principales fuentes de ventaja o factores críticos de éxito: ¿Cómo lo lograremos?
- ✓ Principales principios y valores institucionales: ¿Cuál es nuestra filosofía?

Características de la misión

- ✓ Simple, clara y directa
- ✓ Configurada hacia el futuro, a mediano o largo plazo
- ✓ Es creíble
- ✓ Tiene alto grado de originalidad
- ✓ Es ambiciosa e idealista pero sin dejar de ser operativa
- ✓ Debe ser revisada constantemente, cada dos o tres años."[15]

Paso 2

Diseño de la visión de futuro

Visión

"La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que de probabilidad, de potencial más que de límites"[16]

---

[15] EYZAGUIRRE ROJAS Norma E., Metodología Integrada Para La Planificación Estratégica, Pág. 22-23

[16] ARANDA ARANDA Alcides, Planificación Estratégica Universitaria, cita de (KRIEGEL Roberth y PATLER Louis.1997), Pàg.106

Una visión es:

- ✓ “Una descripción de un futuro deseado
- ✓ Un desafío: difícil, pero no imposible de lograr
- ✓ Un deseo noble digno, basado en principios ideales y valores compartidos.

Caracterización

- ✓ Es lo que queremos que la organización llegue a SER
- ✓ Es el punto al que queremos llegar en un plazo determinado
- ✓ Es nuestro sueño posible y realizable.

Propósitos

- ✓ Motivar, ojala inspirar, convocar voluntades.
- ✓ Establecer un norte para la institución.
- ✓ Definir qué significa “éxito” para la misma”[17]

Componentes de la visión

- ✓ “Qué aspira a ser la organización a futuro
- ✓ Que otras necesidades futuras se buscará satisfacer
- ✓ Que otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención

[17] ARANDA ARANDA Alcides, Planificación Estratégica Universitaria, Pág. 107

- ✓ Nuevos productos y/o servicios a brindar
- ✓ Nuevas competencias necesarias a desarrollar para lograr el liderazgo en el sector.

Declaratoria de la visión

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- ✓ Ser clara y alejada de la ambigüedad.
- ✓ Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse.
- ✓ Que incluya aspiraciones que sean realistas.
- ✓ Que esté alineada con los valores y cultura de la organización.
- ✓ Que esté orientada a las necesidades del usuario.

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización, incorporar valores e intereses comunes, comunicar entusiasmo y debe ser difundida interna y externamente. El líder de la organización tiene la responsabilidad de comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustre la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y que sean coherentes con la misión, y animar a todo el personal a conjugar su visión personal con la de la organización."[18]

[18] EYZAGUIRRE ROJAS Norma E., Metodología Integrada Para La Planificación Estratégica, Pág. 25

Paso 3

Definición de valores corporativos

Valores corporativos

Son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su nivel organizacional y de su equipo humano, los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez etc. Los valores corporativos son los que diferencian a las organizaciones del resto del mercado competitivo.

Principios

Los principios estratégicos constituyen la filosofía y el soporte de la cultura organizacional de la entidad, como referencia que inspire y regule la vida de la organización, para que siga operando dentro de la vida establecida como inicio u otro periodo institucional de desafío.

Paso 4

Formulación de objetivos estratégicos

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 son los estados o resultados deseados del comportamiento, ya sea obtener algo mejor lo que ya se tiene, asimismo 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 tienen especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo, 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 el plan estratégico elaborado por los ejecutivos.

Características de los objetivos estratégicos

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificables, Realizables y Flexibles.
- Relacionados y consistentes con misión y visión de futuro.
- Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Elementos de los objetivos estratégicos

Para generar los objetivos es necesario analizar las demandas de los usuarios externos e internos, las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades”[19]

[19] PAREDES, A. Manual de planificación. Págs. 65-68

Paso 5

Definición de estrategias

Estrategias

"Constituye el vínculo principal entre las metas y los objetivos que desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para orientar todas sus actividades futuras.

La finalidad de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar mediante un sistema de objetivos y políticas mayores una descripción de la empresa que se desea. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos."[20]

Estrategia institucional

La estrategia institucional se refiere al carácter básico y visión de la entidad, determina la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

[20] ORTEGA CASTRO Alfonso L, Planeación Financiera Estratégica, Pàg.27

DIFERENCIAS ENTRE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA				
MISIÓN		**VISIÓN**		**ESTRATEGIA**
Descripción del porque la organización existe		Cristalización de lo que los líderes desean que sea la organización		Plan que explica como generar ventaja competitiva
• Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización. • Describe una realidad duradera. • Útil para entes internos y externos. • Su logro puede ser infinito.	+	• Guía el desarrollo de la estrategia y organización. • Describe una nueva realidad inspiradora. • Se puede lograr dentro de un periodo específico. • Se usa primordialmente al interior de la organización.	⇨	• Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos. • Describe la propuesta de valor seleccionada por la organización. • Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba, error y experiencias.

FUENTE: ARMIJOS PEÑALOZA, Eduardo. Planificación Estratégica. Loja – Ecuador, 2007. Págs. 14 – 19.

Actividades

Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse.

Para lograr plantear las actividades dentro de un plan estratégico o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes, revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico.

Responsables

Se refiere a las persona que se van a ser responsables para que se cumpla cada actividad personal que pone mucho cuidado en lo que hace o decide ya que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo dentro de la cooperativa.

Presupuesto

Los presupuestos son programas en los que se les asigna cifras a las actividades; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Características de los presupuestos

- ✓ Es un documento formal, ordenado y sistemáticamente
- ✓ Es un plan expresado en términos cuantitativos
- ✓ Es general, porque se establece para toda la empresa
- ✓ Especifico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- ✓ Es diseñado para un periodo determinado

"El presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas."[21]

[21] ROBBINBS,Stephen P, Administración, Pág. 212

Indicadores

"Los indicadores son la base para el monitoreo y evaluación estratégica, es decir es el estándar de cumplimiento que se debe alcanzar y que dice cuánto, para quién y cuándo se debe haber ofrecido o alcanzado algo, ayuda a medir la verdadera naturaleza del trabajo a realizar proporcionando confiabilidad y veracidad.

Los indicadores deben ser: Válidos, Confiables, Pertinentes, Sensibles, Específicos, Oportunos, Eficaces"[22]

Políticas

"Las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan y su formulación será a partir de la misión y los objetivos institucionales. La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos de la organización.

Por ello es que las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto"[23]

---

[22] BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Pág. 258.

[23] ARANDA ARANDA Alcides, Planificación Estratégica Universitaria, Pág. 128

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Identificar asuntos estratégicos potenciales:

- Analizar y Resumir
- Actuar y Dar seguimiento
- Concretar y Mejora

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

Los supuestos estratégicos a nivel de resultados van desde factores muy concretos, hasta el compromiso de los directivos y condiciones de la cobertura de los servicios que deben ser sometidos a cambios así como de los resultados que la organización pretende lograr y desea mantener en bien de la organización e institución.

COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS

PLAN TÁCTICO – OPERATIVO

En él se define con claridad QUÉ se desea, CÓMO y CUÁNDO se realizará y QUIÉN será el encargado. Involucra cuatro elementos primordiales:

LÍNEAS DE ACCIÓN

Una vez fijados los objetivos estratégicos, se debe forjar un campo para lograrlos. Aquí se entra en el ámbito de las estrategias. Los objetivos son los fines, la estrategia es el medio para alcanzarlos. A estos medios llamamos Líneas de Acción.

En general existen tipos de acciones en las cuales la organización o el grupo deben trabajar arduamente para alcanzar sus objetivos estratégicos:

- Programas
- Proyectos

Programas

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa general, un programa tiene en consecuencia los siguientes puntos:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y que actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo y su duración.

Proyectos

Son actividades a realizarse en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Instrumento de monitoreo y evaluación; el POA es un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección: cada uno sabe exactamente QUIÉN debe hacer QUÉ, CUÁNDO y con QUÉ.

Monitoreo o seguimiento es la verificación del cumplimiento de las actividades planificadas, del uso de los recursos y la introducción de las correcciones necesarias que se derivan de esta constatación.

Evaluación es la verificación del resultado esperado como consecuencia de la acción inmediata y del nivel de satisfacción de la gente a quien estaba dirigida la acción.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para la realización del presente trabajo de tesis se utilizaron los siguientes materiales:

- **Materiales bibliográficos.-** Libros, documento de apoyo, tesis e información de internet.
- **Materiales de oficina.-** Papel boom, esferográficos, carpetas y tinta
- **Material documental.-** Referente sobre el recurso humano de la Cooperativa de Transportes Loja, reglamento interno e información interna.
- **Material electrónico y de almacenamiento.-** Pen drive, Cd's y calculadora

MÉTODOS

Científico

Se lo utilizo en el desarrollo de la investigación para abordar la realidad de la cooperativa permitiéndonos integrar de manera adecuada conceptos y criterios específicos que sustenten el plan estratégico.

Deductivo.

Este método ayudó a conocer los aspectos generales de la Cooperativa de Transportes Loja como sus estatutos, reseña histórica, misión, visión, valores, principios, etc. lo mismo que fueron importantes para la elaboración de la planificación estratégica

Inductivo

Se lo aplicó para la estructuración del análisis situacional de la Cooperativa de Transportes Loja, mediante la identificación de los usuarios internos y externos para conocer sus expectativas y demandas consideradas y definidas en las nuevas estrategias y actividades que se llevara a cabo en los próximos cinco años de gestión administrativa.

Analítico

Permitió identificar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como factores internos y externos que contribuyen al desarrollo y formulación de los objetivos estratégicos propuestos que son la base de la estructuración de la planificación estratégica.

Sintético

Este método canalizó la definición de la misión, visión, valores, objetivos como herramientas básicas del fundamento estratégico; y de la propuesta

misma de la Planificación Estratégica a la Cooperativa de Transportes Loja, Periodo 2012-2016, así mismo para redactar las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo investigativo

Estadístico

Permitió realizar la tabulación, cuadros y gráficos de las encuestas aplicadas a los socios, empleados y clientes de la Cooperativa de Transportes Loja.

Descriptivo

Con este método se pudo reunir y explicar los resultados de los hechos y acontecimientos de la realidad observada y con ésta información formular el plan estratégico.

Población

Para la organización, análisis e interpretación de la información fue necesario tomar una base de datos existentes en la Cooperativa de Transportes Loja; para ellos se consideró a 1 gerente, 135 socios, 197 empleados y 10000 clientes.

Muestra

Para la recopilación de la información de los socios, empleados y clientes fue necesario tomar la base de datos existentes en el departamento de contabilidad, número de socios 135, empleados 197 de igual manera la información de sus clientes que son 10000, para determinar el tamaño de la muestra mediante la siguiente formula:

POBLACIÓN A ENCUESTAR

CALIDAD DEL INFORMANTE	NÚMERO DE INFORMANTES
GERENTE	1
SOCIOS	135
EMPLEADOS	197
USUARIOS	10000
TOTAL	**10333**

Elaborado: Por la autora

NOTA.- Para los socios que son los actores internos de la Cooperativa de Transportes Loja se los considero a todos

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA EMPLEADOS QUE SON LOS ACTORES INTERNOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

n= Tamaño de la muestra

N= Población

E= Margen de error 10%

FÓRMULA

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{N}}{\mathbf{1} + \boldsymbol{N}(\boldsymbol{E})^2} \qquad \mathbf{n} = \frac{197}{1 + 197(0,1)^2} \qquad \mathbf{n} = \frac{197}{2,97}$$

$\mathbf{n} = \mathbf{66}$ **encuestas**

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA CLIENTES QUE SON LOS ACTORES EXTERNOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

n= Tamaño de la muestra

N= Población

E= Margen de error 10%

FÓRMULA

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{N}}{\mathbf{1} + \boldsymbol{N}(\boldsymbol{E})^2} \qquad \mathbf{n} = \frac{10000}{1 + 10000\,(0,1)^2} \qquad \mathbf{n} = \frac{10000}{101}$$

$\mathbf{n} = \mathbf{99}$ **encuestas**

RESULTADOS

CONTEXTO EMPRESARIAL

El 15 de febrero de 1.961, un total de 38 ciudadanos que provenían de las Cooperativas Ecuador, Patria, y Célica, se reunieron para conformar la COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, en honor a la ciudad y provincia y con el ferviente deseo de que se exhiba orgulloso el nombre LOJA, en todos los lugares en los cuales los vehículos hicieran su recorrido.

En esta fecha histórica se firmaron los estatutos de la empresa, en compañía de las principales autoridades de la ciudad y provincia: el señor Gobernador Lcdo. Javier Valdivieso y el señor Capitán Eduardo Recalde Aldáz, Jefe de Tránsito de Loja, proceso que se efectivizó con la ayuda del Dr. Manuel Agustín Rodríguez Ruiz, quien fue el promotor para que el transporte de pasajeros trabaje de manera organizada.

La Cooperativa de Transportes Loja, fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial Nro. 1525, inscrita en el Registro General de Cooperativas, con el Nro. de Orden 617 de fecha 13 de abril del año 1.961, y reinscrita mediante acuerdo ministerial 3015 del 18 de noviembre del año 1.971. En su inicio realizo las siguientes frecuencias: Loja-Cariamanga, Loja-Celica, Loja-Macará; y los colores de iniciación fueron: Crema, verde y café.

Posteriormente, la empresa en su afán de crecimiento, en el año de 1966 se fusiona con la Cooperativa de Transportes Pacífico, la cual estaba conformada de diez socios, quienes, después de esta alianza pasan a formar parte de la Cooperativa de Transportes Loja.

En este mismo año se realizó una alianza con la Cooperativa de Transportes Cenepa, la misma que era distinguida por sus colores azul, rojo y blanco, los cuales empiezan a formar parte de la “Cooperativa Loja” y desde este año se deja de utilizar los colores: crema, verde, y café.

Los nuevos colores, son impugnados por la empresa de transporte “Flota Imbabura” ya que la misma sostiene que es la adjudicataria de estos colores. Posteriormente, con la sentencia del Juez, habiéndose demostrando que estos colores pertenecen a la empresa Cenepa y, dada la fusión adoptados por la Cooperativa Loja, los colores son ratificados para la empresa Lojana.

Figura: Maqueta del bus de Cooperativa Loja “Marca Ford”

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja

En el año 1.971, se realizó el primer viaje a la capital de la República del Ecuador, cubriendo la frecuencia, Loja-Quito, efectuada por la ruta: Loja-Azuay-Cañar-Chimborazo-Tungurahua-Cotopaxi-Quito, en un vehículo marca Fargo, en un tiempo aproximado de 22 horas de viaje, grato e histórico acontecimiento para el transporte de pasajeros de la ciudad de Loja y el país. Para ese año, la empresa de Transportes Loja sumaba un total de 48 socios.

En los años 1.993, 1.994, y 1995, se empezó a realizar las diferentes importaciones de vehículos con carrocería extranjera (Brasilera).

Las frecuencias internacionales fueron incrementadas en el año de 1999, tras la firma de la paz con el vecino país Perú, entre los dos mandatarios de ese entonces, por parte de la República del Ecuador el presidente Jamil Mahuad y su similar de la República del Perú, Alberto Fujimori, quienes firmaron un acuerdo para que las flotas de transportes de ambos países realicen estos viajes. La empresa lojana solicitó las frecuencias: Loja – Macará– Sullana – Piura, Piura – Sullana – Macará– Loja

En el año 2002, se empezó a un proyecto de renovación constante de unidades vehiculares que actualmente sigue fortaleciéndose cada día con unidades nuevas, únicas en el Ecuador, el modelo de buses SCANIA, ratificando con esto el compromiso de renovación y actualización acorde a las exigencias de nuestros clientes.

Figura: Scania K-380 Modelo 2009

Elaborado: Por la autora

La Cooperativa de Transportes Loja, tiene su sede en la ciudad de Loja, del Cantón y Provincia del mismo nombre, ubicada en el sur del Ecuador. Desde hace 50 años está sirviendo en la delicada tarea de trasladar pasajeros a lo largo y ancho del país e internacionalmente, con un grupo humano de profesionales congregados en una empresa sólida y comprometida con sus clientes. Esta es su principal carta de presentación.

Cooperativa de Transportes Loja, hasta el día de hoy, está integrada por 135 socios. Tiene 184 frecuencias a nivel nacional, con dos tipos de servicios: servicio especial que cubren los turnos directos de Loja- Quito, Loja- Guayaquil y viceversa; y, el servicio popular, que es el encargado de cubrir las frecuencias de Loja, la provincia y posteriormente al resto del país.

Con el propósito de seguir contribuyendo al desarrollo de la ciudad y del país se han ubicado en los diferentes lugares: En la ciudad de Loja; su matriz está ubicada en las calles Lauro Guerrero y 10 de Agosto y una boletería en el Terminal Terrestre Reina del Cisne, cuenta con oficinas en: Alamor, Amaluza, Ambato, Arenillas, Cariamanga, Catacocha, Catamayo, Célica, Chaguarpamba, Coca, Cuenca, El Pangui, Gonzanamá, Gualaquiza, Guayaquil, Huaquillas, Lago Agrio, Latacunga, Macará, Machala, Naranjal, Piñas, Pindal, Portovelo, Quevedo, Quito-Colon, Riobamba, Sacha, Santa Rosa, Saraguro, Sozoranga, Sushufindi, Yanzatza, Zamora, Zapotillo, Zumba, Piura-Perú, Sullana–Perú, una boletería en el Terminal Terrestre de Santo Domingo de los Shachilas y en el Terminal Terrestre de la Quitumbe-Quito, de ese modo poder brindar a la ciudadanía un mejor transporte tanto cantonal, interprovincial e internacional.

Como empresa su compromiso es liderar el transporte de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional, ofertando las mejores

comodidades y servicios a través de una constante modernización del parque automotor.

Misión

Ofrecer un servicio de transporte público de pasajeros, en la cual se refleje, seguridad, comodidad, confort y eficiencia a todos nuestros clientes, en el contexto local, provincial, nacional e internacional, en las diferentes rutas y frecuencias legalmente establecidas en el permiso de operación, otorgado por el máximo organismo de tránsito del Ecuador.

Visión

Liderar el transporte público de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional, ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización del parque automotor, basado en parámetros estructurales que fortalezcan los lineamientos trazados u objetivos para mantenerse como la primera Cooperativa de Transportes en el Ecuador.

Base legal

La Cooperativa de Transportes Loja de derecho privado fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial Nro. 1525, e inscrita en el Registro General de Cooperativas, con el Nro. De Orden 617 de fecha 13

de abril del año 1961, reinscrita mediante Acuerdo Ministerial 3015 del 18 de noviembre del año de 1971; con identificación tributaria en el Servicio de Rentas Internas con RUC: 110900682001. Que para su operatividad empresarial es sujeto a la siguiente normativa y disposiciones vigentes:

- Constitución Política del Estado
- Ley de Cooperativas
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Ley del Consumidor
- Código de trabajo
- Estatuto y reglamento interno de la Cooperativa

Finalidades

La Cooperativa tendrá por finalidades las siguientes:

a) Realizar el servicio de transporte público en pasajeros y encomiendas y anexos, a nivel provincial, interprovincial e internacional, para lo cual deberá cumplir con los requisitos exigidos por los organismos pertinentes;

b) Para dar facilidades y mejores servicios a los usuarios, la Cooperativa puede abrir oficinas o agencias a nivel nacional e

internacional y a la vista del público; las mismas que funcionarán de acuerdo al reglamento que para el efecto está preparado.

c) Celebrar contratos con personas naturales o jurídicas de los sectores públicos y privados a nivel nacional o internacional, que fuesen necesarios para el cumplimiento de sus fines.

d) Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la Cooperativa;

e) Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la Institución;

f) Establecer otros servicios y otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y otras leyes que le fueren aplicables, que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros;

g) Propender a la permanente culturización de los cooperados y fomentar el espíritu de unión, solidaridad y disciplina entre los socios, mediante una adecuada capacitación cooperativa;

h) Organizar cursos especiales de tecnificación en el ramo de sus actividades profesionales, así como también programas, actos

culturales, sociales y cívicos para promover la mejor vinculación entre los socios y la comunidad en la que actúan;

i) Crear y poner en funcionamiento, la caja de Ahorro y Crédito, en beneficio de sus asociados;

Principios

La Cooperativa regulará sus actividades, de conformidad y de acuerdo con los siguientes principios:

a. Membresía abierta y voluntaria;
b. Control democrático, por parte de los socios;
c. Participación económica de los asociados;
d. Autonomía e independencia;
e. Educación formación e información;
f. Cooperación entre cooperativas;
g. Compromiso e interés por la comunidad.

SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE OFRECE

★ **Transporte Terrestre**

Cooperativa de Transportes Loja, se capacita y moderniza sus unidades permanentemente para proveer un servicio especial directo en

transporte de pasajeros, el mismo que ofrece confort y seguridad a sus usuarios en la diferentes unidades del parque automotor que posee la empresa: este servicio es de puerta a puerta o terminal a terminal sin paradas intermedias, con refrigerio a bordo, servicio de baño, bar, aire acondicionado, tres monitores de TV y asientos lujosos para mayor comodidad de los clientes.

También en nuestro afán de prestarles los mejores servicios ponemos a su disposición nuestras 135 modernas unidades para giras, recorridos y tours nacionales e internacionales con cómodas y razonables tarifas.

- **Courier Transporte de Carga y Encomiendas**

Nuestro afán de servicio va más allá del compromiso con la colectividad lojana nuestra presencia en todo el Ecuador así lo ratifica, en la actualidad contamos con más de 45 oficinas propias con el fin de llegar con una ágil y oportuna entrega y recepción de cargas y encomiendas.

- **Expresos Internacionales**

Ponemos a disposición nuestras 135 modernas unidades para giras, recorridos y tours nacionales e internacionales con la tarifa de $300,00 por día (24h00).

- LOJA - QUITO $600.OO
- LOJA - GUAYAQUIL $400.00
- LOJA - CUENCA $350.00
- LOJA - MACHALA $250.00
- LOJA - LAGO AGRIO $800.00
- LOJA - PIURA $400.00
- LOJA - ZAMORA $150.00
- LOJA - SANTO DOMINGO $600.00

★ **Estación de servicios**

Dentro de sus servicios posee una moderna estación para proveer de la mejor cantidad y calidad de combustibles a todos sus clientes la misma que está ubicada en el Km 1 vía Loja–Catamayo en la ciudad y provincia de Loja.

★ **Taller de Carrocerías**

Cuenta con un taller para reparación de todas las unidades de nuestro parque automotor, dentro de lo que se refiere a estructura metálica y mecánica además el mismo taller les sirve para hacer las revisiones periódicas a todas las unidades antes de salir a cumplir con las frecuencias respectivas**.**

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Los niveles jerárquicos que posee la Cooperativa de Transportes Loja son:

Nivel Legislativo

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

Nivel Ejecutivo

Este nivel, toma las decisiones sobre las políticas generales de la empresa mediante el ejercicio de la autoridad para garantizar el cumplimiento de las diversas actividades. Se encuentra el Presidente,

Gerente, Subgerente, quienes atienden y soluciona problemas internos y externos.

Nivel Asesor

El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica y todos los aspectos relacionados con la vida legal de la Cooperativa. Está integrado por el Asesor Jurídico

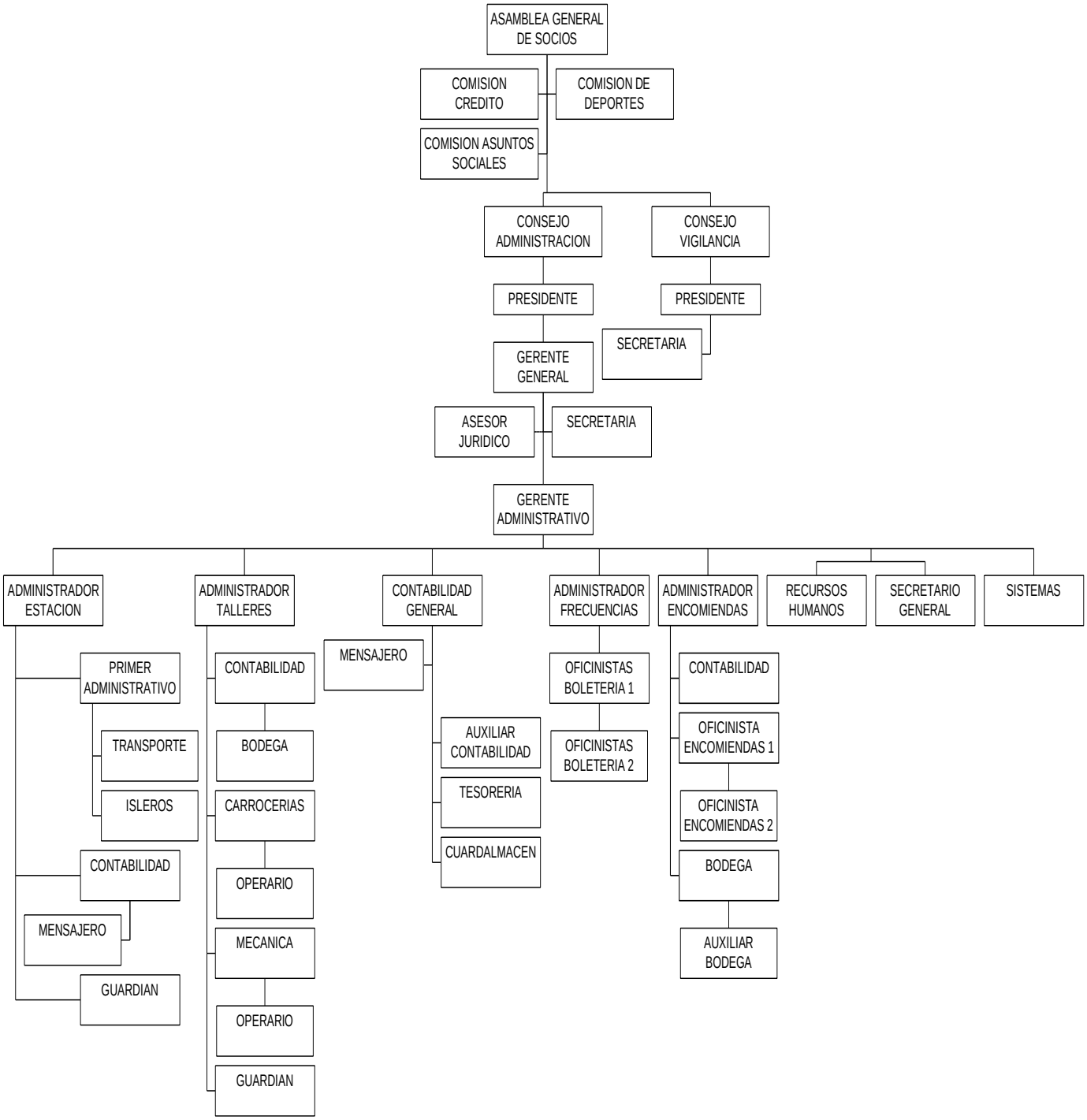
Nivel Auxiliar

Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas y operacionales en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia, lo conforma el Secretario General.

Nivel Operativo

Son los responsables directos de ejecutar las actividades básicas de la cooperativa; en este nivel se encuentran Oficinistas de Boletería, Bodeguero, Administrador de encomiendas. Contabilidad, Tesorería, Administrador de sistemas, Conductor de bus, Conserje y Guardia.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA



Elaborado Por: Cooperativa de Transportes Loja

ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

1. Conoce la mision y vision de la Cooperativa?

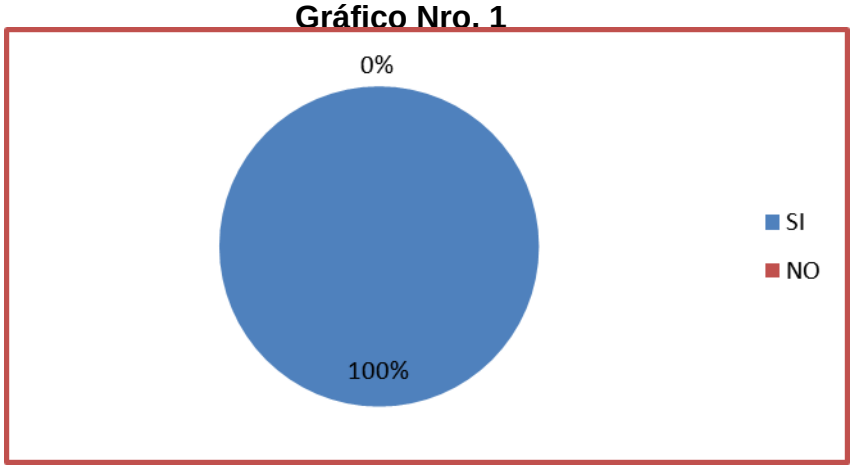
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	135	100
NO	0	0
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuestada el 100% manifestaron que **SÍ** conocen la misión y visión de la cooperativa, permitiéndoles saber el motivo con que ésta fue creada y lo que aspira llegar a ser a futuro.

2. ¿La cooperativa cuenta con una planificación estratégica que oriente sus actividades?

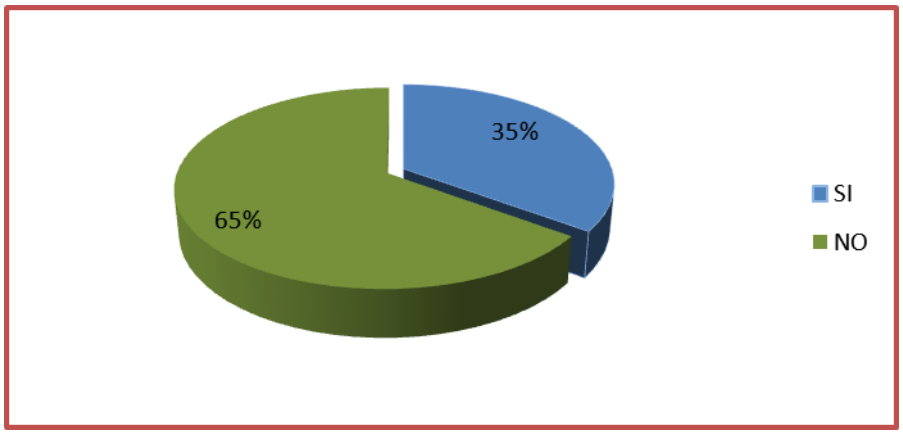
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	35
NO	88	65
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 2



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- De las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa se obtuvo el siguiente resultado en la que el 65% manifiesta que **NO** cuentan con una planificación estratégica que les ayuden a orientar sus actividades diarias; pero sin embargo el 35% expresan que actualmente **SI** cuentan con una planificación estratégica pero son sus planificaciones que la cooperativa realiza para cada semana.

3. ¿Considera que exite una buena organización de las actividades dentro de la Cooperativa?

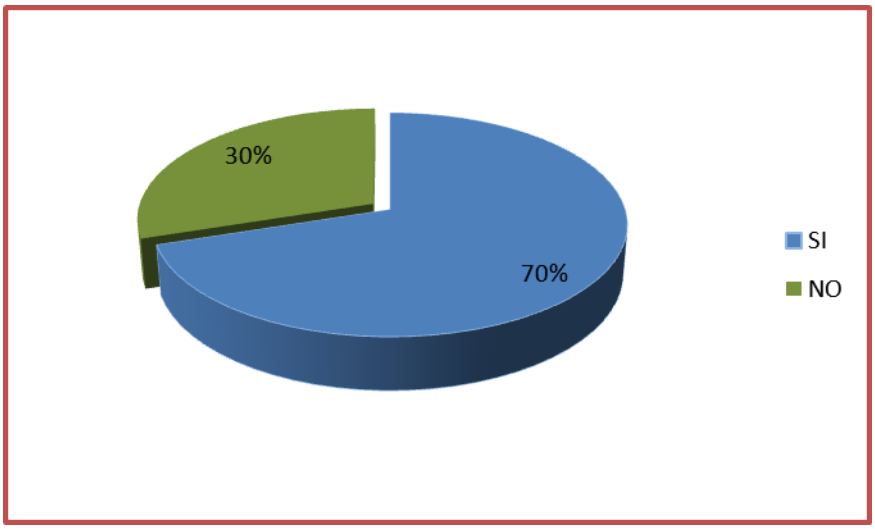
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	70
NO	40	30
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 3



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- De las encuestas realizadas el 70% contesto que **SI** existe una buena organización de las actividades que realiza diariamente la cooperativa; mientras que el 30% expreso que **NO** hay organización dentro de la misma

4. Cree que existe un buen sistema de control y optimizacion de recursos humanos, financieros y tecnologicos, dentro de la administraciòn?

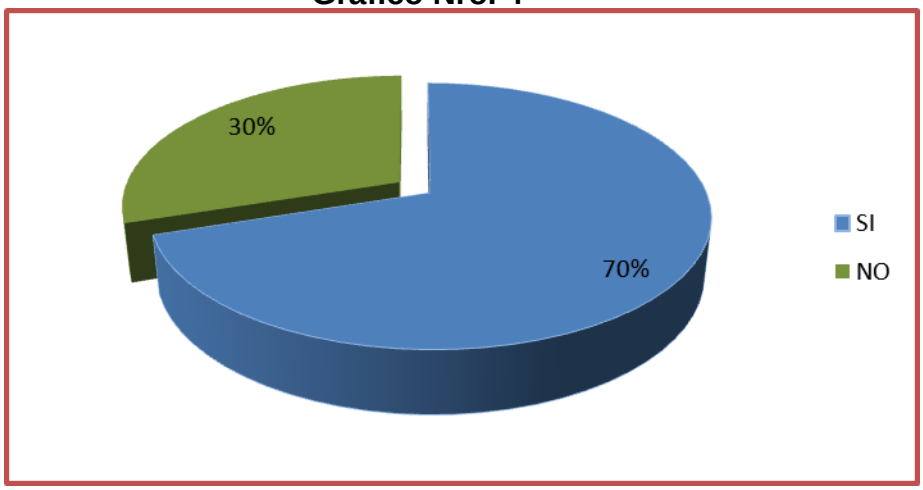
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	70
NO	40	30
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 4



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuestada el 70% dijo que **SI** existe un buen sistema de control y optimización de recursos humanos, financieros dentro de la administración; mientras que el 30% respondió que **NO** hay un buen sistema de control.

5. En que rango de porcentaje la Cooperativa de Transportes Loja ha cumplido con el plan de capacitacion de los Directivos, Socios y Administrativo.

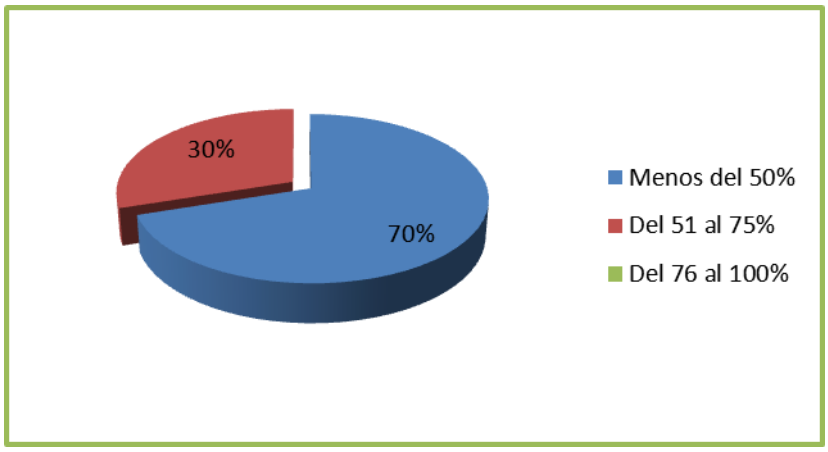
Menos del 50% ( ) Del 51 al 75% ( ) Del 76 al 100% ( )

Cuadro Nro. 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del 50%	95	70
Del 51 al 75%	40	30
Del 76 al 100%	0	0
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 5



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuestada el 70% dijo que el plan de capacitación se ha cumplido **MENOS DEL 50%,** sin embargo el 30% manifiesta que se ha logrado cumplir entre el **51 AL 75%** el plan de capacitación para socios, administrativos y directivos.

6. Cuales de estas secciones cree usted que se deberia mejorar?

Gestion Administrativa ( ) Sistema de capacitaciòn ( )

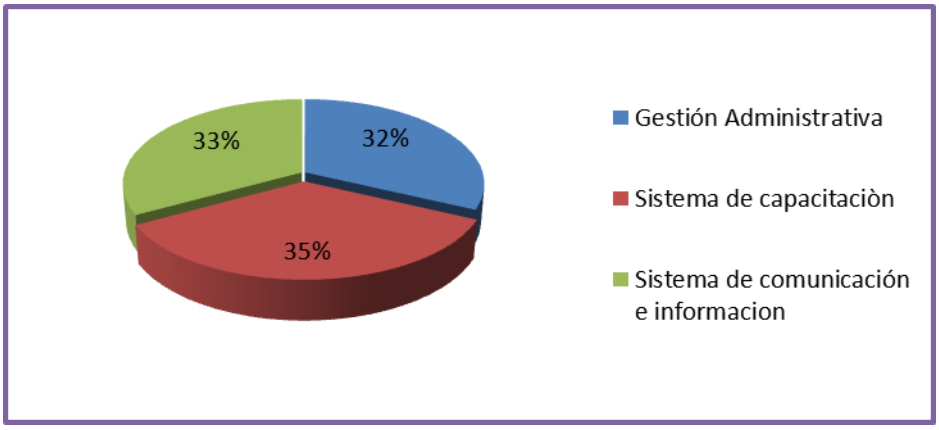
Sistema de comunicación e informacion ( )

Cuadro Nro. 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión Administrativa	43	32
Sistema de capacitaciòn	47	35
Sistema de comunicación e informacion	45	33
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 6



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuestada el 32% respondió que la **GESTIÓN ADMINISTRATIVA** se debería mejorar; mientras que el 35% expresa que se debería tomar en cuenta los **SISTEMAS DE CAPACITACIÓN** y el 33% restante consideran que se debería mejorar los **SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.**

7. ¿El personal ha sido evaluado de acuerdo a las funciones que desempeña?

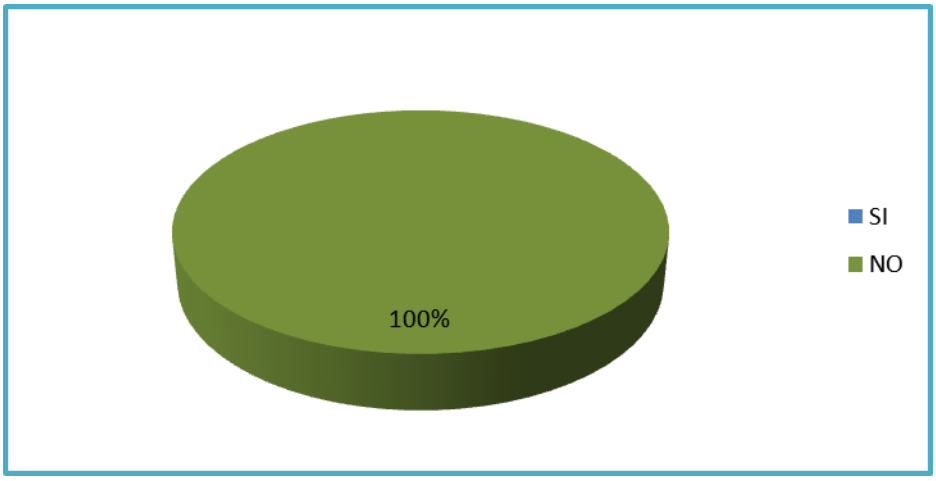
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	135	100
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 7



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACION.- De las encuestas realizadas a los actores internos de la Cooperativa de Transportes Loja mencionaron que el personal **NO** ha sido evaluado de acuerdo a las funciones que desempeña

8. ¿Consideraría usted importante la implementación de un sistema electrónico de facturación?

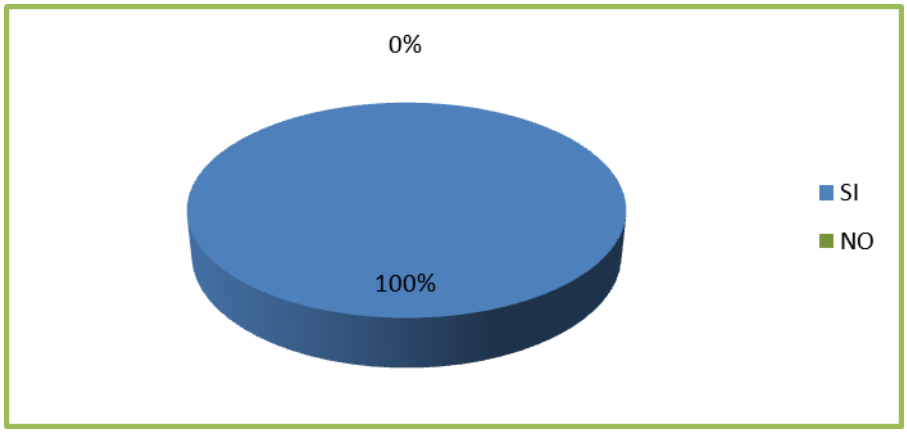
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	135	100
NO	0	0
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 8



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACION.- Del total de la población encuestada manifesto que **SI** seria conveniente contar con un nuevo sitema informatico que les permita mejorar sus servicio como tambien ahorrar tiempo y dinero y por ende brindar servicios de calidad a sus clientes.

9. Considera usted que una planificación estratégica es una herramienta fundamental en la toma de decisiones?

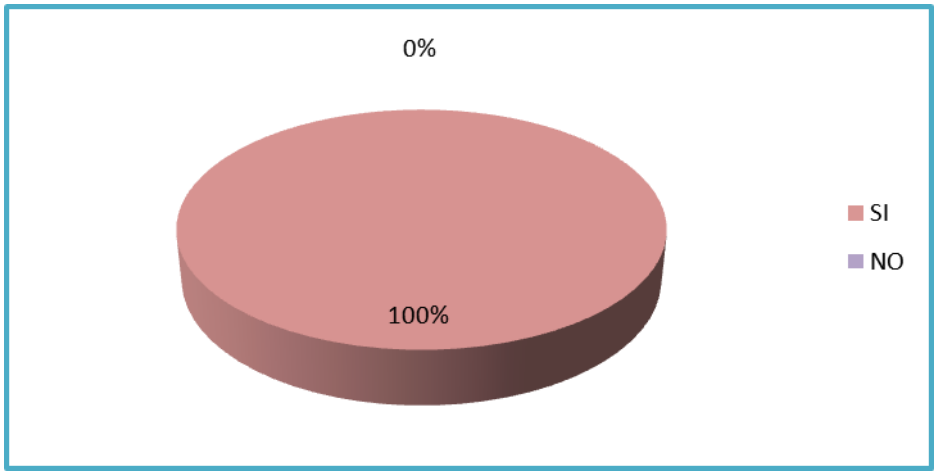
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	135	100
NO	0	0
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 9



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACION.- Del las encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Transportes Loja expresaron que la planificacion estrategica **SI** es una herramienta muy importante en toda empresa ya que les permite contrarestar los problemas que se presenten y a sus directivos a tomar decisiones.

10. El presupuesto de la cooperativa se financia con recurso:

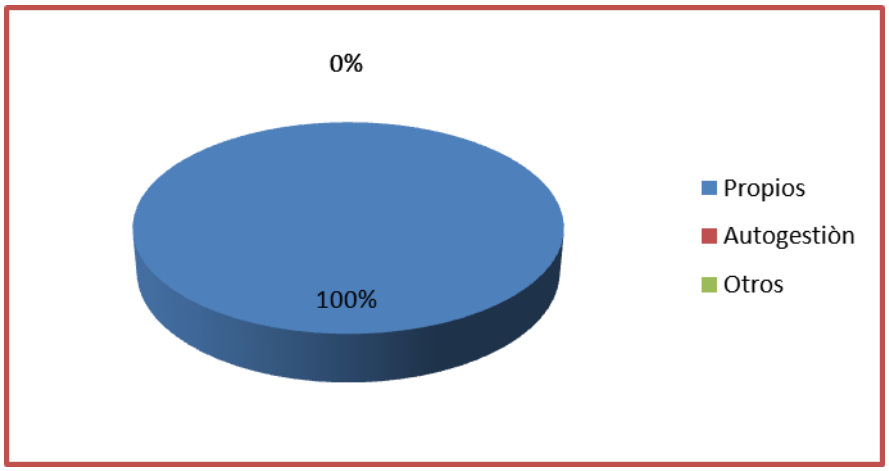
Propios ( ) Autogestiòn ( ) Otros ( )

Cuadro Nro. 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propios	135	100
Autogestiòn	0	0
Otros	0	0
TOTAL	**135**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 10



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 100% de la población encuestada manifestó que el presupuesto que cuenta la cooperativa para el desempeño de sus actividades es financiado por los recursos **PROPIOS** de cada socio.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la cooperativa?

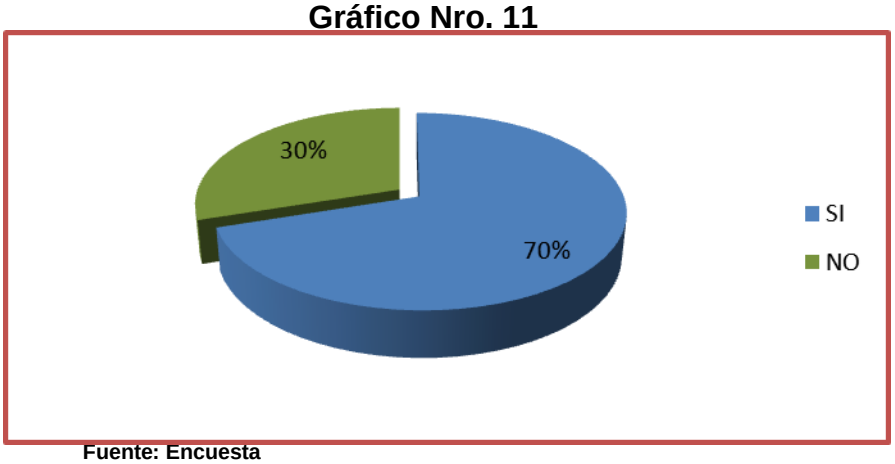
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	70
NO	20	30
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 11



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuestada el 70% manifestaron que **SÍ** conocen la misión y visión de la cooperativa, permitiéndoles saber el motivo con que ésta fue creada y lo que aspira llegar a ser a futuro; mientras que el 30% dijeron que **NO** conocen la razón de su creación y la esencia de lo que la cooperativa quiere conseguir.

2. Para realizar sus actividades o tareas laborales ¿Cuenta con los medios y recursos necesarios??

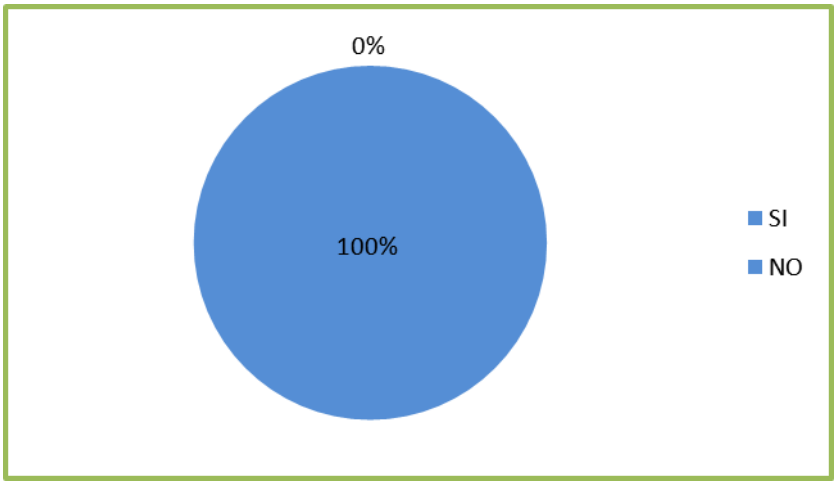
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	100
NO	0	0
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 12



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 100% de la población encuestada mencionó que la cooperativa **SÍ** planifica sus actividades, permitiéndoles así cumplir con los objetivos propuestos y además organizar sus actividades.

3. La cooperativa cuenta con una infraestructura adecuada para el desempeño de sus funciones?

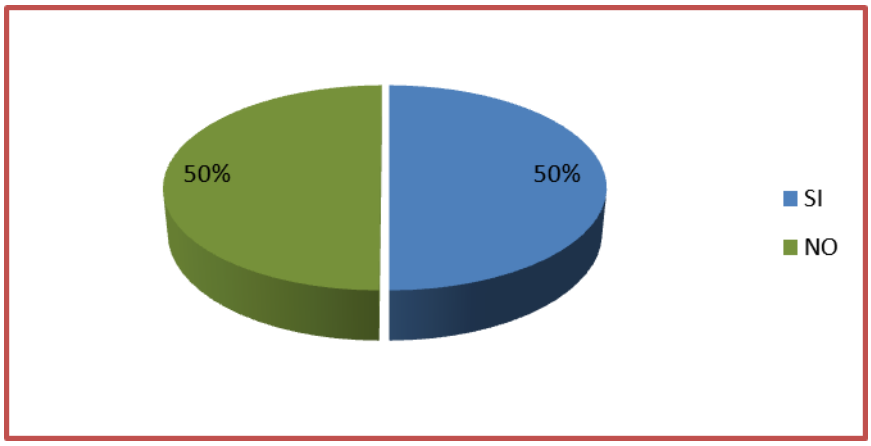
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	50
NO	33	50
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 13



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 50% de la población encuestada expresaron que la infraestructura de la cooperativa **SÍ** es adecuada para el desempeño de sus actividades, mientras que el 50% restante manifestó que **NO** es el apropiado para el desempeño de sus funciones.

4. Recibe cursos de capacitación acorde a su cargo?

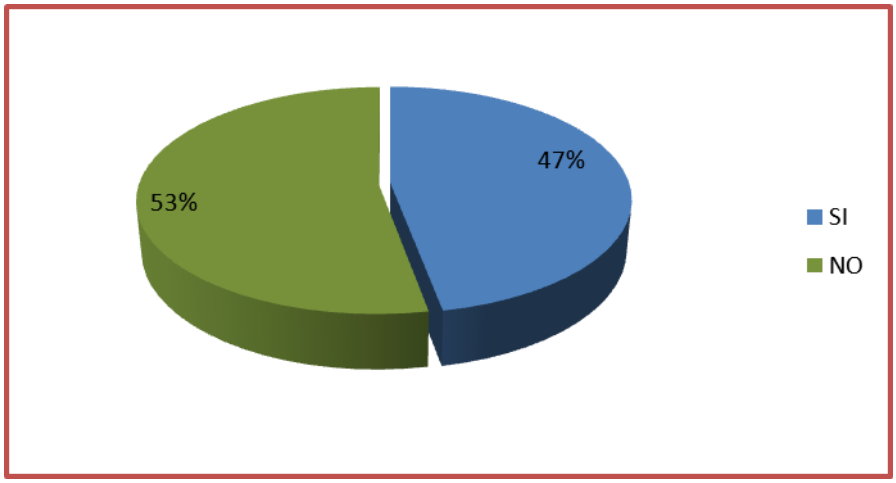
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	47
NO	35	53
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuestada el 47% contestaron que **SÍ** reciben capacitación acorde a su cargo; en tanto que el 53% expresaron que **NO** han recibido capacitación.

5. ¿El ambiente laboral que se da dentro de la Cooperativa le permiten a Usted desempeñarse adecuadamente?

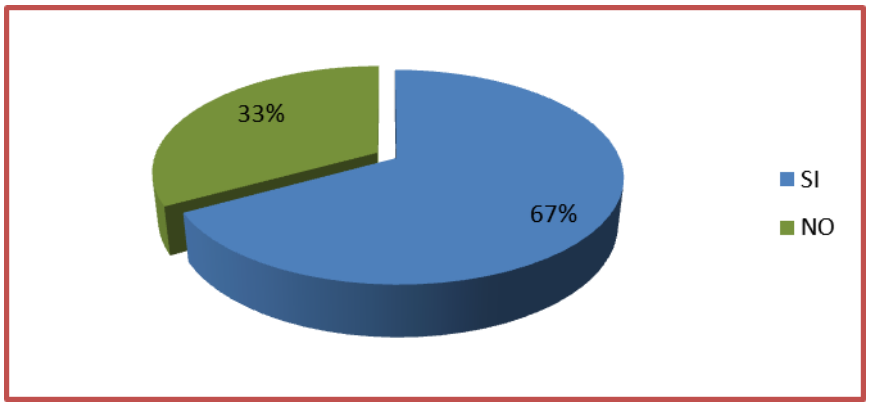
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	67
NO	20	33
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 15



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 67% de la población encuestada contestaron que el ambiente en que se desenvuelve **SÍ** es apto para cumplir sus funciones; en tanto que el 33% manifestaron que el ambiente laboral en el que se desenvuelven **NO** les permite brindar un servicio de calidad.

6. La comunicación que tiene con los directivos de la Cooperativa es:

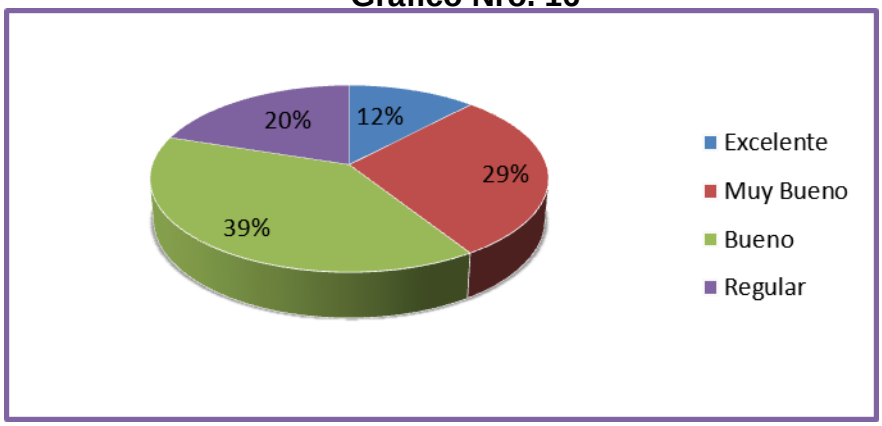
Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( )

Cuadro Nro. 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	12
Muy Bueno	19	29
Bueno	26	39
Regular	13	20
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 16



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- De las personas encuestadas el 12% manifestaron que la relación que mantienen con sus directivos es **EXCELENTE**; mientras que 29% expresaron que el trato con sus superiores es **MUY BUENO** lo que significa que si existe comunicación entre ellos; en tanto que el 39% dijeron que es **BUENA** la relación que ellos conllevan; pero el 20% contestaron que la comunicación que tienen con sus directivos es **REGULAR**.

7. Las relaciones con su equipo de trabajo son:

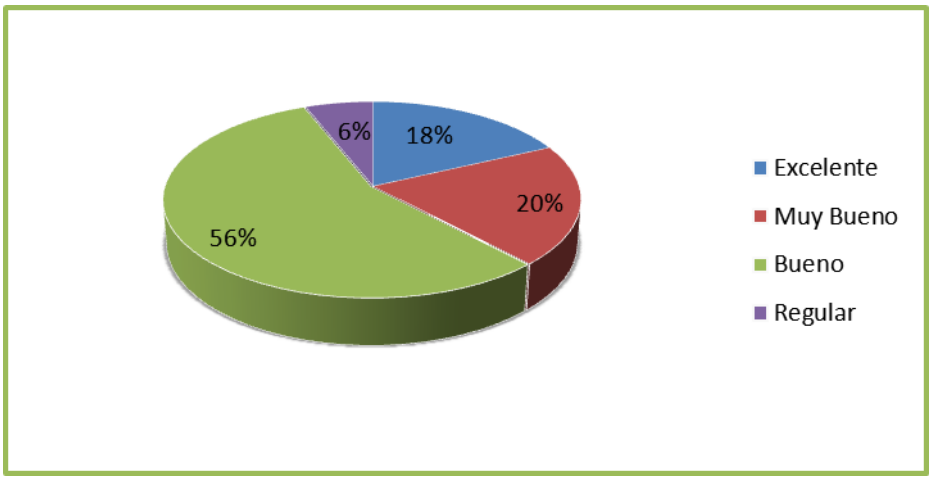
Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( )

Cuadro Nro. 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	18
Muy Bueno	13	20
Bueno	37	56
Regular	4	6
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 17



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 18% de la población encuestada expresaron que la relación que mantienen con su equipo de trabajo es **EXCELENTE**; mientras que el 20% manifestaron que es **MUY BUENA** debido a las buenas relaciones que mantienen; en tanto que el 56% contestaron que es **BUENO**; pero el 6% dijeron que la relación que ellos conllevan es **REGULAR** debido a los diferente inconvenientes que no se han podido solucionar facilmente.

8. Cuales de estas secciones cree usted que se deberia mejorar?

Gestion Administrativa ( ) Sistema de capacitaciòn ( )

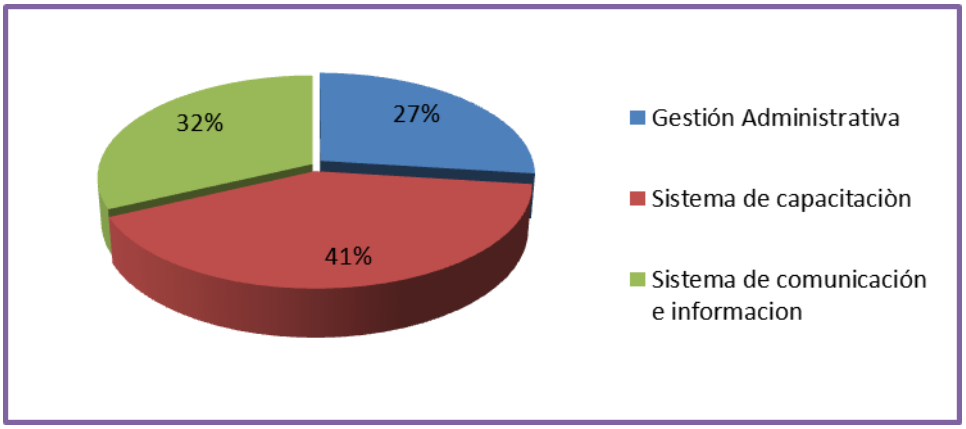
Sistema de comunicación e informacion ( )

Cuadro Nro. 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión Administrativa	18	27
Sistema de capacitaciòn	27	41
Sistema de comunicación e informacion	21	32
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 18



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuestada el 27% respondió que la **GESTIÓN ADMINISTRATIVA** se debería mejorar; mientras que el 41% expresa que se debería tomar en cuenta los **SISTEMAS DE CAPACITACIÓN** y el 32% restante consideran que se debería mejorar los **SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.**

9. ¿Ha sido evaluado de acuerdo a las funciones que desempeña?

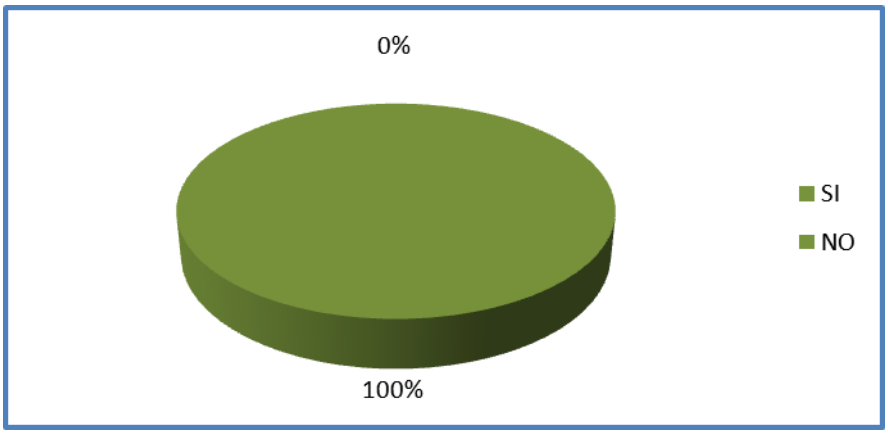
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	66	100
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 19



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- De las encuestas realizadas a los actores internos de la Cooperativa Loja manifestaron que durante su periodo laboral dentro de la misma **NO** han sido evaluados de acuerdo a sus funciones que desempeñan.

10. ¿Consideraría usted importante la implementación de un sistema electrónico de facturación?

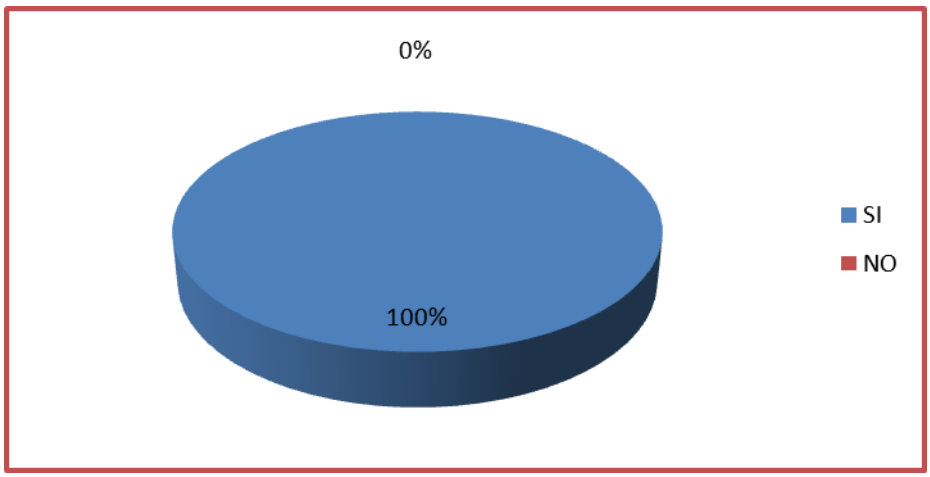
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	66	100
NO	0	0
TOTAL	**66**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 20



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACION.- Del las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja expresaron que **SI** seria importante contar con un nuevo sistema de facturacion donde les permita desenvolverse mejor en sus actividades y donde les permita agilitar los proceso de informacion.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

1. Son clientes de la cooperativa

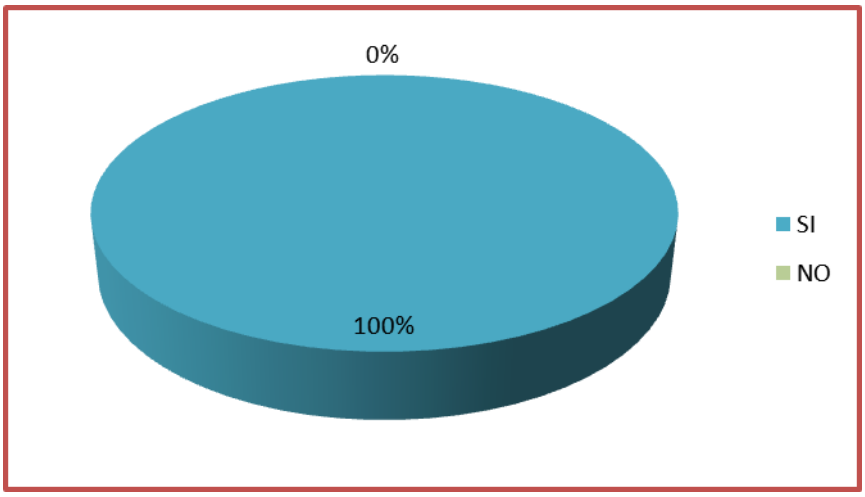
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 21

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	99	100
NO	0	0
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 21



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 100% que representa el total de la población encuestada manifestó que **SI** son clientes de la Cooperativa de Transportes Loja.

2. Desde que tiempo son clientes de la cooperativa?

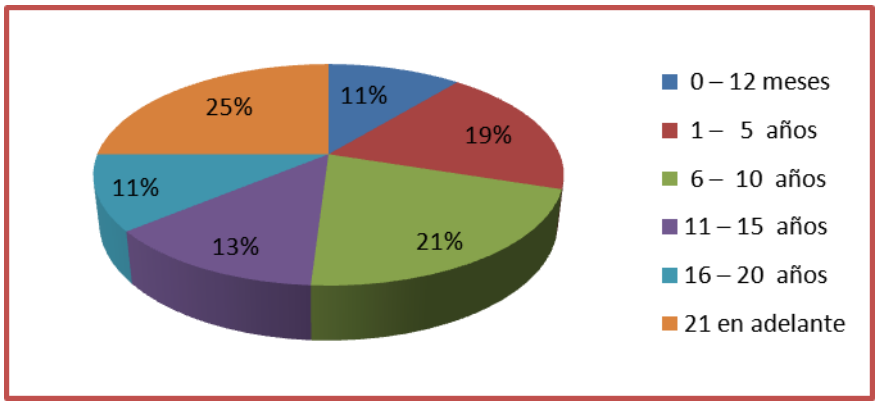
0 - 12 meses ( ) 1 - 5 años ( ) 6 - 10 años ( )
11 – 15 años ( ) 16 – 20 años ( ) 21 en adelante ( )

Cuadro Nro. 22

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 – 12 meses	11	11
1 – 5 años	19	19
6 – 10 años	21	21
11 – 15 años	13	13
16 – 20 años	11	11
21 en adelante	24	25
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 22



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 11% de los clientes encuestados mencionaron que llevan un tiempo entre **0 a 12** meses haciendo uso de los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja, el 19% representan entre **1 a 5** años, así mismo el 21% están en los **6 a 10** años de formar parte de esta empresa, seguidamente el 13% representa entre **11 a 15** años; de igual manera el 11% manifestaron encontrarse entre los **16 a 20** años y finalmente el 25% de los clientes están entre los **21 años en delante** de utilizar este servicio de transporte tanto a nivel provincial como internacional.

3. ¿Cómo califica usted el servicio que presta la Cooperativa?

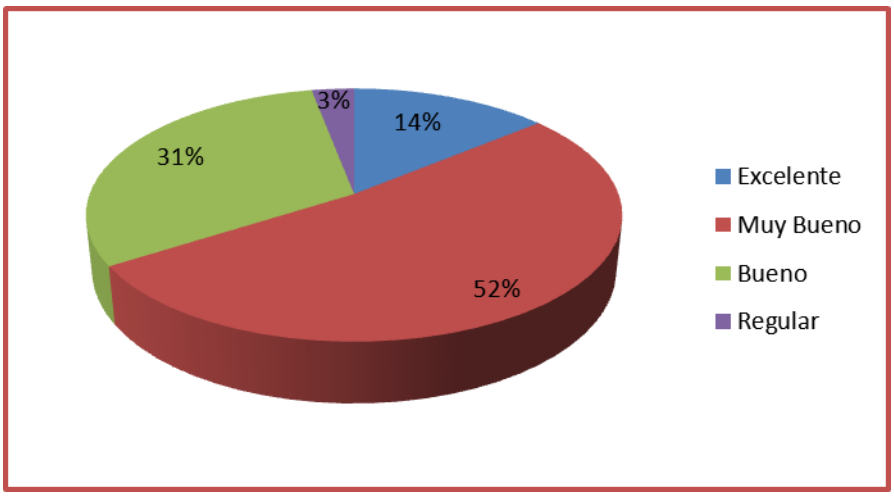
Excelente ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( )

Cuadro Nro. 23

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	14
Muy Bueno	52	52
Bueno	30	31
Regular	3	3
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 23



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El total de la población encuestada el 52% respondieron que el servicio que brinda la Cooperativa de Transportes Loja es **MUY BUENO;** el 31% manifestó que es **BUENO;** del mismo modo el 14% menciono que es **EXCELENTE** y el 3% dijo que el servicio es **REGULAR**

4. ¿Qué aspectos cree usted que se debe mejorar para la prestación del servicio?

Capacitación al personal ( ) Atención al Cliente ( )

Sistema de comunicación e informacion ( )

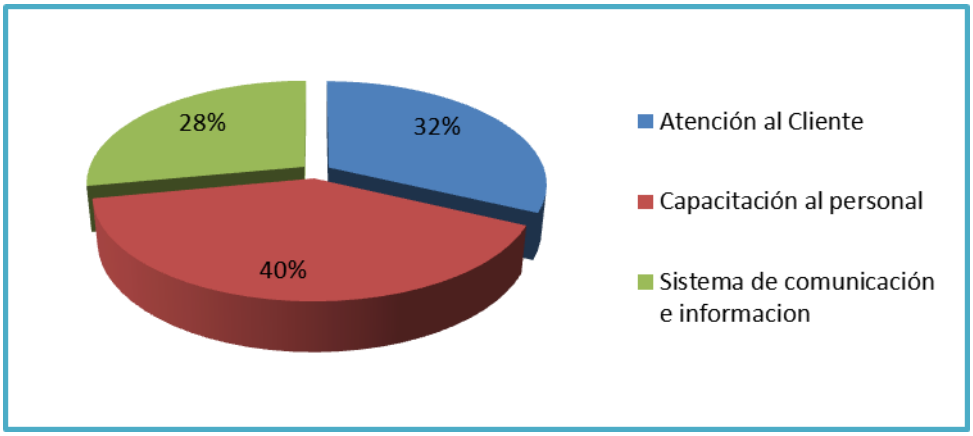
Cuadro Nro. 24

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al Cliente	32	32
Capacitación al personal	40	40
Sistema de comunicación e informacion	27	28
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Gráfic



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuesta el 32% expresaron que la Cooperativa de Transportes Loja debe considerar la **ATENCIÓN AL CLIENTE**, mientras que el 40% responde que se debe mejorar en **CAPACITACIÓN AL PERSONAL** para que de ese modo se pueda brindar un servicio de calidad a sus usuarios y el 28% restante **SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.**

5. ¿Por qué medios publicitarios conoció este servicio de transporte?

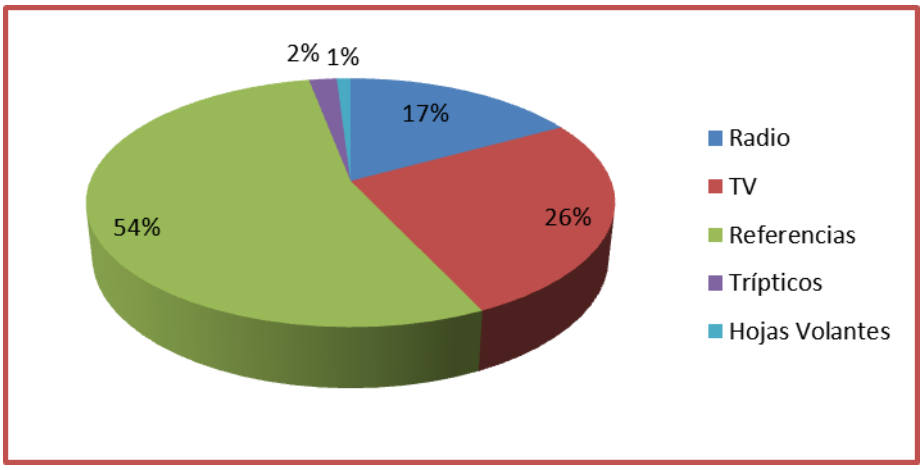
Radio ( ) TV ( ) Referencias ( ) Trípticos ( ) Hojas Volantes ( )

Cuadro Nro. 25

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	17	17
TV	26	26
Referencias	53	54
Trípticos	2	2
Hojas Volantes	1	1
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 25



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- Del total de la población encuesta el 54% manifestó haber conocido este medio de transporte por **REFERENCIAS**, del mismo modo el 26% contesto que él supo que existía mediante los medios comunicación como es la **TV,** el 17% por la **RADIO,** y el 2% al igual que el 1% mencionaron haber conocido este servicio por medio de **TRÍPTICOS** y **HOJAS VOLANTES**

6. Califique el grado de satisfacción que usted tiene con los servicios y beneficios que le ofrece la Cooperativa de Transportes Loja?

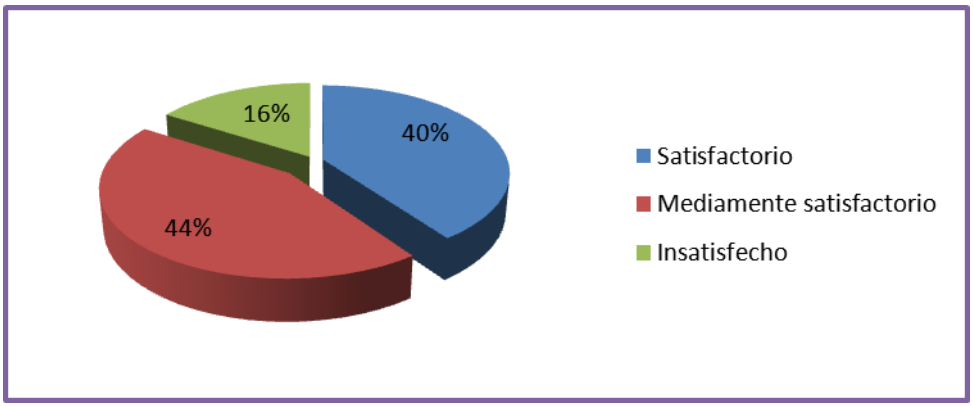
Satisfactorio ( ) Mediamente satisfactorio ( ) Insatisfecho ( )

Cuadro Nro. 26

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfactorio	40	40
Mediamente satisfactorio	43	44
Insatisfecho	16	16
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 26



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 40% manifestó que si se encuentra **SATISFECHO** con el servicio que ofrece la cooperativa, del mismo modo el 44% contesto **MEDIAMENTE SATISFACTORIO** debido a los accidentes de tránsito como también de la impudencia de los conductores y el 16% expreso que están **INSATISFECHO.**

7. Considera usted que el personal administrativo necesita capacitación y actualización de los siguientes ámbitos y aplicaciones?

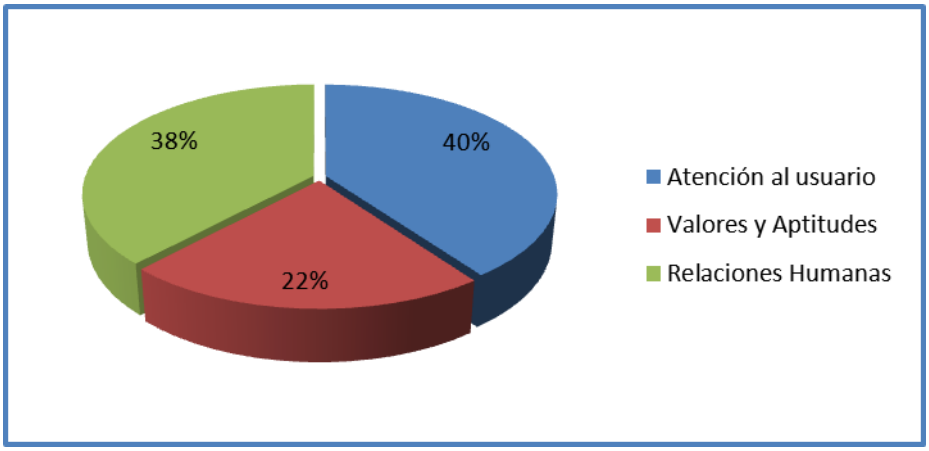
Atención al usuario ( ) Valores y Aptitudes ( ) Relaciones Humanas ( )

Cuadro Nro. 27

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al usuario	40	40
Valores y Aptitudes	22	22
Relaciones Humanas	37	38
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 27



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- De los usuarios encuestados el 40% manifiesta que el personal administrativo de la Cooperativa de Transportes Loja necesita capacitación en **ATENCIÓN AL CLIENTE;** del mismo modo el 22% expresa en **VALORES Y APTITUDES** y el 38% restante destaca en **RELACIONES HUMANAS**

8. Que sugerencia aportaría usted para ser consideradas en la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transportes Loja?

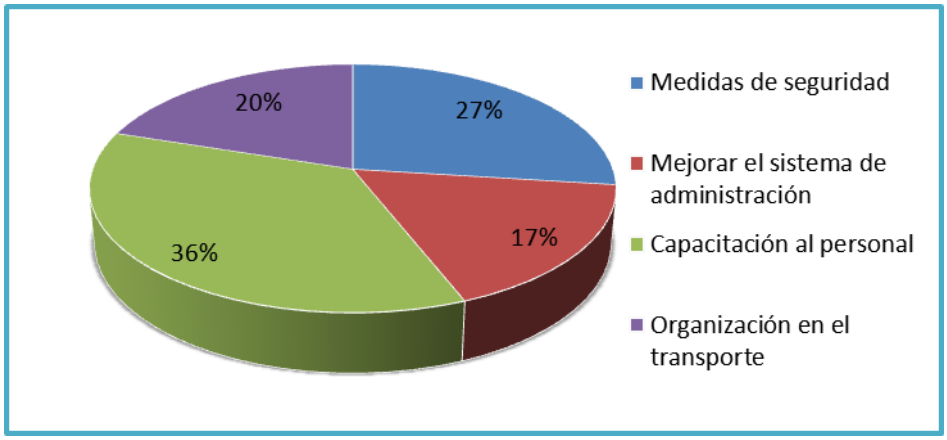
Medidas de seguridad ( ) Mejorar el sistema de administración ( )
Capacitación al personal ( ) Organización en el Transporte ( )

Cuadro Nro. 28

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medidas de seguridad	27	27
Mejorar el sistema de administración	17	17
Capacitación al personal	35	36
Organización en el transporte	20	20
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 28



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- De las encuestas realizadas a los actores externos se pudo conocer 27% sugieren que la Cooperativa Loja debería considerar las **MEDIDAS DE SEGURIDAD;** mientras que el 17% manifiesta **MEJORAR LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN;** y el 36% que es un resultado significativo expresa que se debería considerar la **CAPACITACIÓN** y finalmente el 20% pronuncia la **ORGANIZACIÓN EN EL TRANSPORTE.**

9. ¿Ha recibido descuentos o promociones al momento de realizar sus compras?

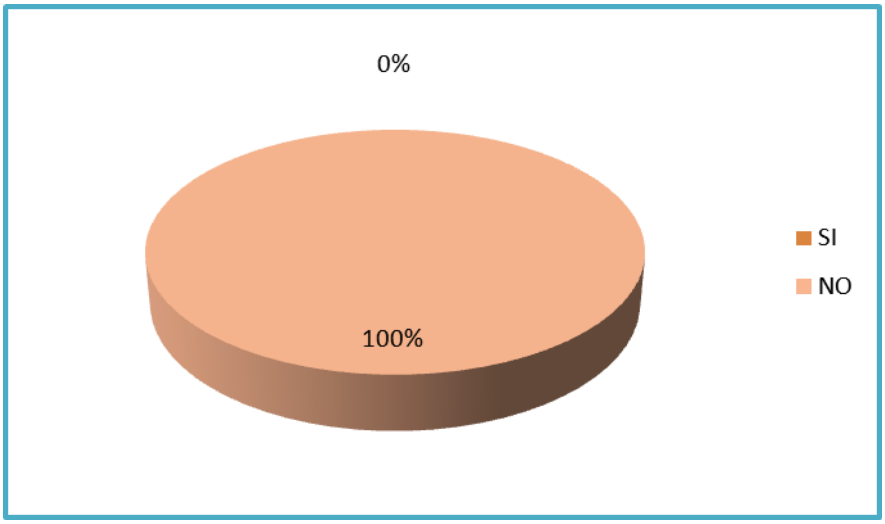
SI ( ) NO ( )

Cuadro Nro. 29

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	99	100
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

Gráfico Nro. 29



Fuente: Encuesta
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN.- El 100% de los actores externos mencionaron que por parte de la Cooperativa de Transportes Loja ellos **NO** han recibido una promoción o algún descuento en la adquisición de sus servicios que les incentive a seguir formando parte de la misma

DIAGNOSTICO

Una vez aplicada los instrumentos de recolección de datos al gerente, socios; empleados y clientes de la Cooperativa de Transportes Loja se llegó a determinar lo siguiente:

Sus socios y la mayoría de los empleados conocen la misión, visión y objetivos que se propone alcanzar ya que los directivos los han dado a conocer.

Se puede evidenciar que en la Cooperativa de Transportes Loja no posee una planificación estratégica que oriente sus actividades.

Así mismo se pudo conocer que el personal que labora en la cooperativa cumple con sus actividades, pero les hace falta recibir capacitación acorde a temáticas como atención al cliente, relaciones humanas, manejos de paquetes informáticos entre otros temas que son importantes para el buen desarrollo institucional y profesional.

Igualmente se conoció que la cooperativa no cumple con 100% del plan de capacitaciones que beneficie a sus empleados y aquello es fundamental para que los mismos presten servicios de calidad con calidez a los usuarios.

Del mismo expresan que sería importante que la cooperativa cuente con una planificación estratégica que oriente sus actividades, para de esta manera contar con una herramienta de gestión que facilite la toma de decisiones de los directivos.

En cuanto a la difusión de los servicios que brinda la cooperativa se los ha realizado mediante trípticos, radio, televisión, internet, logrando así que toda la ciudadanía y en general conozcan sus servicios.

Así mismo la comunicación que existe entre los directivos y el personal es buena, lo que genera que dentro de la misma no se dé un buen ambiente de trabajo como también de confianza, permitiéndoles desenvolverse mejor en sus actividades.

El directivo destaca la siguiente debilidad que aquejan a la institución:

- Falta de colaboración de los socios acerca de los objetivos de la cooperativa

En cuanto a fortalezas señala:

- Ser una empresa que cuenta con 135 unidades para el servicio de la ciudadanía
- Contar con 43 oficinas propias a nivel nacional e internacional

- Tener una conexión en red para la venta de boletos y monitoreo del envió de encomiendas

Por la importancia que tiene en la actualidad saber administrar el Gerente manifiesta que consideraría de mucha utilidad que la institución cuente con una planificación estratégica como herramienta para garantizar la gestión administrativa y la toma de decisiones oportunas, es por ello que pretende que el presente trabajo de tesis sea de mucha ayuda y utilidad para el buen desarrollo de la entidad y la gestión administrativa.

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, PERÍODO 2012 – 2016

PRESENTACIÓN

La Cooperativa de Transportes Loja es una empresa que en la actualidad cumple con una función social importante al incidir en el desarrollo socio económico, debido a que es una empresa que ha tenido una gran acogida en el mercado; sin embargo su calidad, servicio, seguridad y confianza presenta algunas limitantes lo que la planificación estratégica propuesta estará direccionada a orientar formas tácticas y operativas a mediano y largo plazo.

Por la gran demanda de empresas con similares propósitos que hoy en día hay en el mercado provincial, nacional exigen a quienes ejercen la función de directivos tomen acciones importantes que fortalezcan la calidad del servicio, bajo la perspectiva de una visión, misión, que incluyan dimensiones políticas, tecnológicas, de información, comunicación y capacitación.

La planificación estratégica en la Cooperativa de Transportes Loja comprende una observación del entorno, de los cambios de los objetivos estratégicos como elementos importantes que permitan tomar en consideración para superar los inconvenientes ocasionados en su accionar diario.

OBJETIVO

Servir como un modelo de desarrollo y de gestión en el cual se traza un mapa de la organización, que señala los pasos para alcanzar la visión.

Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados) que permita el normal cumplimiento de las actividades de la Cooperativa de Transportes Loja en el marco de la ética, de los valores morales, de los derechos que tiene los usuarios y del compromiso con la sociedad; bajo un enfoque participativo que promueva la integración, fortalecimiento y responsabilidad de la cooperativa

JUSTIFICACIÓN

Todas las organizaciones sean estas públicas o privadas requieren de un plan estratégico que es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo.

La Propuesta de Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transporte Loja, periodo 2012-2016, tiene una justificación muy importante debido a que es la primera vez que existe una decisión de sus autoridades para impulsar la planeación estratégica, lo que permitirá eliminar una gran cantidad de riesgos y la identificación del curso de las

acciones a seguir en los próximos cinco años; contribuyendo eficazmente al desarrollo de la cooperativa, tomando en cuenta factores positivos y negativos del medio interno y externo en donde se desenvuelven sus acciones.

La Planificación Estratégica propiciará a la cooperativa la oportunidad de presentarse más competitivamente frente a otras, encaminada a maximizar la eficiencia y calidad sobre las transformaciones que requiere el entorno, a través de propuestas de cambio que implique un enfoque de aspectos claves de futuro, entorno, participación, estrategia y gestión mediante la estructuración del Plan Táctico-Operativo.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS FODA

INTERNOS / EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	* Posicionamiento en el Mercado * Parque automotor renovado * Mayor cobertura a nivel nacional * Estación de servicios de combustible * Cuenta con un gran stock de repuestos para sus vehículos. * Estabilidad laboral * Amplio horario de atención a los clientes * Margen financiero suficiente para cubrir los egresos operacionales	* Falta de colaboración de los socios en los objetivos propuestos. * Bajo nivel de programas de capacitación a los actores internos * Abandono de turnos * Las unidades no son conducidas por sus dueños * Su infraestructura es obsoleta * Sistemas de comunicación
OPORTUNIDADES * Demanda creciente * Aprovechamiento del acuerdo de Paz entre Ecuador y Perú * Ingreso a nuevos segmentos de mercado * Financiamiento externo de los bancos * Avances tecnológicos * Desarrollar capacidades en aspectos administrativos y de gestión hacia los directivos y socios. * Accesos y aperturas turísticas.	**ESTRATEGIA FO** * Elaborar nuevos proyectos para expandir sus servicios a donde no los hay * Realizar convenios con instituciones donde les permita fomentar el turismo. * Fortalecer la gestión administrativa	**ESTRATEGIA DO** * Elaborar planes de capacitación al personal * Fomentar la participación activa de los socios * Mejorar el sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos
AMENAZAS * Reducción de remesas enviadas por los migrantes. * Inestabilidad económica de la ciudadanía * Incorporación de nuevos medios de transportación * Delincuencia * Accidentes de tránsito * Impuestos y aranceles elevados. * Tecnología avanzada cara	**ESTRATEGIA FA** * Mejorar los servicios para hacer frente a la competencia. * Trabajar en conjunta con los Agentes de Tránsito para poder combatir la delincuencia.	**ESTRATEGIA DA** * Elaborar un plan de motivación e incentivos para el personal * Respetar y cumplir la Ley de Tránsito para evitar los accidentes de tránsito.

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
FORTALEZAS			
* Posicionamiento en el Mercado	0.05	3	0.15
* Parque automotor renovado	0.07	4	0.28
* Mayor cobertura a nivel nacional	0.06	3	0.18
* Estación de servicios de combustible	0.06	3	0.18
* Cuenta con un gran stock de repuestos para sus vehículos.	0.05	3	0.15
* Estabilidad laboral	0.07	4	0.28
* Amplio horario de atención a los clientes	0.07	4	0.28
* Margen financiero suficiente para cubrir los egresos operacionales	0.07	4	0.28
TOTAL			
DEBILIDADES			
* Falta de colaboración de los socios en los objetivos propuestos.	0.09	1	0.09
* Bajo nivel de programas de capacitación a los actores internos.	0.09	1	0.09
* Abandono de turnos	0.09	1	0.09
* Las unidades no son conducidas por sus dueños	0.07	2	0.14
* Su infraestructura es obsoleta	0.07	2	0.14
* Sistemas de comunicación	0.09	1	0.09
TOTAL	**1.00**		**2.42**

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

De acuerdo al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas – debilidades), en el cual sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis del presente trabajo; necesarios para optar por un criterio personal sustentado. En este sentido el resultado ponderado es de **2.42** total que se encuentra por debajo del valor estándar de **2.50**; lo que significa que en la Cooperativa de Transportes Loja en lo referente a su estructura interna mantiene problemas, que deberían ser evaluados para su posterior erradicación e inmediata solución.

La Cooperativa de Transportes Loja cuenta con fortalezas especificadas como son: Parque automotor renovado; Mayor cobertura a nivel nacional; Margen financiero suficiente; y sobre todo con Estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo, que los hacen profesionales de alta calidad; fortalezas que aún faltan de potenciarlas como base fundamental del mecanismo organizacional. Del mismo modo existen ciertas debilidades internas que tienen que ser superadas mediante prácticas, procedimientos y gestión; como son: falta de colaboración de los socios; bajo nivel de programas de capacitación; abandono de turnos, sistemas de comunicación

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
OPORTUNIDADES			
* Demanda creciente	0.06	3	0.18
* Aprovechamiento del acuerdo de Paz entre Ecuador y Perú	0.06	3	0.18
* Ingreso a nuevos segmentos de mercado	0.08	4	0.32
* Financiamiento externo de los bancos	0.07	3	0.21
* Avances tecnológicos	0.07	3	0.21
* Desarrollar capacidades en aspectos administrativos y de gestión hacia los directivos y socios.	0.08	4	0.32
* Accesos y aperturas turísticas.	0.08	4	0.32
TOTAL			
AMENAZAS			
* Reducción de remesas enviadas por los migrantes.	0.06	2	0.12
* Inestabilidad económica de la ciudadanía	0.06	2	0.12
* Incorporación de nuevos medios de transportación	0.08	1	0.08
* Delincuencia	0.08	1	0.08
* Accidentes de tránsito	0.08	1	0.08
* Impuestos y aranceles elevados.	0.06	2	0.12
* Tecnología avanzada cara	0.08	1	0.08
TOTAL	**1.00**		**2.42**

Fuente: Análisis Externo
Elaborado por: La autora

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Establecida la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en la vida institucional de la Cooperativa de Transportes Loja; los mismos que fueron objeto de calificación según criterio personal; se obtuvo el resultado ponderado con un peso cuantitativo de **2,42** lo que nos indica que la organización se encuentra por debajo del valor equilibrado de **2.50**; lo que significa que la Cooperativa de Transportes Loja tiene problemas en el campo externo ya que sus amenazas prevalecen sobre sus oportunidades.

Lo que significa que las oportunidades no están siendo aprovechadas adecuadamente por la Cooperativa de Transportes Loja. Igualmente las amenazas parcialmente aún no han sido evitadas, y estas están vinculadas con la Incorporación de nuevos medios de transporte, delincuencia y accidentes de tránsito.

EJES DE DESARROLLO

La Cooperativa de Transportes Loja establece para sus próximos cinco años, los siguientes ejes de desarrollo o ámbitos principales en los cuales, se sustenta el Plan Estratégico 2012-2016, que contribuya al impulso de la gestión administrativa y operativa de los directivos de la Cooperativa.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Subtemas

Asesoría administrativa; Directivos profesionales en las diferentes áreas, personas capacitadas, los mismos que ayudaran a fomentar su posicionamiento, cobertura, mejoramiento de sus servicios a nivel nacional e internacional.

CAPACITACIÓN

Subtemas

Capacitación profesional, conferencias, seminarios, manejo de paquetes informáticos y en general capacitación para las áreas administrativas en tributación, planificación y gestión estratégica, y relaciones humanas.

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Subtemas

Mejorar los canales de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos, articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Misión

Ser una organización cooperativa líder en el transporte terrestre de pasajeros y encomiendas que proporcione servicios de calidad, seguridad, comodidad, confort, y eficiencia a todos nuestros clientes en las rutas nacionales e internacionales generando rentabilidad para los asociados y solidez financiera para la cooperativa cumpliendo así los objetivos en beneficio de la sociedad actual y basándonos en principios éticos y morales

Visión

Permanecer en constante superación, brindando un servicio de transporte de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional de manera eficiente y confiable, capaz de establecer una estrecha relación con los clientes y de responder a sus necesidades. Un servicio que representa la mejor opción de trasporte público colectivo para satisfacción de nuestros clientes a través de una constante modernización del parque automotor

VALORES

- **Respeto**

Es el primer requisito para generar la confianza mutua necesaria en el trato con los clientes. Las cualidades que más aprecia son entre otras la capacidad de escuchar, entenderlos y mostrar empatía y tener en cuenta la libertad de expresión, el respeto se demuestra en la franqueza, el apoyo y la confianza mutua de todos quienes integran la Cooperativa de Transportes Loja

- **Lealtad**

Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

- **Responsabilidad**

Entendemos como el cumplimiento de las funciones dentro de la autoridad asignada. Nos comprometemos con la sociedad, el servicio a los demás. Asumimos y reconocemos las consecuencias de nuestras acciones.

- **Liderazgo**

Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

- **Honestidad**

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia tanto con la organización como consigo mismo.

- **Puntualidad**

Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones, ya sea trabajos pendientes por entregar, entre otros.

- **Innovación**

Implica cambios en su parque automotor, para prestar un servicio acorde a las condiciones del país, que involucra todas las dimensiones económicas, y ambientales

PRINCIPIOS

- **Toma de decisión**

Ante los eventos empresariales, tenemos la capacidad de dar soluciones y actuar frente a situaciones diversas soportando en información, un tiempo aceptable.

- **Excelencia en el servicio**

Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros usuarios internos y externos, con actitud, agilidad y anteponemos a sus necesidades.

- **Eficiencia**

Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponible.

- **Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

- **Eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del servicio que prestamos. No basta producir 100% de efectividad, si no que en los servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los usuarios. La eficacia es un criterio relacionado con la calidad.

- **Cultura Corporativa**

Es nuestro conjunto de pensamientos filosóficos y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Fortalecer la Gestión Administrativa mediante la planificación, dirección, organización y control empresarial; los mismos que ayudaran a los administrativos, socios y operativos de la Cooperativa de Transportes Loja fomentar su posicionamiento, cobertura, mejoramiento de sus servicios a nivel nacional e internacional.

CAPACITACIÓN

Realizar programas de capacitación al personal administrativos, socios y operativos; en lo referente a atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, relaciones humanas que coadyuvaran a mejorar el nivel de conocimiento, su responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y servicios que ofrece la cooperativa

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

Mejorar e incorporar un eficiente sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo, mediante la utilización correcta de los canales de comunicación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
1. Fortalecer la Gestión Administrativa mediante la planificación, dirección, organización y control empresarial; los mismos que ayudaran a los administrativos, socios y operativos de la Co, cooperativa de Transportes Loja fomentar su posicionamiento,	1.1 Definir procesos de planificación y organización empresarial para direccionar la gestión administrativa 1.2 Fomentar estudios sobre el posicionamiento de cobertura de la empresa para dar alternativas de solución.

cobertura, mejoramiento de sus servicios a nivel nacional e internacional.	
2. Realizar programas de capacitación al personal administrativos, socios y operativos; en lo referente a atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, relaciones humanas que coadyuvaran a mejorar el nivel de conocimiento, su responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y servicios que ofrece la cooperativa	2.1 Evaluar y capacitar a socios, personal administrativo y operativo sobre atención al usuario. 2.2 Perfeccionar la calidad del servicio mediante estudios que permitan corregir cada una de las falencias que atraviesan. 2.3 Optimizar los recursos empresariales a través de la simplificación de procesos administrativos.
3. Mejorar e incorporar un eficiente sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo, mediante la utilización correcta de los canales de comunicación	3.1 Implementar sistemas de comunicación que permita obtener información oportuna mediante programas de informáticos. 3.2 Mejorar la comunicación orientado hacia los deberes y derechos como usuarios de la cooperativa. 3.3 Incorporar y seleccionar canales de información y tecnología mediante sistemas satelitales tendientes a mejorar.

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja **Elaborado Por:** La Autora

ESTRATEGIAS

Para cumplir con los objetivos, a continuación se presentan las estrategias como resultado del análisis organizacional que fue objeto la Cooperativa de Transportes Loja.

EJE DE DESARROLLO 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL: Fortalecer la Gestión Administrativa mediante la planificación, dirección, organización y control empresarial; los mismos que ayudaran a los administrativos, socios y operativos de la Co, cooperativa de Transportes Loja fomentar su posicionamiento, cobertura, mejoramiento de sus servicios a nivel nacional e internacional.	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
1.1 Definir procesos de planificación y organización empresarial para direccionar la gestión administrativa	1.1.1 Definir nuevas relaciones de negocios basadas en la experiencia del trabajo e información recolectada. 1.1.2 Fomentar seminarios de gestión empresarial a los socios y administrativos. 1.1.3 Ejecución de investigaciones que obedezcan a problemas internos en los que puedan participar los socios y administrativos.
1.2 Fomentar estudios sobre el posicionamiento de cobertura de la empresa para dar alternativas de solución.	1.2.1 Desarrollar un estudio de mercado sobre las demandas y existencias del servicio. 1.2.2 Incrementar nuevas rutas de recorrido. 1.2.3 Dar imagen institucional con mejores servicios y beneficios.

EJE DE DESARROLLO 2: CAPACITACIÓN	
OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL: Realizar programas de capacitación al personal administrativos, socios y operativos; en lo referente a atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, relaciones humanas que coadyuvaran a mejorar el nivel de conocimiento, su responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y servicios que ofrece la cooperativa	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
2.1 Evaluar y capacitar a socios, personal administrativo y operativo sobre atención al usuario.	2.1.1 Mejorar las capacidades intelectuales, ofertando propuestas de asesoría empresarial. 2.1.2 Preparar al socio, administrativo u operativo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación. 2.1.3 Cambiar de aptitudes el socio, administrativo y operativo. 2.1.4 Fortalecer la administración la que garantice la solvencia de los recursos económicos.

2.2 Perfeccionar la calidad del servicio mediante estudios que permitan corregir cada una de las falencias que atraviesan.	2.2.1 Realizar constantes estudios de percepción de la calidad del servicio que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja. 2.2.2 Proyectar un control de la calidad para asegurar la satisfacción de los clientes externos e internos 2.2.3 Diseñar proyectos para la adquisición de nuevas unidades.
2.3 Optimizar los recursos empresariales a través de la simplificación de procesos administrativos	2.3.1 Fortalecer la gestión de la información a través de la utilización óptima de los recursos disponibles en la cooperativa. 2.3.2 Formulación y ejecución de proyectos de inversión para la ampliación de servicios 2.3.3 Realizar análisis comparativos con periodos anteriores para conocer el comportamiento económico y su posterior toma de decisiones. 2.3.4 Evaluar los procesos administrativos y financieros para determinar su fluidez y optimización de recursos.

EJE DE DESARROLLO 3: SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL: Mejorar e incorporar un eficiente sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo, mediante la utilización correcta de los canales de comunicación	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	**ESTRATEGIAS**
3.1 Implementar sistemas de comunicación que permita obtener información oportuna mediante programas de informáticos	3.1.1 Fortalecer la calidad y oportunidad de la información que se genera en la cooperativa. 3.1.2 Fomentar reuniones regulares para intercambiar información. 3.1.3 Establecer una red de información informática eficiente
3.2 Mejorar la comunicación orientado hacia los deberes y derechos como usuarios de la cooperativa	3.2.1 Realizar una campaña de valores donde los socios, administrativos y operativos se den cuenta del rol que juega el usuario dentro de la cooperativa.

	3.2.2 Distribuir información, entre los integrantes del proceso de capacitación, como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la empresa, servicios, su organización y políticas. 3.2.3 Creación de un comité encargado de las comunicaciones internas y externas conformado por socios y usuarios conocedores del tema.
3.3 Incorporar y seleccionar canales de información y tecnología mediante sistemas satelitales tendientes a mejorar	3.3.1 Colocar sistemas satelitales en las unidades y agencias 3.3.2 Contratar una frecuencia radio trasmisor a nivel nacional. 3.3.3 Realizar proyectos que les permitan mejorar la seguridad. 3.3.4 Proyectar en los canales de televisión, radio y trípticos los medios de seguridad con que cuenta la Cooperativa.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Fortalecer la Gestión Administrativa mediante la planificación, dirección, organización y control empresarial; los mismos que ayudaran a los administrativos, socios y operativos de la Co, cooperativa de Transportes Loja fomentar su posicionamiento, cobertura, mejoramiento de sus servicios a nivel nacional e internacional.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1:	Definir procesos de planificación y organización empresarial para direccionar la gestión administrativa

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Definir nuevas relaciones de negocios basadas en la experiencia del trabajo e información recolectada	SOCIOS ADMINISTRATIVOS	• REALIZAR VISITAS A DIFERENTES INSTITUCIONES Y DAR A CONOCER LOS SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA • REALIZAR CONVENIOS CON OTRAS COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE	NÚMERO DE RELACIONES DE NEGOCIOS INCORPORADOS
Fomentar seminarios de gestión empresarial a los socios y administrativos	ADMINISTRATIVOS	• ESTABLECER SEMINARIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL. • APLICAR SEMINARIOS QUE ESTEN ACORDES A LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS.	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Ejecución de investigaciones que obedezcan a problemas internos en los que puedan participar los socios y administrativos.	ADMINISTRATIVOS	• CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO EN EL CUAL PARTICIPEN CADA UNO DE LOS SOCIOS Y ADMINISTRATIVOS. • ORGANIZAR REUNIONES DE LOS EQUIPOS QUE ASEGUREN LA COHERENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS PROGRAMACIONES Y LA PRÁCTICA	PORCENTAJE DE ASOCIACIÓN COOPERATIVA A NIVEL PROVINCIAL

ELABORADO POR: La Autora

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Fortalecer la Gestión Administrativa mediante la planificación, dirección, organización y control empresarial; los mismos que ayudaran a los administrativos, socios y operativos de la Co, cooperativa de Transportes Loja fomentar su posicionamiento, cobertura, mejoramiento de sus servicios a nivel nacional e internacional.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2:	Fomentar estudios sobre el posicionamiento de cobertura de la empresa para dar alternativas de solución.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Desarrollar un estudio de mercado sobre las demandas y existencias del servicio.	SOCIOS ADMINISTRATIVOS	• REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO • PLAN DE ACCIONES INMEDIATAS	NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL SERVICIO
Incrementar nuevas rutas de recorrido.	CONSEJO DE VIGILANCIA	• REALIZAR UN SONDEO DONDE NO EXISTE RUTAS PARA OBSERVAR EL MERCADO • ESTRUCTURAR UNA LISTA A LOS DIFERENTES LUGARES	RUTAS APROBADAS RUTAS PROGRAMADAS
Dar imagen institucional con mejores servicios y beneficios.	CONSEJO DE VIGILANCIA	• REDISEÑO DE LA PAGINA WEB Y ACTUALIZACIÓN	NIVEL DE ACEPTACIÓN

ELABORADO POR: La Autora

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Realizar programas de capacitación al personal administrativos, socios y operativos; en lo referente a atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, relaciones humanas que coadyuvaran a mejorar el nivel de conocimiento, su responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y servicios que ofrece la cooperativa
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1:	Evaluar y capacitar a socios, personal administrativo y operativo sobre atención al usuario

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Mejorar las capacidades intelectuales, ofertando propuestas de asesoría empresarial.	SOCIOS DIRECTIVOS	• CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA EN RECURSOS HUMANOS, ATENCIÓN AL CLIENTE. • EVALUAR LOS RESULTADOS LUEGO DE LA CAPACITACIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO
Preparar al socio, administrativo u operativo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.	SOCIOS DIRECTIVOS	• MANTENER UNA BUENA RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO • OFRECER UNA ATENCIÓN DE CALIDAD	NIVEL DEL PERFIL PROFESIONAL Y LABORAL
Cambiar de aptitudes el socio, administrativo y operativo	SOCIOS DIRECTIVOS	• MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS. • EJECUTAR PROGRAMAS DE RELACIONES ENTRE EL PERSONAL	NÚMERO DE CONFLICTOS INTERNOS
Fortalecer la administración la que garantice la solvencia de los recursos económicos	SOCIOS DIRECTIVOS	• CREAR PROYECTOS DE ADMINISTRACIÓN LOS CUALES LE AYUDEN A EJERCER SUS FUNCIONES. • PROYECTAR POSIBLES INVERSIONES QUE AYUDEN A INCREMENTAR SUS RECURSOS	NIVEL DE CAPITAL PRODUCTIVO

ELABORADO POR: La Autora

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Realizar programas de capacitación al personal administrativos, socios y operativos; en lo referente a atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, relaciones humanas que coadyuvaran a mejorar el nivel de conocimiento, su responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y servicios que ofrece la cooperativa
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.2:	Perfeccionar la calidad del servicio mediante estudios que permitan corregir cada una de las falencias que atraviesan.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Realizar constantes estudios de percepción de la calidad del servicio que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja.	SOCIOS DIRECTIVOS	• REALIZAR SONDEOS ENTRE LOS USUARIOS PARA CALIFICAR EL GRADO DE ACEPTACIÓN DE LOS SERVICIOS. • REALIZAR ESTUDIOS DE GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA EN MATERIA DE SERVICIOS DE SALUD	NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL SERVICIO
Proyectar un control de la calidad para asegurar la satisfacción de los clientes externos e internos	SOCIOS DIRECTIVOS	• DESARROLLAR CONTROLES PERMANENTE DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA • CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD EN ATENCIÓN AL USUARIO Y EN ESPECIAL EN EL SERVICIO DE TRANSPORTE	APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA
Diseñar proyectos para la adquisición de nuevas unidades	SOCIOS DIRECTIVOS	• REALIZAR UN ESTUDIO SOBRE NUEVAS UNIDADES QUE OFRECE EL MERCADO CON NUEVOS MECANISMOS DE SEGURIDAD	NIVEL DE FINANCIAMIENTO Y OPORTUNIDAD DE MERCADO

ELABORADO POR: La Autora

Universidad Nacional de Loja

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Realizar programas de capacitación al personal administrativos, socios y operativos; en lo referente a atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, relaciones humanas que coadyuvaran a mejorar el nivel de conocimiento, su responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y servicios que ofrece la cooperativa
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.3:	Optimizar los recursos empresariales a través de la simplificación de procesos administrativos

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Fortalecer la gestión de la información a través de la utilización óptima de los recursos disponibles en la cooperativa.	SOCIOS DIRECTIVOS	• DISEÑAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL • MANEJAR LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN	VALORACIÓN DE LA INFORMACIÓN NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
Formulación y ejecución de proyectos de inversión para la ampliación de servicios	DIRECTIVOS	• CONSTRUIR CONFIANZA Y ESTABLECER RELACIONES DE TRABAJO • AMPLIAR LA COBERTURA DEL SERVICIO, EN RELACIÓN CON EL INCREMENTO POBLACIONAL.	NUMERO DE SERVICIOS INCORPORADOS
Realizar análisis comparativos con periodos anteriores para conocer el comportamiento económico y su posterior toma de decisiones	DIRECTIVOS CONTADOR	• EJECUTAR UN ESTUDIO DE LA INFORMACIÓN PARA IMPLEMENTAR LOS CORRECTIVOS NECESARIOS. • REALIZAR UNA SÍNTESIS EXPLICATIVA DE LOS ELEMENTOS O COMPONENTES DE LOS PERIODOS ANTERIORES.	INDICADORES DE LIQUIDEZ, SOLIDEZ, ENDEUDAMIENTO, RENTABILIDAD Y GESTIÓN
Evaluar los procesos administrativos y financieros para determinar su fluidez y optimización de recursos	DIRECTIVOS CONTADOR	• ENTRAR EN CONSULTAS Y NEGOCIACIONES CON OTRAS EMPRESAS, ORGANIZACIONES RELACIONADAS AL INCREMENTO DEL MERCADO. • MANTENIMIENTO A LOS CANALES DE ACCESO A LOS PUERTOS DE INFORMACIÓN	EFICACIA Y EFICIENCIA

ELABORADO POR: La Autora

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Mejorar e incorporar un eficiente sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo, mediante la utilización correcta de los canales de comunicación
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.1:	Implementar sistemas de comunicación que permita obtener información oportuna mediante programas de informáticos

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Fortalecer la calidad y oportunidad de la información que se genera en la cooperativa.	SOCIOS DIRECTIVOS	• MANTENER UNA ASISTENCIA TÉCNICA NEGOCIADA LA CUAL CONTRIBUYA A POTENCIAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN Y MEJORAMIENTO DE SERVICIO. • CREAR UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EL CUAL SEA EL IMPARTIDOR DE LA MISMA	VALORACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Fomentar reuniones regulares para intercambiar información.	DIRECTIVOS	• REALIZAR EVENTOS SOCIALES ENTRE LOS SOCIOS, ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS. • REALIZAR JUEGOS GRUPALES, PASEOS, CAMINATAS E INTEGRACIONES TRIMESTRALMENTE CON SOCIOS, ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	NÚMERO DE ACTIVIDADES EJECUTADAS
Establecer una red de información informática eficiente	DIRECTIVOS CONTADOR	• IMPLEMENTAR PROGRAMAS ACORDE A LAS NECESIDADES DE CADA ACTIVIDAD. • EQUIPAR CADA ÁREA CON SU RESPECTIVO EQUIPO INFORMÁTICO	NIVEL DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN

ELABORADO POR: La Autora

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Mejorar e incorporar un eficiente sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo, mediante la utilización correcta de los canales de comunicación
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.2:	Mejorar la comunicación orientado hacia los deberes y derechos como usuarios de la cooperativa

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Realizar una campaña de valores donde los socios, administrativos y operativos se den cuenta del rol que juega el usuario dentro de la cooperativa.	SOCIOS DIRECTIVOS	• FOMENTAR LAS RELACIONES HUMANAS A LOS SOCIOS, ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS MEDIANTE SEMINARIOS • QUE LAS UNIDADES BRINDEN LA SEGURIDAD NECESARIA PARA LOS TRASLADOS	NÚMERO DE DENUNCIAS POR MORAL Y ÉTICA EMPRESARIAL
Distribuir información, entre los integrantes del proceso de capacitación, como un cuerpo de conocimientos genéricos sobre el trabajo, la empresa, servicios, su organización y políticas.	DIRECTIVOS	• BRINDARLE TODA LA INFORMACIÓN SOBRE LAS FALENCIAS QUE PRESENTA EL PERSONAL PARA SU RESPECTIVA CAPACITACIÓN. • REALIZAR SEMINARIOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS QUE DEBE CONTAR LA COOPERATIVA	NIVEL DE CAMBIO DE ACTITUD
Creación de un comité encargado de las comunicaciones internas y externas conformado por socios y usuarios conocedores del tema.	DIRECTIVOS CONTADOR	• ASEGURAR REUNIONES REGULAR PARA INTERCAMBIAR INFORMACIÓN • FORMAR UN COMITÉ ENCARGADO DE DIFUNDIR LAS COMUNICACIONES.	APROBACIÓN DEL COMITÉ DE COMUNICACIONES

ELABORADO POR: La Autora

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Mejorar e incorporar un eficiente sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos articulando procesos de organización y dirección a nivel interno y externo, mediante la utilización correcta de los canales de comunicación
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.3:	Incorporar y seleccionar canales de información y tecnología mediante sistemas satelitales tendientes a mejorar

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Colocar sistemas satelitales en las unidades y agencias	SOCIOS DIRECTIVOS	• CONTRIBUIR A LA ADAPTACIÓN DE LOS PROCESOS A LOS AVANCES TECNOLÓGICOS • COLOCAR UN DEPARTAMENTO QUE ESTÉ PENDIENTE DE ESTE SISTEMA DE COMUNICACIÓN	NIVEL DE SEGURIDAD
Contratar una frecuencia radio trasmisor a nivel nacional.	DIRECTIVOS	• REALIZAR CONTRATOS CON LA SUPERINTENCIA DE COMUNICACIONES. • ADQUIRIR RADIOS TRASMISORES PARA LAS DIFERENTES AGENCIAS Y UNIDADES	NIVEL DE EFICIENCIA DEL SERVICIO ADQUIRIDO
Realizar proyectos que les permitan mejorar la seguridad	DIRECTIVOS CONSEJO DE VIGILANCIA	• REALIZAR CURSOS DE SEGURIDAD AL PERSONAL OPERATIVO DE LA COOPERATIVA. • DISPONER DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ESTOS PROYECTOS DE SEGURIDAD	NIVEL DE SEGURIDAD
Proyectar en los canales de televisión, radio y trípticos los medios de seguridad con que cuenta la Cooperativa	DIRECTIVOS	• REALIZAR PUBLICIDAD EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LOS MEDIOS DE SEGURIDAD CON QUE CUENTA LA COOPERATIVA	NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

ELABORADO POR: La Autora

POLÍTICAS

Las políticas son reglas o normas básicas que se aplican para implementación de las actividades necesarias para la ejecución del Plan Estratégico de la Cooperativa de Transportes Loja.

- Trabajo participativo y concertado entre el Directivo, socios y personal de la Cooperativa de Transportes Loja.
- Respeto y fomento de los valores y principios que orienten el accionar de los empleados y administrativos de la entidad.
- Accionar de la Cooperativa de Transportes Loja con transparencia, honestidad y solidaridad.
- Crear una cultura de calidad y eficiencia en atención al cliente, fomentando capacitación, comunicación entre los socios, administrativos y operativos.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El aseguramiento del cumplimiento del Plan Estratégico depende de que se garanticen ciertas condiciones y factores críticos de éxito, a saber:

Compromiso del Directivo y de la Asamblea General de Socios de la Cooperativa de Transportes Loja en la ejecución y el seguimiento del plan, especialmente en la aprobación y la ejecución del mismo, delegando estrategias y monitoreando al menos trimestralmente sus resultados.

Asignación de recursos humanos, materiales y financieros a las estrategias. Esto incluye personal o equipos por estrategia que presenten planes, reportes y resultados según la periodicidad que defina el Directivo.

Los reglamentos deben permitir la continuidad a las comisiones, para ejecutar las estrategias. Algunos equipos de trabajo tienden a existir por el mismo periodo que el Directorio ejerza. Esto debería ser modificado de forma que los equipos que requieran desarrollar planes a cuatro a cinco años sin tener que rotar.

Conformación de equipos de trabajo comprometidos por estrategia. Quienes integren los equipos de cada iniciativa estratégica deben ser personas de planta o socios que tengan la oportunidad y deseo de cooperar.

Capacidad de negociación de reformas a las leyes. Algunas estrategias van a depender de la capacidad de negociación que muestre la Cooperativa en los medios legislativos.

Estrategia de comunicación del plan, dentro y fuera de la Cooperativa. Dar a conocer el Plan Estratégico que va a ser clave para que los empleados y Directivos se comprometan con las iniciativas estratégicas.

Mecanismos de retroalimentación y monitoreo, una de las mayores características de planes exitosos se debe al continuo seguimiento que se le dé a los mismos.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

La ejecución de toda estrategia siempre tiene un componente de supuestos, en los cuales se basa su propuesta. Se consideran a continuación algunos de estos:

- Va a existir un compromiso real del Directivo, Comisiones Internas, Asamblea General de Socios y empleados en general en llevar a cabo los objetivos estratégicos planteados, conjuntamente con las iniciativas estratégicas.

- Se impulsará un diálogo abierto sobre la necesidad de contar con un personal capacitado a fin de promover un consenso de todas las partes interesadas sobre planes de capacitación y planes de actualización.

- La rotación del personal clave será baja, de tal forma que la estabilidad laboral no se convierta un obstáculo a los procesos organizacionales.

- Existirá un compromiso de continuidad por parte de las comisiones y se les va a dar la figura necesaria para continuar más allá de los periodos actualmente permitidos.

- La Cooperativa de Transportes Loja, de la Ciudad de Loja va tener un liderazgo de cambio consistente y constante para llevar adelante La Planificación Estratégica propuesta.

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	• Organización, liderazgo, control y dirección de socios y administrativos	• Organización, liderazgo, control y dirección de socios y administrativos. • Unión y compromiso empresarial
CAPACITACIÓN	• Capacitación general para las áreas administrativas	• Capacitación para el personal de la Cooperativa de Transportes Loja
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	• Mejoramiento del sistema de comunicación e información	• Manejo de tecnología de información y servicios. • Seguridad empresarial

ELABORADO POR: La Autora

PLAN OPERATIVO ANUAL, POA, PARA EL PERÍODO: 2011

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	• Organización, liderazgo, control y dirección de socios y administrativos. • Unión y compromiso empresarial	• Presupuesto y convenios • Presupuesto del interior de la Cooperativa	12 meses	• Directivos • Personal Administrativos
CAPACITACIÓN	• Capacitación para el personal de la Cooperativa de Transportes Loja	• Presupuesto y convenios de corporación empresarial.	12 meses	• Directivos • Personal Administrativos
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	• Manejo de tecnología de información y servicios. • Seguridad empresarial	• Presupuesto y convenios empresariales	12 meses	• Directivos • Personal Administrativos • Consejo de Vigilancia

ELABORADO POR: La Autora

PROYECTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

1. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Transportes Loja presenta problemas en la prestación de servicios a los usuarios, ya que los empleados no han recibido capacitaciones, consecuentemente la falta de estímulos a los mismos genera que las labores no se desempeñen de la mejor manera, esta situación repercute al momento de brindar los servicios, haciéndose necesario e importante que los empleados y directivos reciban capacitaciones de acuerdo a su área laboral para con ello mejorar estas falencias.

Luego de aplicadas las encuestas para la elaboración de la presente planificación a la Cooperativa de Transportes Loja se ha detectado que los empleados requieren ser capacitados constantemente, para su mejor desenvolvimiento institucional ya que en la actualidad no cuentan con un plan de capacitaciones establecido.

2. JUSTIFICACIÓN

El avance tecnológico, los factores sociales y el impacto económico que se evidencia en el diario vivir, son factores determinantes para que las

instituciones públicas y privadas, exijan al recurso humano a mantenerse actualizado y con conocimientos sólidos en las diferentes áreas que se desempeñan y así poder enfrentar retos laborales, por ello se pretende que la Cooperativa de Transportes Loja emplee el plan de capacitación que se propone a continuación a fin de mejorar los servicios que brinda la institución.

3. OBJETIVOS

- Generar espacios de capacitación vinculados a elevar el nivel intelectual, técnico y operativo del personal que labora en la Cooperativa.
- Mejorar y aumentar la autoestima personal
- Incidir en la prestación de servicios de calidad como pauta para el fortalecimiento institucional.
- Realizar los acuerdos necesarios con las organizaciones formadoras de talentos humanos para la viabilización de este proyecto.

Metas:

- Abarcar necesidades de todos los profesionales y empleados de la Cooperativa.
- Contar con capacitadores de calidad que garanticen el evento propuesto.

- Convenios con instituciones públicas y privadas.
- Llegar al 100% de personal capacitado, durante el periodo 2012 – 2016.

4. LOCALIZACIÓN

La implementación de este proyecto se efectuará en la Cooperativa de Transportes Loja, de la ciudad de Loja, en su casa matriz ubicada en las calles Lauro Guerrero y 10 de Agosto, y será dirigido a todo el personal de la misma.

5. TEMÁTICAS

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Tributación
- ✓ Planificación estratégica y gestión administrativa

6. IMPACTOS

El cumplimiento de este proyecto de capacitación, se lo realizará en base a un cronograma de trabajo preestablecido en donde la evaluación se la ejecutará en función al desarrollo de lo planificado, debiendo determinarse cuantitativamente y cualitativamente logrado, a fin de verificar el avance de la programación y determinar lo que no se alcanzó.

7. PRESUPUESTO

RECURSOS ECONÓMICOS

Para el desarrollo del proyecto planteado se tomará el valor de ($ 2684), que son el producto de recursos propios de la Cooperativa.

PRESUPUESTO

DETALLE	CURSOS				TOTAL
	Servicio al Cliente	Relaciones Humanas	Tributación y Finanzas	Planificación Estratégica y Gestión Administrativa	
Instructor 40 h x $ 10,00	$ 400,00		$ 400,00		$ 800,00
Instructor 40 h x $ 10,00		$ 400,00			$ 400,00
Instructor 50 h x $ 10,00				$ 500,00	$ 500,00
Material Didáctico					
Carpetas 200x $ 0,25					$ 50.00
Papel Bond 200 x $0,02					4.00
Esferográficos 200 x 0,25					50.00
Otros Materiales					80,00
Logística					
Coffee Break	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 800,00
TOTAL					**$ 2684**

RECURSOS HUMANOS

Como recurso humano se considerará a 197 personas entre directivos, y empleados del Área administrativa que serán capacitados en las diferentes temáticas.

Durante el proceso de capacitación se contará con instructores calificados en las diferentes áreas. Las posibles instituciones que nos pueden facilitar sus capacitadores son:

- Colegio de Ingenieros Comerciales y Administradores de Loja (CICAL) en las temáticas de Servicio al Cliente, Relaciones Humanas, Planificación Estratégica y Gestión Administrativa.

- Capacitadores del Servicio de Rentas Internas para las temáticas de Tributación.

- Profesionales del Colegio de Contadores y Economistas para que realicen capacitaciones en lo que se refiere a finanzas.

- Personal de la Policía Nacional de Transito en lo referente a las reformas de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

RECURSOS MATERIALES

Corresponde al material detallado como: material didáctico en el cuadro de presupuesto.

INDICADORES

$$\frac{\text{Cursos Realizados}}{\text{Cursos Programados}}$$

$$\frac{\text{Horas de Capacitación Impartidas}}{\text{Horas de Capacitación Programadas}}$$

$$\frac{\text{Temáticas Impartidas}}{\text{Temáticas Programadas}}$$

$$\frac{\text{Personal que recibe capacitación}}{\text{Total personal}}$$

$$\frac{\text{Personal satisfecho}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Número de empleados que asistieron al curso}}{\text{Número de empleados convocados}}$$

Aprobación y Certificación del curso

COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

Cronograma de Actividades de Capacitación

ACTIVIDADES	FECHA	DIRIGIDO A	DURACION	ASISTENTES
Servicio al Cliente	09- 01- 2013	Directivos y empleados	40 horas	197 personas
Relaciones Humanas	23-03-2013	Directivos y empleados	40 horas	197personas
Tributación y Finanzas	06-04-2013	Contador y Auxiliares	40 horas	4 personas
Planificación Estratégica y Gestión Administrativa	09-11-2013	Directivos y empleados administrativos	50 horas	25 Personas

NOTA: El cronograma de actividades debe ser tomado en cuenta para el periodo de cinco años; como también las fechas pueden ser consideradas por la cooperativa para asistir a las temáticas.

COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

Cronograma de Actividades de Capacitación

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Servicio al Cliente												
Relaciones Humanas												
Tributación y Finanzas												
Planificación Estratégica y Gestión Administrativa												

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVO A TRAVÉS DE BASE DE DATOS DIGITALIZADAS PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES "LOJA

INTRODUCCIÓN

El constante avance e innovación tecnológico utilizado en la actualidad y la acelerada rapidez en atención exigida por el cliente, hace necesario que las empresas realicen grandes inversiones en tecnología de la Información, ya que es la única forma en que las empresas pueden mejorar la calidad del servicio y rapidez del mismo ahorrando tiempo y dinero, así como evitar errores en la manipulación manual, procesos lentos, costos de correo elevados, presiones competitivas y otros

En la Cooperativa de transportes Loja por la fuerte demanda de clientes y usuarios en sus diversos servicios necesita llevar un control de todas las facturas emitidas y recibidas, que avalen procesos o actividades realizadas, con el fin de presentar su declaración anual de impuestos, y en caso de auditorías.

Por lo que, una vez realizado un estudio se determinó que la cooperativa antes mencionada no cuenta con un adecuado espacio físico para almacenar dicha documentación, así como no utiliza un sistema tecnológico de organización, procesamiento, clasificación y archivación de documentos incluidos los confidenciales.

Es así que, para acelerar el ciclo de ingresos, mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la rentabilidad, es necesario que la cooperativa de Transportes Loja ejecute aplicaciones SAP u otros sistemas ERP, como Esker que ofrece una solución completa que abarca múltiples procesos de negocio en el ciclo de conversión de efectivo. Esker desarrolla avanzadas tecnologías de automatización de documentos especializados en integración dentro de cualquier sistema empresarial para automatizar los procesos de documentos entrantes y salientes.

JUSTIFICACIÓN

La Administración produce diariamente un gran volumen de papel, es decir de documentos, sólo tenemos que pensar en una pequeña unidad administrativa formada por un grupo reducido de empleados, estudiar la actividad diaria y de esta manera veremos la cantidad de expedientes, correspondencia, registros, etc. que se tramitan día a día y que al final del año suponen una cantidad de documentación bastante importante que es necesaria controlar, entonces comenzaremos a pensar en archivar como una necesidad.

Además, con la introducción de las tecnologías de la información en la gestión de los procesos administrativos, la información se desmaterializa en multitud de bases de datos o registros dispersos. De esta manera, en la actualidad ya se puede hablar de un lado de la organización de los

expedientes administrativos en papel y de otro lado de la organización de los documentos electrónicos.

OBJETIVOS:

General:

Mejorar la eficiencia administrativa y aumentar la rentabilidad de la Cooperativa de Transportes “Loja”

Específicos:

- Optimizar la búsqueda y recuperación de información
- Agilitar los procesos de entrega – recepción de comprobantes
- Implementar el uso de facturas y documentos electrónicos.
- Suprimir los costos de almacenamiento físico y mantenimiento de documentos en papel
- Captar, indexar y almacenar documentos

FUNDAMENTACIÓN

Archivar quiere decir organizar documentos. Se trata de guardar o recoger la documentación clasificada y ordenada según unas normas básicas con

el fin de poder encontrar con la mayor facilidad y el menor tiempo todo lo que hemos guardado o archivado.

Además de una estrategia de pura lógica para el funcionamiento de la oficina en la que trabajamos, archivar es una obligación vigente en el Estado. También se llama archivo a las dependencias de archivos de las instituciones, edificios, locales o instalaciones donde se organizan, conservan o custodian los documentos.

Para que la Cooperativa de transportes Loja pueda sentirse segura de saber que siempre podrá acceder a sus documentos fácilmente, incluso años después es a través de la implementación de un sistema tecnológico de Información

A medida que la empresa participa en el comercio electrónico, el registro completo de documentos que no tienen soporte en papel se vuelve fundamental.

Esker DeliveryWare Archive es ideal para archivar facturas, cotizaciones, extractos, órdenes de compra, informes, justificantes de entrega, formularios, documentos legales y correspondencia.

Los beneficios comerciales del archivo automatizado incluyen:

- Poner los documentos a disposición inmediata para la búsqueda y recuperación para un mejor servicio al cliente
- Suprimir los costos de almacenamiento físico y mantenimiento de documentos en papel
- Captar, indexar y almacenar documentos automáticamente mientras se están procesando para su entrega
- Cumplir los reglamentos sobre archivo del gobierno

Opciones de archivo

El software permite a la empresa almacenar, buscar, recuperar y hacer el seguimiento de todos los documentos enviados desde aplicaciones empresariales, con independencia del método de entrega. Los usuarios pueden ver los datos y documentos archivados. Los datos archivados se almacenan con seguridad en el servidor para su recuperación o descarga inmediata a un almacén externo para búsquedas.

- ✓ **Archivo de mensajes**

El archivo de mensajes para guardar mensajes de todo tipo procesados en un fichero de archivo. Por ejemplo, las empresas pueden archivar los faxes de salida o los mensajes de correo electrónico después de haber sido enviados, evitando así un incremento del tamaño de la base

de datos pero manteniendo la capacidad para restaurar los mensajes a los fines de un nuevo examen o verificación.

- ✓ **Archivo de documentos**

El archivo de documentos para indexar y archivar documentos comerciales específicos críticos como facturas, órdenes de compra, confirmaciones de pedidos/envíos o solicitudes de cotización, utilizando el Archive Connector. Las compañías utilizan el Archive Connector para captar, indexar y almacenar automáticamente documentos exactos como archivos.

Beneficios

Los beneficios que proporciona el sistema automatizado incluyen:

- ➢ **Agilizar los procesos comerciales**

Tratamiento automatizado de documentos en una amplia variedad de procesos comerciales como compras, servicio al cliente, fabricación, logística y envíos, cuentas a cobrar y a pagar y marketing.

- **Reducir costos**

Proporciona un medio inmediato y mensurable para eliminar o reducir costos, tanto humanos como materiales- asociados al uso de documentos impresos para comunicarse con los socios, proveedores y clientes.

- **Simplificar la infraestructura IT**

Eliminar las soluciones y equipos puntuales innecesarios utilizando el sistema de información automatizado como un servidor de documentos e información único y global.

- **Aumentar la satisfacción del cliente**

Los documentos del cliente y de los socios como facturas, informes financieros, marketing colateral y estudios- deben entregarse en el formato adecuado y con los medios adecuados en el destino adecuado. La flexibilidad es esencial para obtener el máximo valor de la comunicación comercial.

- **Mejorar el servicio al cliente**

Pueden mejorar la retención y lealtad de los clientes proporcionando tiempos de respuesta más rápidos y una reducción de los errores

manuales que pueden ocasionar inconvenientes a los clientes. Mediante el archivo electrónico de cada comunicación, el personal de atención al cliente cuenta con la información apropiada para responder a las preguntas de los clientes.

- **Personalizar la comunicación**

Proporciona el máximo control sobre la presentación de los documentos comerciales. El diseño y la configuración globales del documento, la elección de fuentes e incluso el lenguaje pueden modificarse de acuerdo con las preferencias del cliente. Lo más importante puede personalizar el contenido de la comunicación comercial, asegurando que se entrega la información correcta. El resultado son documentos efectivos de cara al cliente.

- **Entregar información confidencial de forma segura**

Se puede entregar información personal de forma segura a los clientes. El sistema puede tomar información primaria de los sistemas internos, crear documentos profesionales con la presentación y marcas adecuadas, generar archivos de documentos de PDF protegidos con contraseña y hacer la entrega de documentos de forma segura en el momento correcto utilizando el mecanismo de entrega preferido.

- **Obtener ventaja competitiva**

Añadir nuevos canales de comunicación y formatos de documentos novedosos ofrece nuevas oportunidades competitivas gracias a las mejores relaciones con el cliente y los socios.

- **Fortalecer las relaciones comerciales**

Las relaciones comerciales pueden fortalecerse mediante la integración de sistemas con los socios comerciales. Es menos probable que los clientes cambien de proveedor una vez que sus sistemas se han integrado. Esta unión a través de los sistemas de IT integrados, hace que a los competidores les resulte difícil ofrecer productos o servicios competitivos.

- **Mejorar las relaciones con el cliente**

El marketing individualizado puede aportar beneficios reales. Ofrecer a los clientes la posibilidad y comodidad de seleccionar el medio más apropiado y personalizar el diseño, mejora los resultados de las campañas de marketing. Se puede obtener provecho de los sistemas existentes para crear nuevos servicios al cliente y nuevos canales de marketing.

Las nuevas formas de comunicarse con los clientes pueden proporcionar una diferenciación competitiva, especialmente frente a los competidores que aún utilizan sólo la comunicación en soporte papel.

- **Asegurar la calidad**

La empresa logra todas las ventajas comerciales y beneficios financieros de la gestión efectiva de documentos mediante la **entrega inteligente de información comercial vital a través de múltiples canales de comunicación y formatos de información**, asegurando la calidad en los servicios que ofrece.

LOCALIZACIÓN

La implementación de este plan se efectuará en las instalaciones de la Cooperativa de Transportes Loja en su matriz, en Loja en donde se recopila toda la documentación respaldo desde sus diversas oficinas sucursales

PRESUPUESTO

Recursos Humanos:

- Los 95 empleados que pertenecen al personal administrativo serán quienes deban someterse a un proceso de capacitación para el manejo del nuevo software.
- Facilitador o Capacitador

Recursos materiales:

- Material didáctico (Capacitación) $ 5 * persona= 475
- Sotware Esker DeliveryWare (otro) $ 12000

Recursos Financieros

- ✓ Implementación software 12000 (Incluye capacitación)
- ✓ Costo semestral de mantenimiento 800
- ✓ Costo mensual para el resguardo de información confidencial y copia de la base de datos $350

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO		
Descripción	**Valor Unitario**	**Total**
Material Didáctico	5*95	475
Software y Capacitación	12000	12000
Costo mantenimiento	800*2 semestres	1600
Costo resguardo externo	350*12meses	4200
	Total año 1	18275
FINANCIAMIENTO:		
El costo total de la implementación del sistema de archivo en base de datos digitales será financiada en su totalidad por la Cooperativa de Transportes "Loja"		

INDICADORES

$$\frac{\text{Número de empleados que asistieron a la capacitación}}{\text{Número de empleados convocados}}$$

$$\frac{\text{Personal satisfecho}}{\text{Total empleados}}$$

DISCUSIÓN

Los cambios sustanciales en la transportación en el plano económico, organizativo y tecnológico basado en la transformación a nivel competitivo del transporte; han dado lugar a que las empresas de transporte en la Provincia de Loja; especialmente en la Cooperativa de Transporte Loja, se sujeten a un desarrollo y conservación sin orientación y proyección de crecimiento al no contar con una herramienta administrativa que articule acciones de gestión administrativa, capacitación y sistema de comunicación e información, que fueron considerados desde una perspectiva interna y externa como argumentos válidos para sus fortalecimiento empresarial.

Ante ello y luego de estructurar la Planificación Estratégica a la Cooperativa de Transportes Loja, Período 2012 – 2016; es necesario que se considere la propuesta como herramienta alternativa, dinámica y flexible ya que permitió definir la misión, visión, valores, y principios corporativos direccionados a la estructuración de los objetivos estratégicos que articularan un sistema de capacitación continua, fortalecimiento en el crecimiento empresarial como el permanente respaldo a socios, directivos, administrativos, como ventaja competitiva y con el propósito de proporcionar una mayor eficiencia posible en los objetivos de control y evaluación referente a los resultados, procesos y

organización de la cooperativa; considerando los recursos , posibilidades y comportamiento disponible para visualizar acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

La Cooperativa de Transportes Loja debe considerar la incorporación de la presente Planificación Estratégica, Periodo 2012-2016, como instrumento de dirección y organización la cual establece como guía general de acción en los procesos de participación activa de los socios, sistema de comunicación e información a nivel de socios, administrativos y operativos, capacitación al personal y plan de motivación, que es un proceso a largo plazo que será evaluado constantemente mediante un ambiente de compromiso y trabajo en equipo

La Planificación Estratégica brindara puntos importantes para actividades de la Cooperativa al servicio de los objetivos determinados con claridad y estrategias para lograrlos; esta herramienta ayudara a preveer los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven; y a reconocer las oportunidades seguras evadiendo amenazas del sistema de transportación actual.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el trabajo de tesis se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Transportes Loja no cuenta con una planificación estratégica que oriente sus actividades y que le permita un mejoramiento e innovación en la prestación de servicios y en la gestión de sus administrativos.

- No cumple con el 100% del plan de capacitación en función a las actividades que realizan los empleados, siendo este fundamental para que los servicios prestados sean de calidad y con calidez hacia los usuarios.

- La falta de colaboración de los socios ha provocado que no se cumplan a cabalidad los objetivos propuestos por la Cooperativa, limitando así el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas y por ende el crecimiento en el mercado.

- La comunicación que existe entre los directivos y el personal de la cooperativa no es muy buena, lo que genera que dentro de la misma no se dé un buen ambiente de trabajo.
- La cooperativa no cuenta con un adecuado espacio físico para almacenar la documentación, ni utiliza un sistema tecnológico de facturación y archivación de documentos que le permita mejorar del servicio y rapidez del mismo ahorrando tiempo y dinero.

- Los objetivos planteados en el proyecto se cumplieron ya que se diseñó una “Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja, Período 2012 – 2016”, así mismo se deja planteado el proyecto de capacitación para el personal como parte del trabajo de tesis.

g. RECOMENDACIONES

Frente a cada una de las conclusiones se plantea las siguientes alternativas de solución

- La Cooperativa de Transportes Loja, deberá considerar la Planificación Estratégica propuesta para su fortalecimiento institucional, la misma que le permitirá orientar sus actividades y contribuir en el mejoramiento e innovación de la prestación del servicio y la gestión de sus administrativos para mejorar su desarrollo institucional.

- Ofrecer programas de capacitación sobre atención al cliente, tributación, sistemas de organización a cada uno de los socios, directivos, administrativos y operativos lo que permitirá brindar un eficiente servicio y atención de calidad a los usuarios.

- Incentivar a los socios a que se involucren en las actividades que realiza la cooperativa para preveer los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven y así coadyuvar al cumplimiento y desarrollo de los objetivos propuestos por la cooperativa.

- Fomentar la comunicación entre los empleados, trabajadores y directivos, de manera que se pueda mantener un buen ambiente

laboral y se pueda reaccionar a tiempo ante la presentación de cualquier problema

- Se implemente el Plan de Sistema de Archivo, para que la cooperativa pueda acelerar el ciclo de ingresos, mejorar la satisfacción del cliente, ya que abarca múltiples procesos de negocio, es decir el ESKER desarrolla avanzadas tecnologías para automatizar los procesos de documentos entrantes y salientes.

- Finalmente se recomienda al Gerente Transportes Loja, considerar la aplicación de la Planificación Estratégica, pues la empresa podrá establecer con mayor objetividad sus metas, además podrá estar preparada para enfrentar circunstancias imprevistas y como consecuencia de ello sus resultados serán los esperados.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ARANDA ARANDA Alcides, Planificación Estratégica Universitaria, Loja-Ecuador
- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica Operativa. Edición Abya Yala. 1999. Pág. 258.
- CHIAVENETO Idalberto, Administración-Teoría, proceso y práctica, Editorial McGraw – Hill, Tercera edición, Bogotá – Colombia, 2001.
- DEL RIO GONZÁLES Cristóbal, El Presupuesto, Novena edición, México 2000.
- DE LA PEÑA GUTIERREZ Alberto, Proyecto Empresarial, España, 2005
- EYZAGUIRRE ROJAS Norma E., Metodología Integrada Para La Planificación Estratégica, Lima-Perú, 2006
- HELLRIENGEL Jackson Slocum, Administración-Un enfoque basado en competencias. Onceava edición, México, 2009
- HERLLRIEGEL Don y SLOCUM John W., Administración, Séptima edición, México, 1998
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz, Elementos de Administración- Enfoque Internacional, Editorial McGraw – Hill., Sexta edición, México, 2002.
- LEY DE COOPERATIVAS

- ✓ ORTEGA CASTRO Alfonso L., Planificación Financiera Estratégica, Editorial McGraw – Hill, Primera edición, México, 2008.
- ✓ PAREDES A, Manual de Planificación, Editorial McGraw – Hill. Segunda Edición, Bogotá – Colombia, 2004.
- ✓ P. ROBBINS Stephen y COULTER Mary, Administración, Décima edición, México, 2010.
- ✓ REYES PONCE Agustín, Administración de Empresas- Teórica y Práctica, Editorial Limusa.SA., Primera edición, México, 2004.
- ✓ RAMIREZ José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica, Editorial Algarrobo, Chile, 1998.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ✓ www.gestiopolis.etapas de la planificación estratégica
- ✓ www.gestiopilis.planificación estratégica

ANEXOS

k. ANEXOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

1. ¿Cooperativa Loja cuenta con: Misión, Visión, y son difundidas a todo el personal?

Si, la **Misión** es; ofrecer un servicio de transporte público de pasajeros, en la cual se refleje, seguridad, comodidad, confort, y eficiencia a todos nuestros clientes, en el contexto local, provincial, nacional e internacional, en las diferentes rutas y frecuencias legalmente establecidas en el permiso de operación, otorgado por el máximo organismo de tránsito del Ecuador y la **Visión** es; liderar el transporte público de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional, ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización del parque automotor, basado en parámetros estructurales que fortalezcan los lineamientos trazados u objetivos para mantenerse como la primera Cooperativa de Transportes en el Ecuador ; y si son difundidas a todo el personal que labora en la cooperativa.

2. Cuáles son los objetivos de la Institución?

- ★ Transporte con seguridad a todos los usuarios
- ★ Cumplir con todas las frecuencias a nivel nacional e internacional
- ★ Transportar encomiendas en forma segura.

3. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la Cooperativa para planificar sus actividades?

Falta de colaboración de los socios

4. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que posee la cooperativa?

Como fortalezas ser una empresa que cuenta con 135 unidades para el servicio de la ciudadanía, contar con 43 oficinas propias a nivel nacional e internacional tener una conexión en red para la venta de boletos y monitoreo del envió de encomiendas, como debilidades los socios no se involucran en los objetivos de la cooperativa.

5. ¿En qué parámetros se basa para establecer las estrategias?

Las estrategias de la Cooperativa siempre están enfocadas en parámetros económicos y sociales. Todo ello permite a la empresa seguir funcionando de una manera adecuada y mantener su prestigio.

6. **¿Cómo realiza el control y evaluación de las actividades que desempeña la cooperativa?**

   Se realiza un control y evaluación de las actividades, semanalmente en las sesiones del Consejo de Administración

7. **¿En qué se basa usted para la toma de decisiones?**

   En el conocimiento que se tiene sobre los objetivos que persigue la Cooperativa.

8. **Se da un seguimiento a la planificación para determinar su cumplimiento?**

   Sí y se analiza en las sesiones del Consejo de Administración

9. **Considera usted importante que la institución cuente con una planificación estratégica?**

   Sí, porque al contar con una planificación estratégica ayuda a mejorar las actividades que se realiza diariamente y en la toma de decisiones.

10. **¿Su personal recibe capacitación acorde a su cargo?**

    Si reciben capacitación

11. **¿Cuáles considera usted que son los logros más importantes que ha obtenido la cooperativa?**

    - ★ Lograr tener un posicionamiento en el mercado como la primera empresa del país.

- ★ Lograr el apoyo de toda una ciudad y provincia.
- ★ Lograr la importación de unidades de última tecnología.

12. Los servicios y beneficios que ofrece la entidad son difundidos a través de?

Trípticos, Hojas volantes, Radio, Internet, Otros

13. Que sugerencias aportaría Ud. Para ser consideradas en la planificación estratégica?

Capacitación al personal

Sistemas de comunicación e información

Publicidad

Proyecto de imagen corporativa

GRACIAS

PROYECTO APROBADO

1. TITULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, PERIODO 2012-2016”

2. PROBLEMÁTICA

En la actualidad existe un indiscutible aumento de la movilidad social que determinan nuevas exigencias al mercado de transportación de pasajeros; asimismo, se generan diversas alternativas de competencia, lo que les ha forzado a hacer frente al reto de servir mejor.

En nuestra ciudad una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de pasajeros es la Cooperativa de Transporte Loja, que fue creada el 15 de febrero de 1.961, con un total de 38 ciudadanos que provenían de las Cooperativas Ecuador, Patria, y Célica, mediante el constante crecimiento poblacional la empresa ha ido incrementando también el número de sus socios actualmente está conformada por 135 socios

La cooperativa se basa en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos

de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás

Con el propósito de seguir contribuyendo al desarrollo de la ciudad y del país se han ubicado en los diferentes lugares: En la ciudad de Loja; su matriz está ubicada en las calles Lauro Guerrero y 10 de Agosto y una boletería en el Terminal Terrestre Reina del Cisne, cuenta con oficinas en: Alamor, Amaluza, Ambato, Arenillas, Cariamanga, Catacocha, Catamayo, Célica, Chaguarpamba, Coca, Cuenca, El Pangui, Gonzanamá, Gualaquiza, Guayaquil, Huaquillas, Lago Agrio, Latacunga, Macará, Machala, Naranjal, Piñas, Pindal, Portovelo, Quevedo, Quito-Colon, Riobamba, Sacha, Santa Rosa, Saraguro, Sozoranga, Sushufindi, Yanzatza, Zamora, Zapotillo, Zumba, Piura-Perú, Sullana–Perú, una boletería en el Terminal Terrestre de Santo Domingo de los Shachilas y en el Terminal Terrestre de la Quitumbe-Quito, de ese modo poder brindar a la ciudadanía un mejor transporte tanto cantonal, interprovincial e internacional.

Los servicios que ofrece son: Transportación de pasajeros, Courier, Expresos, Estación de servicios, Taller de carrocerías.

Es así que para ofrecer un servicio de transporte seguro, cómodo y eficiente hacia las distintas rutas del país, y liderar el transporte de

pasajeros y encomiendas cuenta con un gran número de unidades que disponen de tv, refrigerio a bordo, baño, bar, aire acondicionado y asientos confortables así como de constante modernización del parque automotor. Sin embargo como toda empresa tiene dificultades internas para cumplir con sus actividades diarias de manera eficiente, que la conlleven a una buena administración de sus procesos, y determinar con claridad lo que quiere lograr, qué está haciendo y cómo lo va a conseguir.

De la observación realizada se pudo extraer algunas situaciones como:

- ★ Dispone de un buen mecanismo para el control de asistencias del personal, presta sus servicios las 24 horas del día, cuenta con unidades modernas lo que ha permitido que su imagen corporativa tenga prestigio en el mercado de transporte a nivel nacional.
- ★ Deficiente selección y ubicación del personal
- ★ Falta de tecnología para el rastreo de las unidades de transporte, lo que provoca dificultad para garantizar a los pasajeros seguridad contra posibles robos, secuestros, etc.
- ★ Falta de tecnología para los procesos administrativos y financieros, lo que provoca dificultad en el desempeño de sus funciones
- ★ Requerimiento de la colectividad para la apertura y control de las frecuencias en los distintos puntos del país, ocasionado limitada cobertura para la región oriente y parte de la costa.

- ★ Insuficiente infraestructura lo que conlleva a no poder brindar atención eficaz a sus clientes.
- ★ Falta de una planificación en lo que respecta a la distribución de frecuencias especialmente en tiempos de feriados, ocasionando inconformidad por parte de sus socios y de sus clientes.
- ★ Falta de una mejor organización en el cuadro de trabajo con respecto a la rotación de rutas a nivel cantonal, nacional e internacional, lo que provoca desigualdad en los ingresos de sus socios
- ★ Falta de una mejor distribución de las aportaciones de sus socios con respecto a gastos administrativos, lo que conlleva inconformidad en su personal respecto a sus remuneraciones.

Por lo tanto, todo lo anteriormente expuesto puede ocasionar que la cooperativa no pueda ofrecer un servicio seguro a sus clientes, por el desconocimiento en la elaboración de estrategias que permitan un buen desempeño de la empresa en su ámbito de negocio, mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Por lo tanto, se hace necesario realizar una planeación estratégica institucional que coadyuve a incrementar la capacidad de prevención de problemas, identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, proveer una visión objetiva de los problemas gerenciales, integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común, de manera que genere confiabilidad y fidelidad de sus usuarios, se pueda diferenciar de las demás, y permitir dar un servicio de calidad y atención especializada a sus clientes en el largo plazo así como también proyectarse a ser la empresa líder en el mercado de transporte a nivel local ,nacional e internacional

Todo esto conlleva a que el problema se concentre en ¿Cómo incide la falta de una planificación estratégica en la Cooperativa de Transporte Loja?

¿Qué factores se considera para elaborar una la planificación estratégica?

¿Qué herramientas son necesarias para elaborar una planificación?

¿Cuáles son las etapas del proceso de la planificación estratégica?

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Teórica

Dentro del ámbito académico, es imprescindible el desarrollo de la presente investigación por ser un requerimiento de la Universidad Nacional de Loja, prestigiosa institución educativa que busca formar profesionales de calidad, cuya finalidad está enmarcada en relacionar los conocimientos teóricos adquiridos con el campo práctico, y de esta manera reforzar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por ello la elaboración de una Planificación Estratégica se justifica íntegramente ya que se encuentra dentro del plan de estudio de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, dando cumplimiento a las normas investigativas vigentes en el Reglamento de Régimen Académico.

3.2 Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de instrumentos como son métodos, técnicas y procedimientos, que permite recopilar información y con este

aporte de investigación se pretende que a través de una planificación estratégica se permitirá a la Cooperativa en estudio, mejorar la calidad en el servicio, a través de la atención al cliente, selección y formación de un personal capacitado acorde a las expectativas y exigencias del cliente, esperando obtener resultados positivos que les permita a la institución posesionarse mejor en el mercado de transporte terrestre de pasajeros

3.3 Práctica

El resultado del presente trabajo permitirá crear estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados como es de convertirse en la empresa líder de transporte a nivel provincial, interprovincial e internacional, generando por ende fuentes de trabajo y coadyuvando a mejorar la calidad de vida de la sociedad

4. OBJETIVOS

4.1. General

Diseñar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja, Periodo 2012-2016

4.2. Específicos

- Analizar los factores internos y externos para crear estrategias que le permitan competir y liderar en el mercado.
- Aplicar las herramientas necesarias para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica
- Determinar y desarrollar las etapas de la planificación estratégica

5. MARCO TEÓRICO

PROCESO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACIÓN

”La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización

Planeación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

Organización

La organización es la parte de la administración que establece la estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa de acuerdo a un manual de funciones establecido.

La estructura es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse al personal disponible que esté con verdaderas ganas de prestar su apoyo a la institución.

Dirección

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. El control facilita el cumplimiento de objetivos" [24]

PLANIFICACIÓN

La planificación es la acción y efecto de planificar. En otras palabras es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

[24] [24]KOONTZ, Harol y DANNEL, Cryl. Elementos de Administración. Págs. 12 – 13.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

‘’La planificación estratégica es el proceso que se utiliza para: diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, decidir cuál será su misión y visión, plantear metas, seleccionar estrategias, asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planificación estratégica, los directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estratégicas que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.”[25]

Importancia

‘’Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, así como valorar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha propuesto. También proporciona un instrumento de control e integra el uso efectivo de los recursos disponibles, minimizando los costos. Intenta prever fracasos y desviaciones, ya que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la empresa. ’’[26]

[25] HELLRIENGEL, Jackson Slocum, Administración, Un enfoque basado en competencias. Pág. 215
[26] ORTEGA, Castro Alfonso L, Planeación financiera estratégica, Pag.32

Objetivos

- ✓ “Definir lo que deberá ser la organización en el futuro
- ✓ Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- ✓ Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- ✓ Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con lo que deberá ser en el futuro.
- ✓ Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.

Elementos

- ✓ *Identificar los problemas y las oportunidades que existen*. El reconocimiento y las oportunidades representan uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica.
- ✓ *Fijación de Metas (objetivos).* El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.
- ✓ *Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.*

- ✓ *Escoger la mejor solución.* Esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conocen los objetivos de la empresa.
- ✓ *Tener procedimientos de control.* Esto es para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de la administración. ”[27]

ESTRATEGIAS

La estrategia es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar. En consecuencia, una estrategia viene a ser una combinación de fines y de medios, las orientaciones de cómo llegar a esos fines.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es la herramienta para conseguir lo qué uno quiere contestando 4 preguntas: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Cómo haré para conseguirlo?

[27] ORTEGA, Castro Alfonso L, Planeación financiera estratégica, Pag.29-30

Valores estratégicos

Los valores estratégicos de la empresa representan la base de la organización ya que determinan la personalidad y la cultura de la misma, y por ende el comportamiento a lo largo de su vida en el mercado, siendo determinantes en diversos aspectos como la toma de decisiones a cargo de la alta dirección, quienes apoyarán y promoverán los valores.

Clasificación de las estrategias.

- ✓ *"Estrategias maestras o empresariales*: su esquema es general y su propósito es establecer acciones trascendentales para la organización.
- ✓ *Estrategias internas*: están enfocadas en asuntos específicos de la organización.
- ✓ *Estrategias Funcionales*: son específicas de las áreas clave de la organización. "[28]

ANÁLISIS FODA

"El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la

[28] ORTEGA, Castro Alfonso L, Planeación financiera estratégica, Pag.32

situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

FORTALEZAS

Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

DEBILIDADES

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y su normal desempeño.

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y son los que deben ser tomados en cuenta por quienes toman decisiones para ser utilizados como herramientas de gestión y así lograr un mejoramiento en la organización.

AMENAZAS

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar NEGATIVAMENTE los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato"[29]

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se lo puede definir de la siguiente manera:

1. **"Propósito Básico.-** En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un objetivo duradero

[29] RAMIREZ, José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica. Págs. 34 – 37.

es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. En resumen, una formulación clara y significativa de la misión describe los valores y prioridades de una misión.

Otro aspecto por definir es la visión que es una manera distinta de ver las cosas; es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa. La visión es lo que se pretende lograr en un futuro.

2. **Diagnóstico y escenarios**.-Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos empresariales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica el estudio de los recursos (financieros, humanos y tecnológicos) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa.

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA. Esta matriz hace ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Lo factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que desde una perspectiva acertada cran un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado.

Más que una evaluación cuantitativa, se busca entender los cambios en el entorno y medir la capacidad para competir contra las mejores organizaciones.

3. **Objetivos.-**Definición de las prioridades con relación a los grupos de interés. Establecen que se tiene que alcanzar y cuando se alcanzaran los resultados. Existen cuatro enfoques fundamentales para plantear las metas de una organización: ascendentes, descendentes, una combinación entre los dos anteriores y un

enfoque en equipo. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

- Conveniente
- Mensurable a través del tiempo
- Factible
- Aceptable
- Flexible
- Motivador
- Comprensible
- Obligatorio
- Participativo
- Complementarios

4. **Estrategias.-**Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. El propósito es determinar y comunicar, mediante un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de la empresa que se desea. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.

5. **Modelo de negocio (componentes del concepto de negocio de la organización)**.-Permite el seguimiento de los elementos clave de la estrategia. Es el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio:

- *Medidas financiera.* Presentan los resultados de acciones ya tomadas.
- *Medidas operacionales.* Satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejora.

6. **Análisis de consistencia.-** Verificación de que la estrategia desarrollada es factible y adecuada. En esta etapa se evalúan las diferentes opciones de estrategias que se han presentado. Los criterios de evaluación han de preguntar:

   - ¿Es conveniente, se basa y resuelve los diagnósticos externos e internos?
   - ¿Es factible, con relación a la base de recursos existentes y en función de la probable reacción de los competidores?
   - ¿Es aceptable?

7. **Cartera de acciones (definición de las prioridades de cada área de la organización o con relación a programas o funciones).** Una vez que se ha elegido la estrategia más conveniente para la empresa, se comunica las diferentes acciones a seguir por parte de las personas responsables de la ejecución de los planes. De preferencia estas deben constituir un manual de procedimientos en

los que se especifiquen las actividades y los criterios de ejecución en las diferentes áreas de la empresa.

8. **Métrica de desempeño (cómo medir la instrumentación de la estrategia y sus resultados**). El desempeño estratégico es multidimensional, comprende componentes estratégicos y financieros, los cuales se refuerzan entre si para producir la excelencia.

   El desempeño económico se puede medir por medio del retorno de capital, retorno de la inversión, crecimiento de las utilidades, flujo de caja/ liquidez.

9. **Planes y presupuestos (planes operativos anuales y elaboración de presupuestos).** Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de los recursos y en concordancia con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios. Estos planes se elaboran de acuerdo con las directrices que resultan del proceso de planificación estratégica, por lo que se busca:

- Que se apliquen las decisiones estratégicas
- La existencia de una base para el control
- Un mejor uso del tiempo de los directivos
- Consistencia en la administración de los recursos
- Coordinación internacional cuando es necesaria.

El presupuesto es la expresión financiera de la planificación estratégica. Hoy, los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales, son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinación y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes.

10. **Ejecución (se inicia la realización de lo planeado).** Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica debido al hecho que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración.

    No tiene sentido formular estrategia si no se pone en práctica

11. **Resultados.-** Es la evaluación del desempeño, es decir, es la medición del desempeño que resulta de la realización de las estrategias. Se confirma la validez de las estrategias planteadas, además de evaluar la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.

12. **Seguimiento y aprendizaje.**-Responsabilidades propias de la función de la planificación estratégica, sea esta formal o informal. Es la etapa en la que, luego de haber estudiado los índices de supervisión del resultado de la ejecución de la planificación estratégica, se determina el grado de certeza de los planes que se llevaron a cabo. Si existe algún objetivo que no se haya cumplido en su totalidad, es el momento de replantearlo y modificar dicha estrategia o cambiarla

13. **Retroalimentación.-** Es el sistema de supervisión e inteligencia. Es el procedimiento de acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de planificación estrategia y el logro de una organización en continuo aprendizaje; es decir, se les comunica a todas las personas de la organización los resultados de la planificación estratégica "[30]

[30] ORTEGA, Castro Alfonso L, Planeación financiera estratégica, Pag.42-48

6. METODOLOGÍA

6.1 MÉTODOS

Método Científico

Con este método se podrá conceptualizar el Marco Teórico mediante procedimientos rigurosos lógicos para lograr así la sistematización de conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre planificación estratégica.

Método Deductivo.

Este método servirá para analizar y conceptualizar la información que permitirá el desarrollo de la investigación dando forma a la revisión de literatura con contenidos generales sobre Planificación Estratégica, las herramientas, elementos y etapas que intervienen en la misma, y así poder determinar las necesidades de la Cooperativa.

Método Inductivo

Este método servirá para el análisis de cada una de las partes de la información recopilada y observada, la misma que permita determinar las

necesidades que presenta la Cooperativa y por medio de un análisis ordenado y lógico elaborar una Planificación Estratégica que servirá de ayuda en la toma de decisiones.

Método Analítico

Este método permitirá canalizar, ordenar, analizar y examinar el problema planteado objeto de estudio como es la incidencia de la planificación estratégica en la cooperativa y así determinar la relación causa – efecto de sus partes, e interpretar los resultados de manera clara, breve concisa y de fácil comprensión para los directivos quienes son los encargados de tomar las medidas correctivas y necesarias.

Método Sintético

Proporcionará este método facilidad para describir los hechos encontrados en el proceso de la planificación estratégica, así como para redactar las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo investigativo

Método Estadístico

Este método permitirá realizar la tabulación, cuadros y gráficos de las encuestas aplicadas a los empleados y clientes de la Cooperativa.

Método descriptivo

Con este método se podrá reunir y explicar los resultados de los hechos y acontecimientos de la realidad observada y con ésta información formular el plan estratégico.

6.2 TÉCNICAS

Observación

Esta técnica permitirá describir y conocer personalmente su situación actual, así como también los elementos en las cuales se presenta ayudándome a tener una visión más clara para la formulación de criterios que servirán de apoyo en la elaboración de la planificación estratégica.

Entrevista

Esta técnica se aplicará al gerente, subgerente y presidente de la Cooperativa de Transportes Loja, para obtener una relación más directa con la información relevante sobre el funcionamiento de la Cooperativa así como su misión, visión, objetivos, políticas, los factores económicos que afectan en la toma de decisiones, los servicios que ofrece, etc., todo esto servirá de apoyo para la elaboración de la planificación estratégica.

Encuesta

Esta técnica se fundamenta en la aplicación de un formulario de preguntas a los empleados y clientes de la Cooperativa con el fin de obtener respuestas claras y concretas que ayuden a determinar la situación real con la que ésta realiza sus actividades, y por ende sirvan de ayuda para elaborar la planificación estratégica

Bibliográfica

Esta técnica se utilizará para sustentar, analizar y sintetizar la información documental y bibliográfica recolectada de libros, textos e internet para formular la Revisión de Literatura sobre lo relacionado a Planificación Estratégica.

7. CRONOGRAMA DE TRABAJO

MES / ACTIVIDADES	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formulación y aprobación del proyecto de tesis		■	■	■	■																											
Construcción del marco teórico						■	■	■	■																							
Construcción de la propuesta										■	■	■	■	■	■	■	■															
Socialización del borrador de tesis																		■	■	■												
Presentación y defensa del borrador de tesis																					■	■	■	■	■	■	■					
Sustentación publica de grado																												■	■	■	■	■

8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

8.1. Presupuesto

INGRESOS			Aporte	V. Total
Aporte de la tesista			$ 1302.00	$ 1302.00
TOTAL INGRESOS:				**1302.00**
EGRESOS				
Nº	**Cant.**	**Detalle**	**V/U**	**V. Total**
1	1	Portátil Dell	$ 900.00	$ 900.00
2	4	Resmas de papel bond tamaño A4	4.00	16.00
3	3	Cartuchos de tinta color negro	3.00	9.00
4	1	Cartucho de tinta a color	4.00	4.00
5	Varios	Perfiles	0.45	3.00
6	Varias	Copias	10.00	10.00
7		Internet	30.00	30.00
8	3	Empastados	5.00	15.00
9	Varios	Anillados	3.00	15.00
9		Alimentación	50.00	50.00
10		Arancel Universitario	150.00	150.00
11		Movilización	50.00	50.00
12		Imprevistos	50.00	50.00
TOTAL EGRESOS				**1302.00**

8.2. Financiamiento

Todos los gastos que se incurrirán en el desarrollo de la presente investigación serán solventados por los recursos financieros propios de la tesista.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ DIEZ DE CASTRO, José, REDONDO, López Redondo, Administración de Empresas, Ediciones Pirámide, S.A, 1996-1999, Madrid.
- ✓ HELLRIEGEL, Jackson Slocum. Administración. Onceava Edición. Editorial Cengage. México, 2011.
- ✓ KOONTZ, Harol y DANNEL, Cryl. Elementos de Administración. Editorial Mac Graw Hill. Sexta Edición. México, 1997.
- ✓ ORTEGA, Castro Alfonso L, Planeación financiera estratégica, Primera Edición, México
- ✓ RAMIREZ, José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica. Editorial Algarrobo. Chile, 1998.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ✓ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default10.asp

ÍNDICE

PRIMERA PARTE

CERTIFICACIÓN……..i

AUTORÍA……ii

DEDICATORIA……iii

AGRADECIMIENTO……iv

SEGUNDA PARTE

a. TITULO……2

b. RESUMEN……4

c. INTRODUCCIÓN ……9

d. REVISIÓN DE LITERATURA

- COOPERATIVAS……12
- COOPERATIVA DE TRANSPORTES……14
- ADMINISTRACIÓN……17
- PLANIFICACIÓN……19
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA……22
- ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA……24

e. MATERIALES Y MÉTODOS……49

f. RESULTADOS

CONTEXTO EMPRESARIAL……..……5

DIAGNOSTICO……98

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA……102

- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL ……106
- FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS……113
- PLAN TÁCTICO OPERATIVO……138
- PROYECTO……..141

g. DISCUSIÓN……163

h. CONCLUSIONES……166

i. RECOMENDACIONES……169

j. BIBLIOGRAFÍA……172

k. ANEXOS……..175

- ENTREVISTA
- PROYECTO APROBADO