



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTES LOJA”**

Tesis previa a optar el grado de
Ingeniero en Administración de
Empresas

AUTORES: Ing. Manfredo Gusberto Jaramillo Luna
Edwin Paúl Velepucha Guzmán

DIRECTORA: Ing. Lorena del Cisne Tacuri Peña

Loja-Ecuador

2010

INGENIERA LORENA DEL CISNE TACURI PEÑA DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS:

CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación Titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA”**, previo a optar el Grado de Ingenieros en Administración de Empresas, presentado por el Ing. Manfredo Jaramillo Luna y Edwin Paúl Velepucha Guzmán, ha sido realizado bajo mi dirección, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de Grado.

Loja, octubre del 2010

Ing. Lorena del Cisne Tacuri Peña.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORIA

Todas las ideas, opiniones y resultados vertidos en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad de los autores

Ing. Manfredo Jaramillo Luna

Edwin Paúl Velepucha G.

DEDICATORIA

Convencido del criterio de que el querer es poder, las personas tenemos el poder de decisión para emprender y ejecutar los objetivos propuestos superando todas las barreras por complicadas que estas se presenten. Con inmensa emoción y satisfacción he concluido un objetivo más, dentro de la formación académica, propuesto en años atrás.

Con cariño y satisfacción dejo impreso mi dedicatoria de este trabajo de investigación y grado al mismo tiempo, a mis hijas y esposa, quienes me han brindado todo el apoyo necesario y la comprensión en los momentos de sacrificio en las dificultades propias de éste tipo de actividades.

MANFREDO

Al culminar este trabajo de tesis y luego de un proceso de acatamiento y desarrollo de tareas académicas, me permito con orgullo, honestidad y especialmente con mucho cariño dedicar el cumplimiento de éste objetivo a mis hijos, a mi esposa quien ha sabido apoyarme y me ha impulsado para alcanzar nuestros objetivos propuestos, a mis padres quienes me supieron comprender y apuntalar en todas las actividades a lo largo de mi vida, gracias a dios por la vida y el conocimiento que he recibido...

EDWIN PAUL

AGRADECIMIENTO

Al concluir con el proceso que lleva el desarrollo de tesis de grado en Administración de Empresas, es oportuno dejar sentado nuestro agradecimiento en el nombre de las siguientes personas:

A la señora Ingeniera Lorena Tacuri Peña, Directora de tesis, quien con profesionalismo ha sabido guiarnos y asesorarnos de la manera mas eficiente y desinteresada para que salgamos en el desarrollo de la misma.

A los docentes de la Modalidad de Estudios a Distancia, que impusieron su talentoso carisma de docentes a fin de transmitir e internalizar en nosotros sus conocimientos.

A la Universidad Nacional de Loja por darnos la oportunidad a través de la Modalidad de Estudios a Distancia, de seguir la formación en el proceso académico de la Carrera de Administración de Empresas.

LOS AUTORES

TITULO

a). TITULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA”

RESUMEN

b). RESUMEN

CASTELLANO

La Cooperativa de Transportes Loja, es un medio de transporte que desde muchos años atrás ha venido dando el servicio a la comunidad lojana, regional, nacional e incluso internacionalmente, es una de las más grandes y antiguas del País y renueva permanentemente sus unidades con la finalidad de mantener un parque automotor en perfectas condiciones y mejorar así el servicio al usuario.

Por el lapso de aproximadamente cinco décadas (48 años) la empresa en estudio ha permanecido en el mercado local y nacional, luchando por incrementar la cuota de participación en el mercado objetivo para los servicios de transporte de pasajeros y de encomiendas. Gracias a la participación y toma de decisiones de los directivos, aunque en muchos casos empíricamente, de una u otra forma han aplicado sus conocimientos y desarrollado habilidades y destrezas para aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades del entorno para la consecución de sus objetivos económicos y de ventas de servicios, así como también vencer las vicisitudes de las debilidades y amenazas.

El proceso de investigación de éste tema de que hemos llevado adelante, parte desde hacer un diagnóstico situacional de la empresa con la finalidad de determinar las condiciones actuales y tener como referencia los puntos débiles y los puntos fuertes y como consecuencia de esto, evitar el peligro que pudiera provocar las amenazas. Al hacer las encuestas a los usuarios, las entrevistas a los directivos y una observación directa que hemos realizado personalmente, nos ha dado un panorama general de las condiciones actuales de la empresa y su entorno social.

Los resultados de estas técnicas de investigación aplicadas antes mencionadas para obtener la información, ha sido el referente para determinar las matrices de análisis interno, de análisis externo, de alto impacto y la matriz de combinación del análisis FO,

FA, DO, DA y como consecuencia plantear las estrategias con el propósito de aprovechar las fortalezas y oportunidades y disminuir o apartar las debilidades y amenazas que inciden directamente a la empresa.

Las estrategias que se pudo abstraer del estudio son las siguientes:

- 1.- Establecer planes de promoción y publicidad para la empresa en estudio.
- 2.- Establecer programas de capacitación a personal operativo y tripulación de Cooperativa de Transportes “Loja”
- 3.- Aprovechar los recursos tecnológicos de punta existentes en la localidad
- 4.- Aprovechamiento de los recursos existentes en la empresa para mejoramiento de servicios
- 5.- Realizar convenios con empresas proveedoras de repuestos e insumos para las unidades de Cooperativa de Transportes “Loja”

Estas estrategias nos permitieron elaborar los planes operativos, mismos que se encuentran detallados en toda su estructura organizativa.

Finalmente expresamos tres de las principales conclusiones a las que llegamos luego de finalizar el trabajo de investigación.

- Los Directivos de cooperativa de transportes “Loja” no realizan planeación estratégica, descuidando así, poner atención a sus debilidades y amenazas y desaprovechando los recursos internos y externos.
- La Cooperativa de Transportes “Loja” no tiene una estructura organizativa bien definida, acorde a las necesidades y requerimientos.

- Los cargos administrativos de la empresa están en manos de personas con formación profesional no afín a las funciones a desempeñar.

INGLES

Cooperative of Transports Loja, is a means of transportation that many years ago has been giving community service to Loja, regional, national and even internationally, is one of the largest and oldest in the country and continually renewing their units with order to maintain a fleet in perfect condition and thus improve customer service.

For a period of about five decades (48 years) the company has been studied in the local market and national struggle to increase share in the target market for transport services for passengers and parcels. Thanks to the participation and decision making of managers, although in many cases empirically, one way or another have been applied and developed their knowledge and skills to leverage the strengths of the company and the current opportunities for achieving its objectives and financial services sales, as well as overcome the vicissitudes of the weaknesses and threats.

The process of investigation of this issue that we have below, some from making a situation assessment of the company in order to determine current conditions and have reference to the weaknesses and strengths and as a result of this, avoid the danger threats that could result. By asking the user surveys, interviews with managers and direct observation we have made in person, has given us an overview of the current conditions of the company and its social environment. The results of these applied research techniques described above to obtain the

information, has been the benchmark for determining the parent's internal analysis, external analysis, high-impact matrix analysis in conjunction with FOR, FA, DO, DA and as raising strategies accordingly in order to leverage the strengths and opportunities and reduce or remove the weaknesses and threats that directly affect the company.

Strategies that could abstract from the study are:

1. Develop promotional and advertising plans for the company under study.
2. To establish training programs for operational staff and crew of Cooperative de Transporters "Loja"
3. To take advantage of cutting-edge technological resources in the locality
4. Use of existing resources in the company to improve services
5. Make arrangements with suppliers of parts and supplies for units of Cooperative Transport "Loja" These strategies allowed us to develop operational plans, which are very detailed in all its organizational structure.

Finally we express three major conclusions that we reached after completing the research.

- Top management in cooperative transport "Loja" do not realize strategic planning, neglecting so, pay attention to their weaknesses and threats and wasting internal and external resources.
- The Cooperativa de Transportes "Loja" has no well-defined organizational structure, according to the needs and requirements.

- The company's administrative offices are held by people with no training related to the functions to perform.

INTRODUCCIÓN

c). INTRODUCCIÓN

Los medios de transporte en todos los países del mundo ha venido siendo una necesidad prioritaria para realizar el traslado de una ciudad a otra, región o País, de la ciudadanía en general así como la de todo tipo de carga.

En nuestro medio, concretamente la Ciudad de Loja, existen algunas empresas de transporte terrestre, entre las que tenemos: Cooperativa Loja, Unión Cariamanga, Santa, San Luis, Sur Oriente, Nambija, Catamayo, Viajeros, Piñas, Unión Yantzatza, así como la Cital y Alma Lojana que son de transporte pesado y encomiendas.

Estas cooperativas de transporte, desafortunadamente la mayoría ofrecen un servicio en condiciones deficientes, no confiables, deplorables, situación que únicamente la necesidad de la mano con la pobreza en la mayoría de los casos obliga a ocupar estos servicios.

No está por demás manifestar que la competencia entre estos medios de transporte que brindan este tipo de servicio, ha dado como resultado lamentables consecuencias de las que la peor parte lo han llevado los pasajeros y los usuarios en general por que han sido víctimas de asaltos, choques, entre otras lamentaciones que percibe la ciudadanía.

La Cooperativa de Transportes Loja, es un medio de transporte que desde muchos años atrás ha venido dando el servicio a la comunidad lojana, regional, nacional e incluso internacionalmente, es una de las más grandes y antiguas del País y renueva

permanentemente sus unidades con la finalidad de mantener un parque automotor en perfectas condiciones y mejorar así el servicio al usuario.

Con el ánimo de contribuir técnicamente en el manejo eficiente y por ende en el desarrollo de la Cooperativa de Transportes Loja, nos hemos propuesto a realizar un trabajo de investigación en el campo de la planificación estratégica, como un medio para evaluar la situación actual de la misma y en base a ello buscar los mecanismos adecuados para hacer las correcciones respectivas y mejorar así en términos generales la imagen de la institución.

Siguiendo un procedimiento metodológico adecuado dentro de la planificación estratégica y encuadrada en el esquema normado institucionalmente, nuestro trabajo de investigación en su desarrollo contempla de:

1. **Introducción.** en la que hacemos referencia en términos generales de que se trata el presente trabajo de investigación.
2. **Revisión de Literatura.** tiene la finalidad de enfocar los referentes teóricos relacionados con la planificación estratégica.
3. **Materiales y Métodos.** en el caso de los materiales se refiere a los utilizados en el proceso de investigación y elaboración del trabajo de tesis, mientras que los métodos así como las **técnicas**, son las que consideramos y aplicamos en el desarrollo de la misma.

4. Resultados. nos permitió realizar el diagnóstico situacional para determinar las condiciones actuales en que se encuentra la Empresa Objeto de estudio. Para esto se hizo necesario la Aplicación de 400 encuestas a los usuarios de las principales ciudades del País (Loja, Guayaquil y Quito) y se lograron determinar 6 objetivos estratégicos tales como:

- Establecer planes de promoción y publicidad para la empresa en estudio.
- Establecer planes de capacitación a personal operativo y tripulación de Cooperativa de Transportes Loja,
- Aprovechar los recursos tecnológicos de punta existentes en la Localidad,
- Aprovechamiento de los recursos existentes en la empresa para mejoramiento de servicios.
- Revisar convenios con empresas proveedoras de repuestos e insumos para las unidades de Cooperativa de Transportes Loja.
- Establecer la reestructuración organizativa de la empresa.

5. Discusión Tomando como punto de referencia los resultados obtenidos de la investigación de campo se pudo efectuar el análisis FODA y como consecuencia de del análisis FODA determinar los Planes Estratégicos.

6. Conclusiones y Recomendaciones.

Luego de terminado el proceso investigativo formulamos la conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

d). REVISIÓN DE LITERATURA

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (transporte, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. La cooperativa constituye la forma más difundida de entidad de economía social.

Cooperativa de transporte: Es un grupo de conductores o choferes, pilotos que deciden trabajar directamente en forma organizada y conjunta para prestar un servicio eficiente a la comunidad: el transporte de personas o cargas.

¹Las cooperativas y compañías de transporte terrestre:

Anteriormente hasta nuestros tiempos a nivel nacional se ha hecho costumbre crear o conformar las COOPERATIVAS DE TRANSPORTE en las diferentes modalidades para el servicio público-popular, que dicho sea de paso y desde luego respetando el criterio de todo ciudadano, dirigente transportista o autoridad que tenga que ver con la actividad del transporte, me permito manifestar que, esta figura jurídica "COOPERATIVAS DENTRO DE LA RAMA DEL TRANSPORTE" es caduca, obsoleta, anticuada y esencialmente antijurídica, por cuanto la misma Ley de Cooperativas en su Artículo Primero, dice textualmente:

" Art. 1.- DEFINICIÓN: Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, SIN PERSEGUIR FINALIDADES DE LUCRO, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros"

El cual tiene concordancia directa con el Art. 2 de la misma Ley relacionado sobre el RÉGIMEN JURÍDICO, que dice:

" Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo."

¹ REVISTA JUDICIAL www.derechoecuador.com

Por cuanto el principio fundamental y UNIVERSAL del cooperativismo es NO AFÁN DE LUCRO, y el transporte en nuestro medio harto o poco es lucro, así lo confirman los mismos transportistas en los diferentes medios de comunicación social; por esta razón y por el principio jurídico especificado, he venido sosteniendo siempre, que la figura del cooperativismo en la rama del transporte terrestre en nuestro país debe y tiene que desaparecer en su totalidad tarde o temprano y constituirse en COMPAÑÍAS de Responsabilidad Limitada, Anónimas o de Economía Mixta, es decir con una mentalidad esencialmente empresarial, este criterio lo vengo sosteniendo por más de treinta y cinco años por mi trabajo y experiencia profesional, que concuerda por fin con la Empresa Metropolitana de Servicios y administración del Transporte (EMSAT) según se confirma en la publicación del Diario El Comercio del 29 de Octubre del 2001, que textualmente dice :

"Desde el Iro. de Noviembre, las 100 operadoras tendrán un plazo de seis meses PARA ESTRUCTURARSE COMO EMPRESAS ANÓNIMAS, como parte de la primera etapa"

Sin embargo, cabe anotar y recalcar que estas empresas deben ser administradas o dirigidas técnicamente con conocimiento de causa como verdaderas empresas-compañías cuya finalidad es el lucro que se llama utilidad y esto se lo consigue mediante CAPACITACIÓN a todo nivel (Autoridades, Administradores, Socios o Accionistas) pero con profesionales calificados para obtener una capacitación o asesoramiento técnico jurídico-societario, contable-financiero para alcanzar un conocimiento cabal, que en el caso de ser socio o accionista poder defender sus

derechos y cumplir con sus obligaciones e inclusive para no dejarse estafar en los llamados PUESTOS DE TRABAJO como vulgarmente lo denominan los señores chóferes-transportistas al comprar o vender las participaciones o acciones en las compañías de Responsabilidad Limitada, Anónimas y de Economía Mixta y/o certificados de aportación en las cooperativas.

En general, se debe dar fin DEFINITIVAMENTE con la viveza criolla que tanto mal hace al país y en este caso al transporte terrestre en el Ecuador, para no solamente utilizar el membrete o nombre de la cooperativa o compañía para beneficio personal o de pocos ciudadanos llamados privilegiados, creándose verdaderos monopolios prohibidos por el Art. 394 de la Constitución, y, Arts. 51, 52, 53 especialmente y siguientes de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Por estas razones jurídicas, éticas y morales es necesario mantener el MINISTERIO DEL TRANSPORTE, propiamente dicho, con funciones específicas y terminantes; como también la creación o el sostenimiento de la Cámara del Transporte en General, como en otros países, a fin de centralizar en una sola Institución-matriz y brindar al público-usuarios todos los servicios que sobre la materia lo requiera, desde luego con el apoyo de las demás Instituciones, Comisiones o delegaciones provinciales del ramo que para el efecto se crearen o cambien de nombre, incluyendo los diferentes servicios que presta la Policía Nacional en cuanto al transporte terrestre se refiere, como son los permisos de circulación una vez obtenido el correspondiente Permiso de Operación que tanto CUESTA PARA CONSEGUIRLO, pero con un personal entrenado, capaz y

especializado en la materia; en definitiva el éxito se lo puede alcanzar solamente con trabajo honesto, creatividad y experiencia, dentro de la verdad y la justicia.

²1. Planeación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.¹

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va a registrar la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa

² ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Segunda edición. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. año 1993

las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

1.1 Evolución de la planificación estratégica.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en

qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

1.2 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

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 organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos. Es necesario un análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) con que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios etc.

El antiguo concepto militar define a la estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

³**1.3. Usos y Finalidades de la Planeación.**

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que

³ Dillon Leonor. Planificación elibro.train4you.

podiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación. La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

1.4. Análisis Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

1.5. Matriz FODA

La matriz FODA, DAFO o tows,; es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con

las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. Fortaleza(F); Oportunidades (O); Debilidades(D); Amenazas (A). El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las

amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para La institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

1.6. El proceso de Planeación Estratégica.

1.6.1. Misión / Visión

- Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo es en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

Visión: Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades,

1.7. VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas

- a. Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas
- b. Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas

1.8. VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas

- a.** Amenaza: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja
- b.** Oportunidad: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja

⁴ 1.9. La Estrategia

A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.

Directrices Estratégicas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito

Directrices operativas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

⁴ “planeación Estratégica”. Jeftee Evoli, www.monografias.com

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas.

MATERIALES Y METODOS

e). MATERIALES Y MÉTODOS

1. MATERIALES

Para llevar a efecto nuestro trabajo de investigación utilizamos los siguientes:

CUADRO # 1

Materiales.
Suministros de oficina
Escritorio
Computadora
Cámara fotográfica
Vehículo para transporte

Fuente: Cooperativa Loja
Elaboración: los autores

2. MÉTODOS

Para alcanzar los objetivos propuestos en nuestro proyecto de investigación utilizamos algunos métodos y técnicas de estudio de los cuales anotaremos los siguientes:

2.1 Método Deductivo.- Utilizamos este método ya que partimos de lo general a lo particular, es decir, cubriendo concepciones generales del problema para ir particularizando en la interpretación, en nuestro caso, luego de hacer un diagnóstico de la empresa pudimos proyectarnos a la determinación del análisis FODA deduciendo todas las particularidades de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.2 Método Inductivo.- Nos permitió la Inducción de problemas particulares que encontramos acerca del objeto de estudio para llegar a generalizaciones sobre el mismo. Este método nos proporcionó una visión clara de los hechos para contribuir al análisis e interpretación de la información, en nuestro caso, de cada uno de los elementos obtenidos en el análisis FODA y así poder proyectarnos en la elaboración del plan estratégico.

2.3 Método Analítico.- Nos ha servido en nuestro trabajo de investigación para realizar el análisis de toda la información obtenida y proyectada en todo el proceso del mismo.

2.4 Método Sintético.- Ha sido de mucha utilidad por que nos ha permitido escribir los resultados producto del análisis realizado por el método anterior.

3. TÉCNICAS

Entre las técnicas de investigación que aplicamos para realizar nuestro trabajo de investigación de tesis tenemos: la observación directa, la entrevista y la encuesta.

3.1 Observación Directa.- Esta técnica consistió en: personalmente hacer una inspección de las actividades que realiza el personal administrativo que labora en la cooperativa de Transporte Loja, esto es, el comportamiento que utilizan para atender al público, la agilidad con que realizan los trámites, la organización, el mantenimiento de la infraestructura física, etc.

La información que se obtuvo de la observación directa nos sirvió para obtener nuestras propias conclusiones de la realidad de la organización, al mismo tiempo que nos permitió compulsar con los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas.

3.2 La Entrevista.- Esta técnica que se la efectuó a los principales directivos de la Organización (Cooperativa de Transportes Loja), nos permitió obtener un criterio de cuál es la posición que éstos directivos tienen frente a la eficiencia administrativa que posee la misma, al mismo tiempo que nos ayudo a confrontar el criterio de los directivos respecto de la Organización con los criterios obtenidos personalmente de la observación directa.

3.3 La encuesta.- La encuesta es una técnica que nos permitió llegar al universo objeto de la investigación, con la finalidad de obtener información estrictamente necesaria para abordar los objetivos propuestos en nuestro proyecto de investigación.

La información obtenida por medio de las encuestas nos dio la oportunidad de realizar un análisis externo de la organización, es decir, para determinar las oportunidades y amenazas que pudieran darse en la empresa en estudio, a más de que nos sirve para realizar el análisis FODA.

El universo que se ha considerado para realizar las encuestas son los clientes que han hecho uso de los servicios que presta la Cooperativa de Transportes Loja, considerandos como los demandantes, mismos que en vista de que no se tiene una

población determinada se procedió a trabajar seleccionando a los usuarios que obtuvieron el servicio en 12 meses y se determinó su promedio.

Se ha considerado para nuestro caso los datos de 12 meses, esto es, marzo 2009 a febrero de 2010, mismos que se detallan a continuación:

CUADRO #2

Meses	# Usuarios ciudad de Loja
Marzo-2009	27.467
Abril-2009	28.895
Mayo-2009	32.247
Junio-2009	30.493
Julio-2009	30.261
Agosto-2009	41.089
Septiembre-2009	33.268
Octubre-2009	27.567
Noviembre-2009	28.380
Diciembre-2009	37.727
Enero-2010	27.887
Febrero-2010	23.215
Total usuarios en 12 meses	368.496
Promedio mensual de usuarios	30708

Fuente: Cooperativa Loja

Elaboración: los autores

De estos datos se obtuvo un promedio mensual (30.708 usuarios) que fue considerado como el universo.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se ha considerado un nivel de confiabilidad del 95%, o sea un 5% de margen de error en los resultados de la investigación.

$$n = \frac{N}{1 + (e^2 \times N)}$$

$$n = \frac{30708}{1 + (0,05^2 \times 30708)}$$

$$n = 394.8$$

$$n = 395 \text{ Aproximadamente}$$

Para efectos de nuestro trabajo de investigación y con el ánimo de darle mayor nivel de confiabilidad a los resultados, consideramos realizar 400 encuestas.

Donde:

n = tamaño de la muestra

e = Error estimado (0.05)

N = Tamaño de la población = 30708.

DISTRIBUCIÓN MUESTRAL.

De estas 400 encuestas que indicamos anteriormente que aplicamos, tomamos una Decisión estimativa para su distribución de aplicación respectiva, así: En Loja por encontrarse ubicada la matriz y por ser el centro de operación principal del País consideramos aplicar el 50% de las encuestas (200 encuestas) , Guayaquil y Quito por ser las ciudades donde existe el mayor número de frecuencias o salidas diarias, en comparación con las otras ciudades, se consideró aplicar el 25% respectivamente, es decir, 100 encuestas para cada ciudad.

EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

f). EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

1.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

RESEÑA HISTÓRICA

Cooperativa de transportes “Loja” se da inicio a partir del 15 de febrero de 1961 con un grupo de personas visionarias provenientes de las cooperativas ECUADOR, CELICA, Y CENEPa fecha en donde se cohesionaron 38 socios para conformar tan prestigiosa empresa, con el nombre de COOPERATIVA DE TRANSPORTES “LOJA” en honor a la ciudad y provincia de Loja y con el ferviente deseo de que se exhiba en las unidades el nombre de “LOJA” en cada pueblo o ciudad en los cuales nuestros vehículos hicieran su recorrido, en esta fecha en compañía de las principales autoridades de la ciudad y provincia de Loja como el Sr. Gobernador de ese entonces Lcdo. Javier Valdivieso y el Sr. Capitán Recalde Aldaz Jefe de Tránsito de Loja firman un documento histórico, los estatutos de la empresa, gestión conseguida 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, e inscrita en el registro general de cooperativas, con número de orden 617 de fecha 13 de abril de 1961 y reinscrita mediante acuerdo ministerial 3015 del 18 de noviembre del año 1971.

La Cooperativa de Transportes “Loja” da inicio a sus actividades de transporte con tres frecuencias LOJA-CARIAMANGA, LOJA-CELICA, LOJA-MACARA y viceversa, en el año de 1971 se logro el enlace con la ciudad Capital QUITO con un recorrido de aproximadamente 22 horas una de las conexiones más importantes e históricas para nuestra ciudad y provincia, en el año de 1994 se consigue legalizar más de 50 frecuencias a nivel nacional.

Cooperativa de Transportes “Loja” en los años 1993, 1994 y 1995 realiza la primera renovación vehicular de forma masiva, adquiriendo 30 chasis para ser carrozados en el país y más de 80 buses provenientes del Brasil, para la década de los 2000 consigue frecuencias internacionales a las ciudades de Sullana y Piura, actualmente ha terminado la renovación de su flota vehicular con unidades totalmente nuevas importadas desde el Brasil en su mayoría, ratificando así el compromiso con la ciudadanía de brindarles confort y buen servicio.

Misión

Ofrecer un servicio de transporte público de pasajeros, en la cual se refleje, seguridad, comodidad, confort, y la eficiencia a todos nuestros clientes, en el contexto local, provincial, nacional, e internacionales, 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, basados en parámetros estructurales que fortalezcan los lineamientos trazados u objetivos para mantenerse como la primera Cooperativa de Transportes en el Ecuador.

Objetivos Corporativos.

Según sondeo y averiguaciones la Cooperativa de transportes “Loja” no tiene delimitado sus Objetivos Corporativos.

1.2 AMBIENTE EXTERNO DE LA COOPERATIVA LOJA

El análisis externo a la organización tiene como finalidad la de identificar las principales amenazas y oportunidades, faces muy importantes en la construcción del análisis FODA.

1.2.1 MACRO AMBIENTE

En el análisis del macro ambiente tomaremos en cuenta los factores tales como: económicos, socio culturales, político legales, ecológicos y tecnológicos.

Factores Económicos.

La influencia de algunos factores externos en la Cooperativa de Transportes Loja, como es el caso de el incremento de aranceles a las importaciones tanto de vehículos

como de los accesorios, la falta de actualización en la revisión de las tarifas de transporte de pasajeros, a afectado negativamente, provocando que los ingresos se disminuyan considerablemente y contrariamente se incrementen los egresos.

En nuestro País se viene arrastrando desde muchos años atrás, cada vez más difícil la situación económica, lo que produce que los ricos se hagan más ricos y los pobres se hagan más pobres. Este fenómeno de agudizar cada vez más la situación económica tiene culpables, es conocido para todo el pueblo ecuatoriano que los fenómenos principales que inciden en esto, tienen relación con las grandes esferas que controlan el País.

Los culpables a los que hacemos referencia son los que hacen de su poder la corrupción, esta última que está incrustada en todo el ámbito social como es en: la corrupción económica, corrupción política, corrupción en la educación, corrupción en los deportes, corrupción en la función judicial, etc., etc.

Es lamentable observar en ciertos sectores del Ecuador y del mundo, que grandes poblaciones viven en total indigencia mientras otros derrochan grandes sumas de dineros y comodidades extravagantes por enriquecimiento extremadamente acelerado.

La Cooperativa Loja es reconocida como una empresa que está al servicio del transporte terrestre de las personas. Al ser una empresa de lucro, tiene las tarifas establecidas para el cobro del traslado de un sector a otro, sea esto intercantonal e interprovincial, de personas o bultos de todo tipo. Su objetivo principal, es la de crecer

cada vez mas económicamente, lo que comprueba la rentabilidad que ha venido demostrando para los socios por el tiempo transcurrido desde su creación.

Este medio de transporte es también una fuente de desarrollo económico para los pueblos, debido a que gracias a ello se puede hacer el movimiento de todo tipo de negocios. Así mismo es también de beneficio recíproco, debido a que es alimentado económicamente por los usuarios de las diferentes comunidades que les brinda el servicio.

Factores Político – Legales.

Al hacer referencia a estos dos factores y para darle mayor interpretación nos referiremos por separado a cada uno de ellos.

Factor Político.- El Ecuador tiene una trayectoria que deja mucho que decir respecto de quienes la practican y como la practican, es decir, depende de los objetivos o de los intereses del partido, grupo o personales y no de un objetivo común que apunte a servir y beneficiar en general al pueblo ecuatoriano.

Cada Gobierno Nacional o regional impone sus propias políticas únicamente para el periodo que le toca gobernar, no hay políticas a mediano y largo plazo con la finalidad de que le den continuidad los próximos gobiernos de turno.

Cuando hablamos de una empresa de servicios, como es nuestro caso objeto de estudio, así como en todos los casos, la atención al cliente, la actitud y aptitud de la persona que presta el servicio es fundamental porque, en definitiva, el cliente percibe

el grado de satisfacción del trabajador. El humor de un empleado cuando está produciendo un automóvil o un electrodoméstico no tiene el mismo significado que el del empleado de una agencia de viajes que está diseñando el plan de vacaciones de una familia. La sonrisa de un vendedor de pasajes puede dar un nuevo valor al viaje y una nueva perspectiva al viajero. El factor humano, por tanto, es el principal elemento del servicio. Cualquier comportamiento de la persona puede añadir o restar valor al servicio. Todo ello evidencia que en estas empresas, todavía más que en las industriales, los empleados han de ser considerados como un recurso fundamental y hay que olvidar de forma radical la concepción tradicional que los considera como un coste. En todo caso, para conseguir un buen servicio es imprescindible que el trabajador esté bien preparado y se sienta responsable, involucrado satisfecho con su trabajo.

En el caso de la Cooperativa Loja, hacen esfuerzos por ofrecer un buen servicio al cliente, pero no es suficiente, cuya limitante principal es la de no estar el personal de servicio lo adecuadamente preparado para el efecto.

Factor Legal.- Si en nuestro País hay problemas de todo tipo, los problemas legales están entre los más críticos en lo relacionado al cumplimiento que le dan los profesionales competentes.

Las leyes se hacen para aplicarlas a todas las personas que hayan delinquido en el buen sentido de la palabra, pero en nuestro medio se dice que la Ley es solo para los de poncho y no para las personas que tienen dinero, en muchos de los casos efectivamente así resulta. Desafortunadamente lo que se puede percibir es que en

ciertos procesos judiciales a personas con alto poder económico nunca a llegado ha aplicarse lo que demanda la justicia, a esto se suma la caducidad de ciertas leyes y la violación de las mismas por autoridades y profesionales competentes e incluso por personas naturales que se creen intocables por la sociedad.

La Cooperativa Loja está legalmente constituida y viene funcionando basada de acuerdo a la Ley de Cooperativas, a los estatutos y reglamentos vigentes elaborados para el funcionamiento de la misma.

Factores Socio- Culturales.

Dentro de los factores Socioculturales, no hay mayor novedad, en razón de que el servicio es considerado en condiciones iguales para todos los usuarios, en los que estos últimos respetan las normas de la empresa y la empresa respeta sus actitudes socio-culturales dependiendo de la ciudad o región a la que se da el servicio.

Al hablar en el ámbito sociocultural es demasiado amplia la gama de sociedades y culturas diferentes existentes.

Las sociedades las hay de diversas maneras, sean estas políticas, anónimas, civiles, religiosas, culturales, deportivas etc., cuyo objetivo es trabajar, actuar, avanzar, prosperar, etc., todo en sociedad, hablar de una sociedad es referirse al interactuar entre un grupo de personas que persiguen un mismo propósito.

Al hacer referencia a las culturas, el caso es parecido a lo que manifestamos en las sociedades, es decir, hay infinidad de culturas entre los diferentes países del mundo así como en los diferentes sectores de nuestro País.

Las culturas están relacionadas con las sociedades por que se rigen por las costumbres, prácticas, códigos, normas, vestimenta, creencias, etc.

Desde el punto de vista de dar cumplimiento a los objetivos para la que fue creada la Cooperativa Loja, tiene que trasladarse por diferentes direcciones y ciudades del País, poblaciones estas que van desde muy pequeñas a muy grandes, lo que implica que esta empresa esté relacionada directamente con diferentes sociedades y culturas del País.

La variabilidad de sociedades y culturas que existen en nuestro País son muy amplias, si comparamos entre una población muy pequeña y una población muy grande de una misma región, ésta aún es mayor cuando hablamos entre regiones como son costa sierra y oriente. Cada una de estas regiones existentes en nuestro País,

Tienen costumbres, religiones, creencias, actitudes, etc, que forman parte de su modos vivendi, es decir, que forman parte de su actividad social y cultural en cada una de las poblaciones.

Al gozar de éstas características muy variadas entre los pueblos, la Cooperativa Loja por su actividad de trabajo está relacionada directa e indirectamente con los diferentes niveles sociales y culturales de todos los pueblos y regiones del País.

Factores Tecnológicos.-

En el mundo moderno se ha alcanzado un impresionante avance en el campo de la tecnología, es así que los países desarrollados se mueven en función de los

mecanismos electrónicos automáticos y robotizados para llevar a efecto el cumplimiento de la elaboración de los productos para satisfacer las exigencias del mercado mundial.

En nuestro País estamos siempre en la retaguardia de la alta tecnología, estamos consumiendo tecnologías que para otros países ya han pasado de moda, lo que retrasa o limita la eficiencia y eficacia del sistema empresarial ecuatoriano.

La exigencia de la tecnología es cada vez más sofisticada en todos los ámbitos del desarrollo de las empresas y el convivir social de las personas con éstas. Por lo que la Cooperativa Loja se ha visto en la necesidad de estar a tono con la tecnología para su desenvolvimiento adecuado desde la atención al público hasta la renovación permanente de las unidades de transporte.

Factor Ecológico.

Las grandes empresas que captan el mercado mundial principalmente de Estados Unidos y Brasil, la China, Francia, Alemania Gran Bretaña entre otras han venido actuando irresponsablemente en el control de los gases tóxicos que emanan estas empresas lo que ha permitido producir un daño de incalculable dimensiones al sistema ecológico, daños que hoy en día se los está sintiendo en diferentes manifestaciones a través de los fenómenos de la naturaleza, por lo que se hace necesario tomar medidas urgentes para detener el deterioro del equilibrio del ecosistema.

El manejo y conservación del sistema ecológico, hoy en día, es una de las preocupaciones más delicadas e importantes que debemos tomar en cuenta los ciudadanos y todo tipos de empresas, sean éstas públicas o privadas, en razón de que hay que mantener y conservar el ecosistema para beneficio de los seres humanos y todo ser viviente.

Desde este enfoque y haciendo una reflexión, a diario percibimos que el factor transportación terrestre vehicular (de manera especial vehículos en mal estado), es uno de los principales contribuyentes en la contaminación ambiental y como consecuencia de esto el deterioro del ecosistema. En este aspecto la cooperativa Loja mantiene su parque automotor con unidades nuevas o bastante aceptables para el servicio que ofrece al público, respetando incluso como política la de renovar la unidad después de cinco años de servicio, lo que de alguna manera contribuye a no contaminar el medio ecológico.

Por lo mencionado anteriormente, la empresa debe exigir en forma estricta y permanente a sus socios que mantengan a sus unidades libres de emisión de contaminantes y como producto de ello ser sancionados por las entidades competentes.

1.2.2. AMBIENTE DE TAREA O DE ACCIÓN DIRECTA DEL AMBIENTE EXTERNO

CLIENTES.

Dentro de la organización, se consideran como clientes en lo que se relaciona con la transportación de pasajeros a niños, adolescentes, jóvenes, adultos, adultos mayores, y discapacitados.

Así mismo el servicio de transporte de encomiendas y valores que brinda la cooperativa se realiza y está al alcance de todos los clientes antes mencionados.

Este servicio por lo general está dirigido para todos los extractos sociales, puntualizando que quienes más lo utilizan son la población de clase media y alta, esto en razón de que son quienes tienen mayor acceso en el manejo de circulante y consideran a este medio de transporte como el más adecuado y económico para su satisfacción personal.

PROVEEDORES.

Si como proveedores se entiende a la persona o empresa que abastece de los productos o materia prima para cumplir con el objetivo propuesto por la organización, en nuestro caso los proveedores vendrían a ser cada una de las empresas que abastecen de los insumos necesarios, esto es repuestos automotrices, llantas, servicios de mantenimiento, así como los vehículos.

COMPETENCIA.

Las principales empresas de transporte de pasajeros y encomiendas y valores que le hacen competencia a la empresa objeto de estudio principalmente son: Unión Cariamanga, Viajeros, Santa, Nambija, la Panamericana y la Unión Yanzatza.

La mayor competencia que tiene la Cooperativa Loja a nivel provincial es con la Cooperativa Unión Cariamanga, misma que coinciden con la mayoría de las frecuencias que tienen destino hacia todos los cantones, incluyendo parroquias, de la Provincia de Loja.

A nivel interprovincial la competencia con la empresa son de acuerdo a las ciudades específicas, así, con la Ciudad de Cuenca con la Cooperativa Viajeros, Con la Ciudad de Zamora, Yanzatza y el Panguí con las Cooperativas Unión Cariamanga, Nambija, Yanzatza y Viajeros, con la Ciudad de Machala las Cooperativas Unión Cariamanga, Nambija, Yanzatza y Santa, con la Ciudad de Guayaquil las cooperativas Nambija y Panamericana, con la Ciudad de Santo Domingo las cooperativas Panamericana y santa, con la Ciudad Capital por la Costa con la Santa y la Panamericana y por la sierra con la Santa y viajeros. Es también de mencionar que se da la competencia desde otras ciudades como ejm: Guayaquil, Santo Domingo, Quito hacia el Nor Oriente con las empresas Baños, Putumayo, occidental y esmeraldas.

Internacionalmente hablando La Cooperativa Loja le hace competencia la Unión Cariamanga en las frecuencias que tiene al Perú (Sullana y Piura).

Es pertinente también mencionar que un cierto porcentaje de encomiendas es absorbido por cooperativas de transporte pesado, empresas de transporte aéreo entre otras.

PRODUCTOS IGUALES, SIMILARES Y SUSTITUTOS.

Productos iguales.- Como productos iguales consideramos, a las empresas que hacen el mismo servicio en las mismas condiciones, con las mismas garantías, como es el caso de las cooperativas Santa, Panamericana, Viajeros, Unión Cariamanga, etc.

Productos similares.- Como productos similares, se considerarían las empresas que realizan el mismo tipo de servicio pero únicamente dentro de la provincia como es el caso las empresas Vilcaturis, Catamayo, etc,

Productos Sustitutos.- Dentro de los productos sustitutos más importantes que realizarían los mismos servicios que presta la Cooperativa de Transportes Loja tenemos:

El transporte aéreo, que está destinado para la clase media y alta, generalmente para las Ciudades grandes y distantes presta también el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.

El Transporte de carga pesada (Alma Lojana, Cital, etc.) y otras empresas pequeñas que hacen el servicio de encomiendas.

Medios de transporte para el servicio de distancias cortas como ejm: Servicio de camionetas, taxis y busetas que hacen el servicio de pasajeros.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Según Michael Porter, para la planificación estratégica manifiesta que son cinco las fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, puntualizando en la idea de que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En esta fuerza Porter manifiesta que el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Haciendo referencia a que en el año 2003 se firmó un acuerdo entre las federaciones nacionales de transporte de pasajeros y la comisión nacional de tránsito, que es el organismo encargado de otorgar los permisos de operación, acordaron en congelar la creación de nuevas empresas dedicadas al transporte de pasajeros, resolución que hasta el momento se mantiene.

Razón por la que las empresas de transportes de pasajeros se encuentran protegidos y libres de éste tipo de amenazas hasta una nueva disposición, lo que no sucede con las empresas de transporte de encomiendas.

Dentro del transporte de encomiendas, podría decirse, que si existe una fuerte amenaza desde el punto de vista que hay la apertura a que estas se crearan, por lo que es de esperarse que en un momento determinado, el talento humano pueda organizarse para formar una empresa moderna, innovadora a tono con la tecnología para brindar este tipo de servicio.

2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Así mismo en éste caso Porter manifiesta que para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, lo que significaría estar constantemente enfrentado a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.

La rivalidad entre competidores, está dada en nuestro caso, a nivel de infraestructura física, tecnología apropiada para el servicio que brinda el sector administrativo, la tecnología y modernidad de las unidades de transporte, por el número de frecuencias asignadas en el permiso de operación, tiempos de recorrido entre destinos, cumplimiento de turnos, publicidad, permanencia en el mercado, tamaño de la empresa, organización en los espacios físicos y Recursos Humanos suficientes, el posicionamiento en el mercado .

Como lo mencionábamos anteriormente, la Cooperativa Loja está entre las mejores cooperativas de transporte del País, lo que hace opinar con propiedad que a varias de las empresas de transporte de pasajeros que mencionamos anteriormente que le

hacen competencia les lleva con alguna ventaja en éstas propiedades que estamos señalando, mientras que con otras cómodamente se estaría compitiendo. Así mismo, esta empresa objeto de estudio tiene un posicionamiento en el mercado local, regional y nacional.

Como consecuencia de lo comentado, estamos seguros de poder mencionar que la rivalidad con otras similares competidoras no va a producir mayores preocupaciones en tiempos inmediatos y mediatos, sin que se pueda garantizar con esto, lo que pueda pasar a largo plazo.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este enunciado el autor expresa, que en un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y el tamaño del pedido. Indica además, que la situación puede ser más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo y más grave aún sería si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Al hacer referencia en este caso, en la Cooperativa Loja, no hay mayor preocupación en razón de que existen los proveedores de todos los productos requeridos por este tipo de empresas y lo que es más hay competencia entre los proveedores dando un mejor servicio y mas barato afín de captar los clientes lo que facilita enormemente la adquisición de todos los productos y en cualquier tiempo que se requiera.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En este caso el autor indica que un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo, esto porque, a mayor organización de los compradores mayor serán sus exigencias en la reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

La Cooperativa de Transportes Loja, con la finalidad de no entrar en dificultades con los clientes debe cada vez mejorar el servicio de acuerdo a las exigencias del entorno social, definir precios cómodos, atención culta y mejorar así el nivel de calidad para enfrentarse a sus competidores, es decir, debe darle un valor diferencial a su servicio para con ello posicionarse y tener la capacidad de captar nuevos mercados. Por lo que la demanda de sus servicios siempre va a depender de las rutas donde esta ofrece sus servicios.

5.- AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este caso el autor nos hace reflexionar en el sentido de que un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales y es más preocupante si los sustitutos están tecnológicamente más avanzados o pueden entrar a precios más bajos lo que provocaría reducción en los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En el ámbito de este tipo de empresas, como son las de transporte de pasajeros y encomiendas, como es el caso de la Cooperativa de Transportes Loja, son organizaciones donde se requiere de grandes inversiones económicas para la compra de las unidades de transporte, Infraestructura física, sueldos del personal administrativo, etc. Lo que produce una limitante para la implementación de nuevas empresas de este tipo, es decir, resulta no imposible pero si difícil la creación de empresas de transporte de pasajeros de la magnitud de la empresa objeto de estudio, donde su ámbito de trabajo está contemplado a nivel nacional e incluso internacionalmente.

Es posible sí, la amenaza de ingreso de productos sustitutos a nivel de empresas pequeñas como busetas, taxis entre otras para hacer el servicio únicamente en el perímetro del cantón Loja o quizás de la Provincia de Loja.

1.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en hacer un estudio de todos los recursos existentes y que se requiere para operar en una empresa, tales como: materiales, humanos, financieros, tecnológicos, mercadológicos y la organización en que se rige la empresa para realizar sus actividades.

1.3.1. RECURSOS FINANCIEROS

Es importante recalcar que al hablar de recursos financieros en la empresa, esta goza de una fortaleza, en razón de que tiene sus fuentes de financiamiento propias y suficientes para el cumplimiento de sus necesidades económicas.

La empresa cuenta con Presupuesto anual de \$1'100,000.00 que financia a toda la parte administrativa y operativa de la Cooperativa

El rubro para alimentar el presupuesto esta dado por las aportaciones hechas por los socios, mismas que están de acuerdo a los turnos que realizan (54 frecuencias diarias), así, con un valor de \$25,00 los turnos de recorrido corto, con \$35,00 los turnos de recorrido mediano, con \$40,00 los turnos de recorrido largo, y con \$ 50,00 los turnos ejecutivos (turnos que se realizan directo a Quito y Guayaquil). Además ingresos por arriendo de locales propios, garaje de vehículos en casa matriz, papel valorado para trámites internos de los socios, multas por inasistencia a sesiones de asamblea general \$40,00 y por atraso \$20,00 y finalmente ingreso por encomiendas \$40,000.00 mensuales.

COOPERATIVA DE TRANSPORTES "LOJA" BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DE 2009

CUADRO #3

ACTIVO		
activo corriente	1.654.604,63	
caja-bancos	517.519,89	
caja	73.384,79	
bancos	444.135,10	
inversiones temporales	980,80	
cuentas por cobrar	228.850,33	
documentos por cobrar	1.153.169,14	
impuestos y retenciones por cobrar	24.005,03	
inventarios	14.403,38	
otras cuentas por cobrar	14.549,78	
consolidación de cuentas	-332.844,09	
otros activos corrientes	33.969,77	
activo no corriente	1.588.099,19	
muebles y enseres	151.093,61	
equipo de oficina	141.775,76	
vehículos	108.667,51	
edificios y locales	472.817,56	
herramientas	7.301,48	
terrenos	988.735,27	
depreciaciones acumuladas	-282.302,00	
TOTAL ACTIVOS		-3.242.703,82
PASIVO Y PATRIMONIO		
pasivo corriente	1.952.722,71	
cuentas y documentos por pagar	1.537.483,08	
documentos por pagar corto plazo	-67.652,42	
fondos por pagar	-263.111,26	
impuestos y retenciones por pagar	-26.198,87	
garantías	-620,00	
prestamos	-39.308,36	
provisiones	-18.348,72	
pasivo a largo plazo	-757.947,00	
prestamos	-757.947,00	
TOTAL PASIVOS		-2.710.669,71
PATRIMONIO		
capital social	-66.341,67	
reservas	-601.404,12	
resultados	135.711,68	
resultados ejercicios anteriores	135.711,68	
total activos		3.242.703,82
total pasivos		-2.710.669,71
TOTAL PATRIMONIO		-532.034,11

1.3.2. Recursos Humanos.

Los recursos humanos con los que cuenta la empresa son de 145 colaboradores que constan en el rol de pagos y alrededor de 10 personas bajo la modalidad de remuneración por porcentaje de ventas, de los 145 colaboradores 12 corresponden a la parte administrativa (gerente, secretarias contabilidad, tesorería..) y el resto a la parte operativa, es decir, boletería, entrega recepción de encomiendas, despachadoras de turnos, bodegueros, estibadores conserjes personal de limpieza.. etc., etc.,

Alrededor de 300 personas que integran la tripulación (conductores y controladores) es decir 150 conductores, 135 controladores (ayudantes) estos no son parte vinculada directamente a la empresa sino que cada socio asume su responsabilidad laboral con la tripulación de sus unidades.

1.3.3. Recursos Tecnológicos.

La tecnología cada vez es más exigente, lo que obliga a las empresas a estar mejorando y actualizando los recursos que dispone y son necesarios para el desarrollo de la misma.

En el caso de la Cooperativa Loja, ha sido una preocupación constante de estar actualizando los recursos tecnológicos con que cuenta con la finalidad de contribuir a incrementar la eficiencia del servicio al cliente y como consecuencia su satisfacción.

Los recursos que dispone la organización son los que describimos a continuación:

- Computadoras de última tecnología

- Sistemas informáticos actualizados (contabilidad, control de ingreso y salida de encomiendas, venta de boletos)
- Sistemas radiales de enlace entre oficinas de la ciudad de Loja
- Telefonía celular, convencional.
- Internet banda ancha
- Unidades de transporte modernas.
- Cuadro mensual de trabajo de rutas y frecuencias computarizado, este cuadro permite saber con exactitud donde se encuentra cada una de las unidades, hora de salida, hora de llegada, origen y destino a nivel nacional e internacional.

1.3.4. Recursos Mercadológicos.

Se refiere a estudiar técnicamente el comportamiento de los distintos mercados, es decir a conocer como la demanda acoge la oferta y si satisface plenamente sus necesidades, gustos, preferencias y expectativas. Además estudia los distintos indicadores mercadológicos como son precios, publicidad, producto, plaza, servicios y el tiempo de ambiente competitivo.

Desafortunadamente Loja es una ciudad escasamente industrial, consumista, con un alto índice de migración hacia las grandes ciudades del País, percibe ingresos por remesas del exterior, posee un mercado selectivo, exigente, detallista con aspectos de ofertas para satisfacer sus necesidades. Sus actividades económicas son en base al comercio. Tiene características muy especiales propias de su identidad,

Gracias a la trayectoria de 49 años que ha estado la Cooperativa de Transportes Loja al servicio de la comunidad lojana y ecuatoriana, le ha permitido ganarse la confianza de sus clientes y alcanzar un posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Al respecto el mercado alcanzado por la empresa en estudio esta definido a nivel regional, nacional e internacionalmente, pero no se ha preocupado por realizar un estudio técnico para determinar los distintos indicadores mercadológicos con la finalidad de mejorar sus servicios y obtener mayor rentabilidad, nos estamos refiriendo en este caso, a la, publicidad, análisis de servicio, determinación de la plaza, y valor agregado de servicio que ofrece la Empresa.

1.3.5. Marketing Mix.

El Marketing Mix o mezcla de marketing, es la herramienta de marketing más útil e importante para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa; se la identifica como la mezcla de las 5p que individualmente significa Producto, Precio, Plaza, Promoción y Post venta.

Producto.

Los servicios que comercializa la empresa en estudio son: Transporte de pasajeros, envío de encomiendas y valores, que se lo realiza con un parque automotor de 134 unidades, toda la gama de servicios son considerados por los empresarios como SATISFACTORES, y no simplemente bienes económicos que tienen un precio en el mercado.

Precio.

El precio por los servicios de transporte de pasajeros varía de acuerdo al lugar de destino, ha sido regulado por el máximo organismo que rige al transporte organizado CNTTT Comisión Nacional de Transporte Terrestre y Transito antiguamente Consejo Nacional de Transito, la última revisión de estas tarifas se dio en el año 2003. A pesar de ser una resolución del máximo organismo los precios de otras empresas similares difieren de estos debido a competencia desleal, A continuación detallamos el precio de transporte de pasajeros a los principales destinos.

CUADRO # 4

ORIGEN	DESTINO	VALOR
Loja	Guayaquil-directo	\$12,00
Loja	Guayaquil- con escalas	\$10,00
Loja	Quito-directo	\$17,00
Loja	Quito-con escalas	\$14,00
Loja	Machala	\$6,00
Loja	Cuenca	\$7,50
Loja	Santo domingo	\$13,00
Loja	Zamora	\$2,25
Loja	Lago agrio	\$22,00
Loja	Piura	\$8,00
Loja	Macara	\$6,00
Loja	Zapotillo	\$8,00

Fuente: Cooperativa Loja

Elaboración: los autores

En lo que se refiere al envío de encomiendas el precio varía de acuerdo al lugar de destino, al volumen, y al peso de estos, ha sido determinado tomando en consideración las distancias y principalmente tomando en cuenta los destinos donde la competencia llega. Detallamos algunos ejemplos.

CUADRO # 5

ORIGEN	DESTINO	ARTICULO	VALOR
Loja	Guayaquil	Cartón grande	\$6,00
Loja	Guayaquil	Cartón mediano	\$4,00
Loja	Guayaquil	Cartón pequeño	\$3,00
Loja	Quito	Cartón grande	\$7,00
Loja	Quito	Cartón mediano	\$5,00
Loja	Quito	Cartón pequeño	\$3,00
Loja	Machala	Sobre carta	\$1,50
Loja	Machala	Sobre manila	\$2,00
Loja	Resto de oficinas	\$100,00 (3%)	\$3,00

Fuente: Cooperativa Loja

Elaboración: los autores

Plaza.

Cooperativa de Transportes “Loja” tiene su domicilio y casa matriz en la ciudad de Loja, sin embargo es una empresa que se ha ramificado a lo largo y ancho del territorio nacional, llegando inclusive hasta el vecino país del sur Perú, dentro de la provincia de Loja está presente en todos los cantones, y algunas parroquias.

CUADRO # 6

Alamor	Cuenca	Pindal	Shushufindi
Amaluza	Gonzanama	Piura	Sozoranga
Ambato	Gualaquiza	Pozul	Sullana
Ambato paso I.	Guayaquil	Quevedo	Yanzatza
Arenillas	Guayaquil terminal	Quito	Zamora
Cariamanga	Huaquillas	Quito colon	Zapotillo
Catacocha	Lago agrio	Riobamba	Zumba
Catamayo	Latacunga	Sacha	Zumbi
Celica	Macará	Santa rosa	Naranjal
Chaguarpamba	Machala	Santo domingo	
Coca	Pangui	Saraguro	

Fuente: Cooperativa Loja

Elaboración: los autores

Promoción.

La promoción es una herramienta de marketing aplicable a corto plazo con efectos muy poderosos, son valores agregados otorgados por la empresa a favor de los consumidores. La empresa en estudio actualmente no maneja ninguna promoción en ninguno de los departamentos de ventas.

Post Venta.

La post venta está directamente vinculada con la promoción y valor agregado a los servicios que ofrece la empresa, podemos decir que dentro de post venta tenemos, el reconocimiento del 50% del valor de pasajes a usuarios que por una u otra razón no pudieron viajar la fecha y la hora establecida en el boleto, también la empresa cuenta con un seguro personal para pasajeros con montos que cubren, gastos de movilización, gastos, médicos, y muerte, ocasionados por accidentes, dentro del servicio de encomiendas la empresa ofrece también un seguro a todos los artículos enviados y que su valor haya sido declarado.

1.3.6 APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Para determinar los diversos problemas y/o necesidades que existen en Cooperativa de Transportes “Loja” de la ciudad de Loja, nos hemos valido de las encuestas las mismas que nos permitieron obtener información clave para el presente trabajo investigativo.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1.- ¿Por qué medios conoció Ud. a Cooperativa de Transportes “Loja”? señale uno.

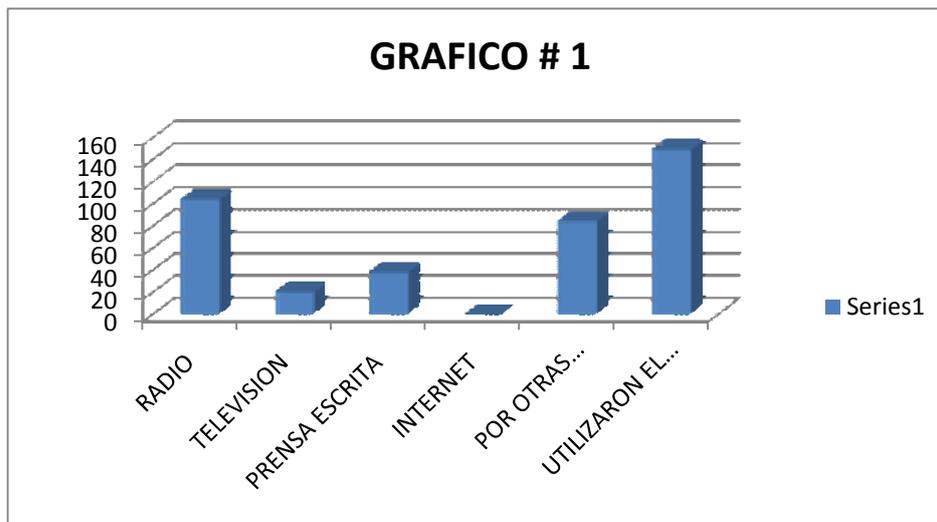
Cuadro # 7

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

RADIO	TELEVISION	PRENSA ESCRITA	INTERNET	POR OTRAS PERSONAS	UTILIZARON EL SERVICIO	TOTAL
105	21	39	0	85	150	400
26%	5%	10%	0%	21%	38%	100%

Fuente: encuesta aplicadas

Elaboración: los autores



INTERPRETACION: De acuerdo a los datos obtenidos, verificamos que el 38% de los usuarios conocieron a esta empresa por que utilizaron el servicio, un 21% por otras personas, otro 26% por medio de la radio, el 10% en periódicos, 5% mediante televisión, mientras que por internet vemos que nadie ha conocido a la empresa, lo

que nos permite interpretar de que la población de posibles usuarios se informa en uno de los medios de comunicación que llega a su domicilio.

2.- ¿Cómo considera Ud. los servicios que le brinda la empresa? Señale uno

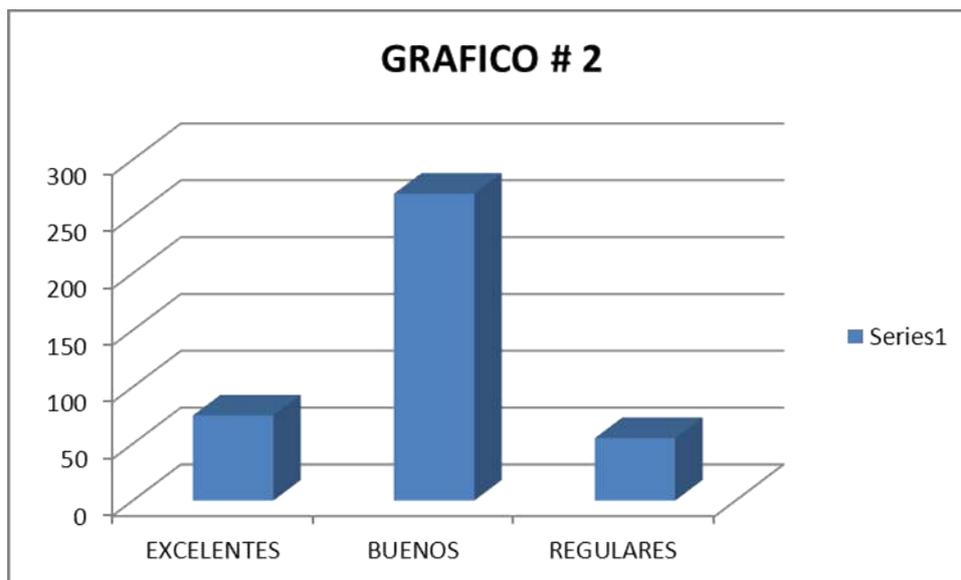
Cuadro # 8

CALIDAD DE SERVICIOS

EXCELENTES	BUENOS	REGULARES	TOTAL
75	270	55	400
19%	67%	14%	100%

Fuente: encuesta aplicadas

Elaboración: los autores



INTERPRETACION: En función de los datos recopilados constatamos que los clientes de la empresa en un 67% consideran que los servicios que brinda la empresa son buenos, el 19% califica como excelentes y un 14% consideran que son regulares, lo que indica, según los usuarios, que el servicio es bueno con tendencia a excelente.

3.- ¿Qué empresa realiza las rutas que Ud. transita? Señale una.

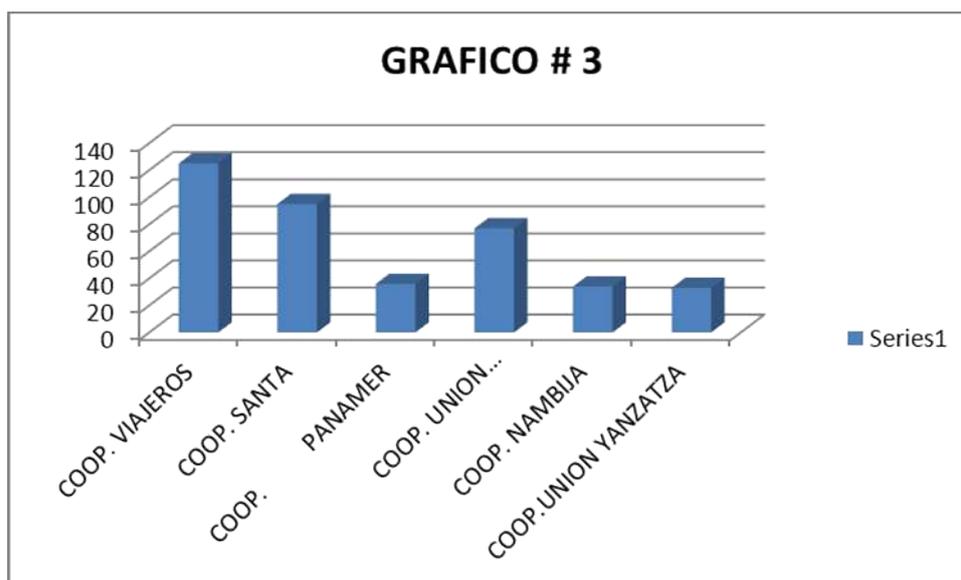
Cuadro # 9

SERVICIOS SIMILARES

COOP. VIAJEROS	COOP. SANTA	COOP. PANAMERICANA	COOP. UNION CARIAMANGA	COOP. NAMBIJA	COOP.UNION YANZATZA	TOTAL
125	95	36	77	34	33	400
31%	24%	9%	19%	9%	8%	100%

Fuente: encuestas aplicadas

Elaboración: los autores



INTERPRETACION: Con la información recopilada mediante las encuestas nos podemos dar cuenta que los usuarios en un 31% coincidieron que la Coop. Viajeros realiza las rutas por las cuales transitan, un 24% la Coop. Santa, 19% la Unión Cariamanga, 9% Panamericana, 9% Nambija, y un 8% Unión Yanzatza. De acuerdo a los obtenidos, la población indica que existen otra empresas que realizan los mismos recorridos o rutas.

4.- ¿Por qué razón Ud. utiliza los servicios de Cooperativa de Transportes “Loja” señale una razón.

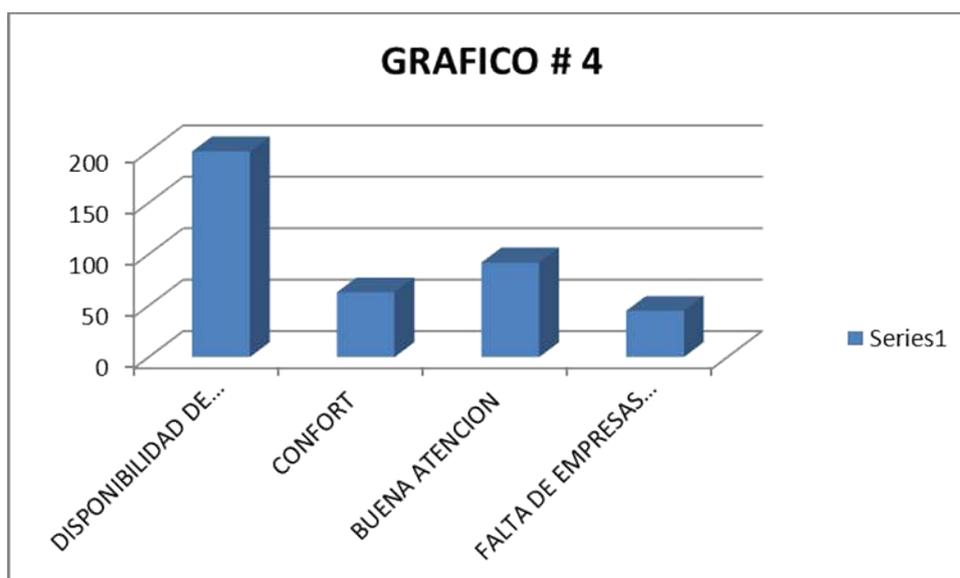
Cuadro # 10

ACEPTACIÓN DE SERVICIOS

DISPONIBILIDAD DE HORARIOS	CONFORT	BUENA ATENCION	FALTA DE EMPRESAS CON RUTAS SIMILARES	TOTAL
200	63	92	45	400
50%	16%	23%	11%	100%

Fuente: encuesta aplicadas

Elaboración: los autores



INTERPRETACION: De acuerdo a la información obtenida constatamos que los clientes en un 50% utilizan el servicio debido a la disponibilidad de horarios, el 23% por la buena atención, 16% por el confort, y el 11% manifiesta porque no hay más empresas que realicen o cubran estas rutas.

5.- Señale un aspecto que Ud. considere que la empresa deba mejorar:

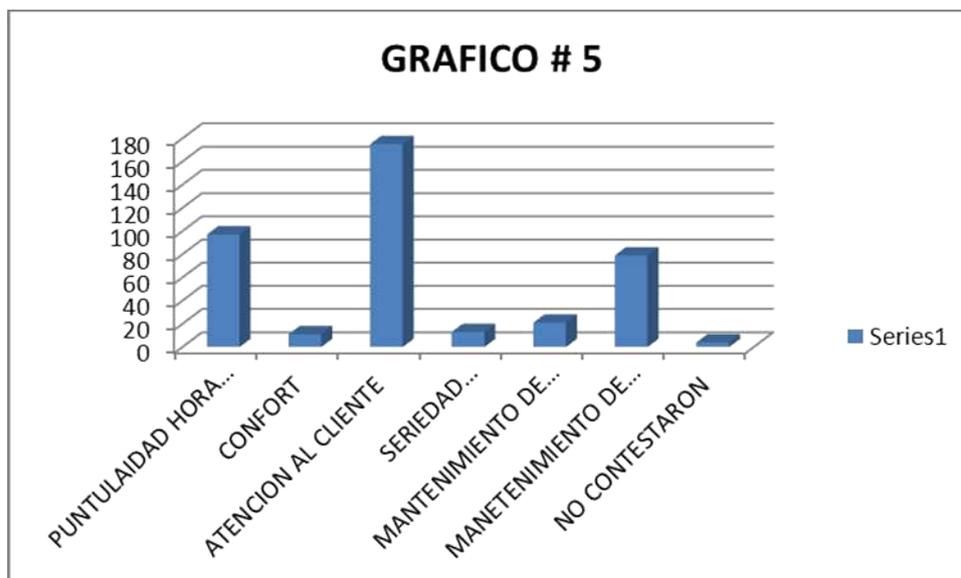
Cuadro # 11

MEJORAMIENTO DE SERVICIOS

PUNTUALIDAD HORA DE SALIDA Y LLEGADA	CONFORT	ATENCION AL CLIENTE	SERIEDAD CUMPLIMIENTO DE TURNOS	MANTENIMIENTO DE UNIDADES	MANETENIMIENTO DE OFICINAS	NO CONTESTARON	TOTAL
97	11	175	13	21	79	4	400
24%	3%	44%	3%	5%	20%	1%	100%

Fuente: encuesta

Elaboración: los autores



Interpretación: de acuerdo a la información recopilada los clientes manifiestan en un 44% que la empresa debería mejorar la atención al cliente, un 24% la puntualidad a la hora de salida y llegada, un 20% el mantenimiento de oficinas, 5% mantenimiento de las unidades, 3% confort, 3% seriedad para el cumplimiento de turnos, el 1% no contesto, de los resultados se desprende con claridad que gran parte de los clientes observan que debe mejorarse la atención al público.

6.- ¿El precio que Ud. paga por el servicio está acorde a la calidad del mismo.

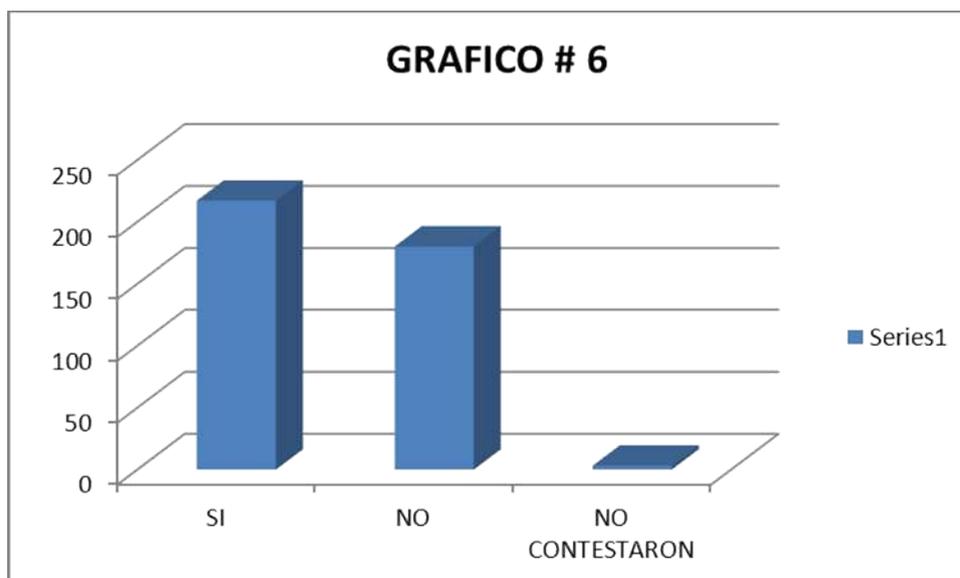
Cuadro # 12

ACEPTACIÓN DE PRECIOS

SI	NO	NO CONTESTARON	TOTAL
217	180	3	400
54%	45%	1%	100%

Fuente: encuesta aplicadas

Elaboración: los autores



INTERPRETACION: Con los datos recopilados los usuarios manifiestan en un 54% que el precio que pagan por el servicio es acorde al mismo, el 45% manifestó que el precio no es acorde a la calidad del servicio, 1% no contestaron, respecto de los costos del servicio, los encuestados se pronuncias en su mayoría estar de acuerdo con los costos del mismo.

7.- ¿Conoce Ud. de servicios adicionales que le brinda la empresa?

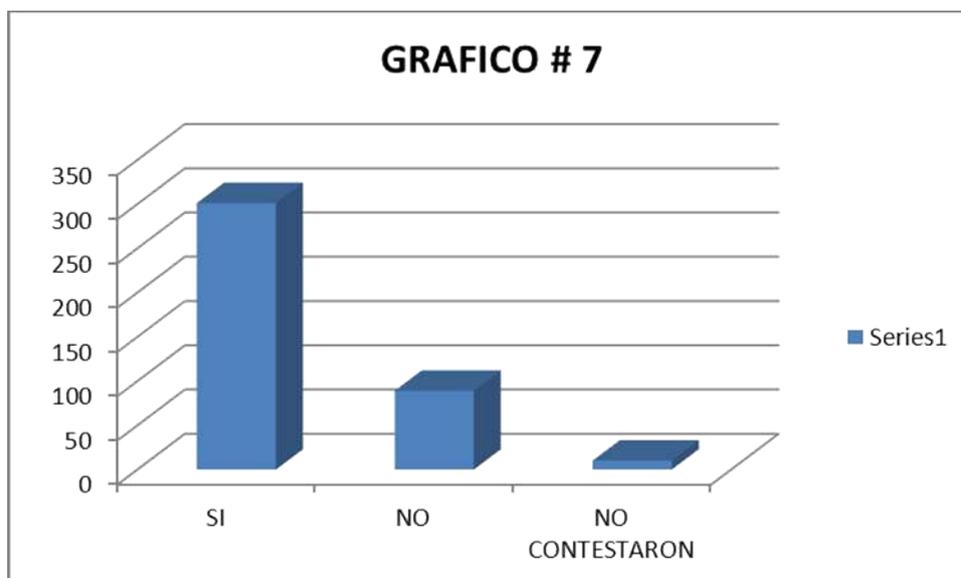
Cuadro # 13

DIFUSIÓN DE SERVICIOS

SI	NO	NO CONTESTARON	TOTAL
301	89	10	400
75%	22%	3%	100%

Fuente: encuestas aplicadas

Elaboración: los autores



INTERPRETACION: De acuerdo a la información recopilada los clientes afirman en un 75% que si conocen de servicios adicionales, mencionaron el servicio de encomiendas y estación de servicios, 22% no conocen de servicios adicionales, 3% no contestaron. De los cuatrocientos encuestados, trescientos contestan que si conocen de los servicios adicionales que brinda la empresa, los usuarios desconocen de servicios

adicionales tales como: recorridos locales, giras internacionales, entrega inmediata de envío de dinero.

8.- ¿Qué otro servicio adicional sin costo le gustaría que la empresa le brindara?

Señale uno

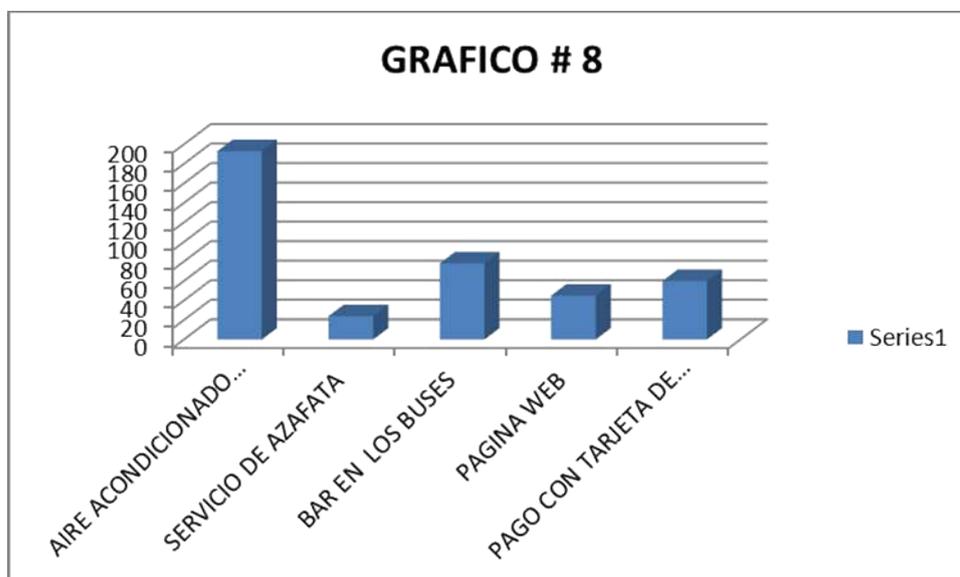
Cuadro # 14

SERVICIOS ADICIONALES REQUERIDOS

AIRE ACONDICIONADO EN BUSES	SERVICIO DE AZAFATA	BAR EN LOS BUSES	PAGINA WEB	PAGO CON TARJETA DE CRÉDITO	TOTAL
193	24	78	45	60	400
48%	6%	20%	11%	15%	100%

Fuente: encuestas aplicadas

Elaboración: los autores



INTERPRETACION: De acuerdo con la información recopilada los clientes manifiestan en un 48% que les gustaría que las unidades fueran equipadas con aire acondicionado,

20% servicio de bar, 15% poder pagar con tarjeta de crédito, 11% tener acceso a una página web de la empresa, 6% tener servicio de azafata. A pesar de que gran parte de las unidades están equipadas con aire acondicionado (especialmente las de servicio ejecutivo que son de última tecnología), el 48% de los encuestados indican que las unidades deben poseer aire acondicionado, probablemente los que solicitan son los de la provincia de Loja (buses que hacen los recorridos no están a tono con los de última tecnología), entre otras comodidades que solicitan como servicio de Azafata, bar, página web, pago con tarjeta de crédito.

9.- ¿Debería la Cooperativa de Transportes “Loja” cambiar su imagen? (diseño de logos, presentación estandarizada de oficinas, diseño y decoración de las unidades)

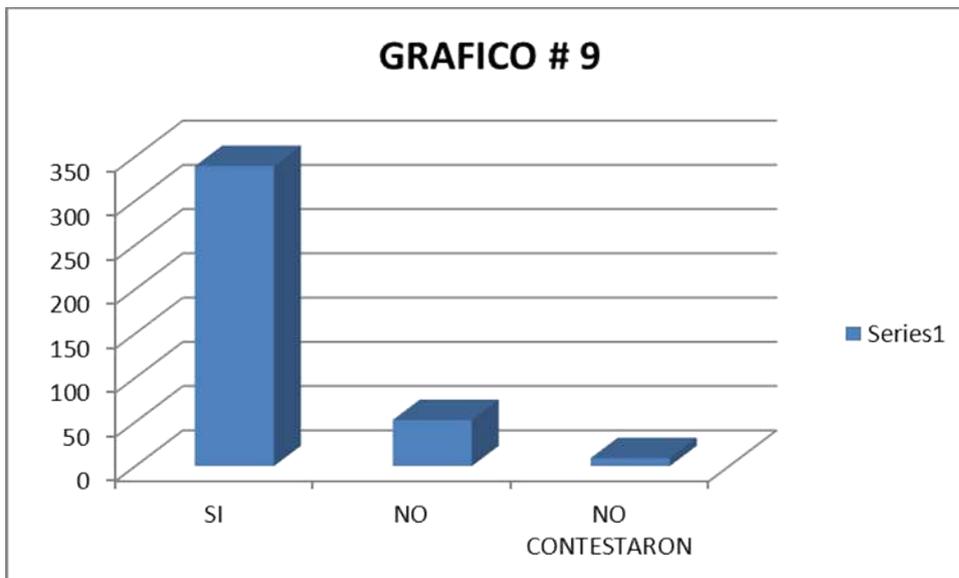
Cuadro # 15

ACEPTACIÓN DE IMAGEN

SI	NO	NO CONTESTARON	TOTAL
339	52	9	380
85%	13%	2%	100%

Fuente: encuestas aplicadas

Elaboración: los Autores



INTERPRETACION: De acuerdo a la información proporcionada por los clientes podemos deducir que un 85% desea que la empresa cambie su imagen, 13% manifestaron que no debería hacerlo, 2% no contestaron. Por los resultados obtenidos de las encuestas, podemos decir que los usuarios no están conformes con la imagen de la empresa, es decir, que la imagen esta desgastada y que es necesario renovarla.

10.- ¿Le es fácil acceder a los servicios que brinda la Empresa? (disponibilidad de oficinas, horas adecuadas de atención al cliente)

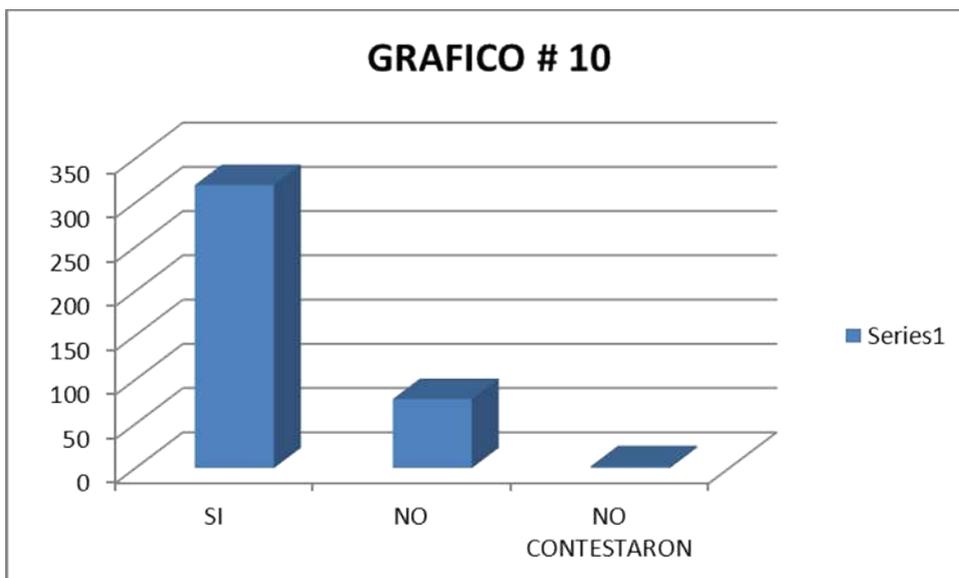
Cuadro # 16

DISPONIBILIDAD A SERVICIOS

SI	NO	NO CONTESTARON	TOTAL
320	78	2	400
80%	20%	0%	100%

Fuente: encuesta

Elaboración: los Autores



INTERPRETACION: De acuerdo a la información proporcionada por los clientes podemos deducir que a un 80% le es fácil acceder a los servicios de la empresa, 20% manifestaron que no es fácil acceder a estos servicios. El gran porcentaje de encuestados nos indica que técnicamente está bien diseñado el acceso a los servicios que brinda la empresa.

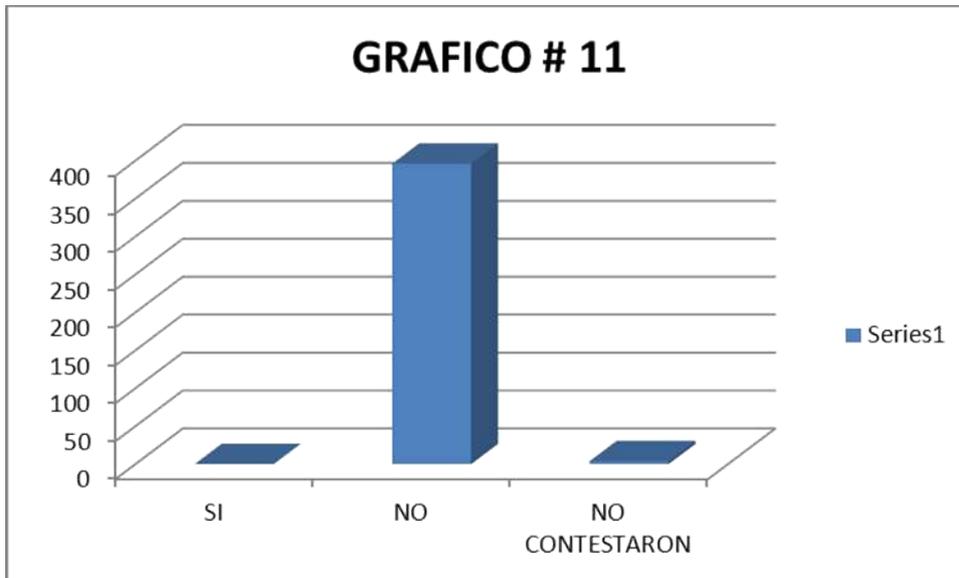
11.- ¿Conoce Ud. de alguna promoción que la empresa proporciona?

Cuadro # 17

OFERTA DE PROMOCIONES

SI	NO	NO CONTESTARON	TOTAL
0	396	4	400
0%	99%	1%	100%

Fuente: encuestas aplicadas
Elaboración: los Autores



Interpretación: de acuerdo a la información proporcionada el 99% de los clientes no tienen conocimiento de que si la empresa brinda promociones, 1% no contestaron. Respecto de esta pregunta, nos deja ver a las claras que la empresa no se apoya en políticas de promoción para sus clientes.

2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

2.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica que nos permitió sistematizar la información obtenida del estudio situacional (análisis interno y externo) de la empresa con la finalidad de construir los planes operativos de la misma.

FODA, significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas, que son determinadas luego de realizar el análisis situacional, etapa muy importante en el proceso investigativo que nos permite conocer las condiciones actuales en que se encuentra la empresa.

2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se remite a la determinación de oportunidades y amenazas en donde interactúa la empresa.

MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO

CUADRO # 18

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Fuentes de financiamiento	Intereses elevados
Tecnología avanzada	Constitución, leyes, reglamentos
Alto porcentaje de usuarios	Desastres naturales
Gran numero de proveedores	Impacto ambiental
Clientes con acceso a información	Servicio de taxi
Clientes con necesidades	Transporte aéreo
	Vehículos propios
	Nuevos competidores con mejor calidad de servicio
	Gran número de competidores
	Proveedores con buena información

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

2.1.2. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis tiene la finalidad de autoevaluar a la empresa objeto de estudio determinando las fortalezas y debilidades. con el propósito de tomar medidas correctivas y mejorar el nivel de eficiencia en el desenvolvimiento de la mismo.

MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO

CUADRO # 19

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen número de unidades	Insuficiente atención al cliente
Fiel Cumplimiento de turnos	Retraso a la hora de salida y llegada
Fácil acceso al servicio	Oficinas en mal estado
Personal administrativo capacitado	Ausencia de servicios adicionales
Sistemas de comunicación	Ausencia de motivación al personal
Amplia cobertura de rutas	Ausencia de capacitación a empleados
Adecuado posicionamiento	Remuneración regular a empleados
Enlace de red local	Personal operativo no capacitado
Infraestructura propia en casa matriz y principales ciudades	Ausencia de promociones
	Imagen desgastada
	Publicidad deficiente
	Ausencia pagina web
	Ausencia de publicidad en TV
	Ausencia de enlace a nivel nacional
	Ausencia de sistema de facturación
	Tecnología limitada
	Organigrama estructural desactualizado
	Ausencia de manual de funciones
	Ausencia de manual de bienvenida
	Organización y administración empírica
	Locales arrendados

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los Autores

2.1.3. MATRICES DE ALTO IMPACTO. (ANALISIS EXTERNO)

CUADRO # 20

MATRIZ DE EVALUACION EXTERNA			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	TOTAL
Fuentes de financiamiento abiertas	0.10	4	0.40
Intereses elevados	0.06	2	0.12
Políticas de transporte	0.05	2	0.10
Constitución, leyes, reglamentos	0.05	2	0.10
Automatización de procesos	0.07	3	0.21
Tecnología avanzada	0.07	4	0.28
Desastres naturales	0.09	2	0.18
Impacto ambiental	0.06	2	0.12
Alto porcentaje de usuarios	0.05	4	0.20
Clientes con necesidades	0.08	4	0.32
Servicio de taxis	0.04	2	0.08
Vehículos propios	0.04	2	0.08
Transporte aéreo	0.04	2	0.08
Amenaza de nuevos competidores con mejor calidad de servicio (empresa en trámite de ser constituida)	0.04	1	0.04
Gran número de competidores	0.04	1	0.04
Proveedores con buena información	0.06	2	0.12
Clientes con acceso a información	0.06	4	0.24
TOTAL	1.00		2.71

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los Autores

VALORES DE PONDERACIÓN
1 es Amenaza Mayor
2 es Amenaza Menor
3 es Oportunidad Menor
4 es Oportunidad Mayor

INTERPRETACIÓN A LA PONDERACIÓN DE LOS VALORES EXTERNOS

1. Indica las oportunidades y amenazas de la Empresa objeto de estudio
2. Se asigna una ponderación a cada factor, donde los valores se consideró que oscilen de 0,04 – 0,10.
3. Indica que asignamos una calificación del 1 al 4 a los factores.
4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor para obtener el resultado ponderado.
5. Si la sumatoria de los resultados ponderados da un valor mayor 2,5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas, si éste valor es menor a 2,5 significa que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y que existen problemas externos, si éste valor es igual a 2,5 la Empresa se encuentra en estabilidad o equilibrio.

Por lo tanto, el valor total de la matriz de alto impacto del análisis externo es 2.71, es decir, es mayor 2.5, lo que significa que hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas.

Es importante indicar que los valores asignados en las calificaciones de los factores externos fueron considerados por criterio personal basados en la investigación de campo (Análisis diagnóstico de la Empresa).

2.1.4. MATRIZ DE ALTO IMPACTO. (ANÁLISIS INTERNO)

Para efectos de determinar la matriz de análisis interno, previo al diseño de un cuestionario (se adjunta en anexos), recurrimos a realizar las entrevistas respectivas a los principales directivos y colaboradores de la Cooperativa de Transportes Loja a fin de investigar las fortalezas y debilidades que podrían mencionarse de acuerdo a los entrevistados, situación que luego de un análisis minucioso se pudo extraer varios factores tales como los indicamos a continuación:

De la entrevista al Sr. Gerente se pudo conocer que su preparación académica no corresponde al perfil requerido para estar al frente de una empresa, el título que posee es en matemáticas, así mismo se pudo constatar que solamente en el área administrativa existe personal con título afín a sus funciones, los directivos miembros de los consejos de administración y vigilancia en su mayoría no posee preparación académica de tercer nivel y en algunos casos solamente cuenta con preparación hasta la instrucción primaria, con respecto al sector financiero manifestó que tienen una muy buena aceptación en cuanto a créditos se refiere, hizo mención de la falta de colaboración por parte de las autoridades competentes para terminar con la expansión del transporte pirata o no legalizado, como también del incremento de repuestos y neumáticos durante los últimos nueve años, nos habló de sus principales competidores la cooperativa Unión Cariamanga que prácticamente tienen similar posicionamiento en cuanto a lo que la provincia de Loja se refiere, hizo énfasis del cumplimiento de cincuenta años contribuyendo al desarrollo local, regional y nacional.

De la entrevista a los colaboradores se pudo constatar que no existe una capacitación permanente en los últimos cinco años han recibido capacitaciones esporádicas que no llegan a cumplir las expectativas requeridas para un eficiente servicio al cliente, manifestaron que no existen incentivos económicos, que los incrementos salariales que han recibido han sido los

otorgados por el gobierno, su nivel de instrucción llega en un gran porcentaje a estudios de tercer nivel, manifestaron que existe cierto favoritismo por contratar a hijos de socios sin realizar un previo análisis de conocimientos requeridos, nos hablaron de la organización interna y de algunos beneficios que poseen los socios pero que el sector de colaboradores no participa de estos, tales como, caja de ahorro y crédito, auxilio por enfermedades, seguro de vida, algunos de los colaboradores con más de veinte años al servicio de la empresa manifestaron que la empresa se ha desarrollado muy poco debido al poco interés que ponen los socios, ya que en su gran mayoría se dedica a conducir sus unidades o a atender otros negocios que poseen, descuidando el adelanto de la empresa.

CUADRO # 21

MATRIZ DE EVALUACION INTERNA			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	TOTAL
Buen número de unidades	0.06	4	0.24
Fiel cumplimiento de turnos	0.03	4	0.12
Fácil acceso al servicio	0.03	4	0.12
Personal administrativo capacitado	0.04	4	0.16
Sistemas de comunicación	0.04	3	0.12
Amplia cobertura de rutas	0.03	3	0.09
Adecuado posicionamiento	0.03	4	0.12
Enlace de red local	0.03	3	0.09
Infraestructura propia en casa matriz y principales ciudades	0.05	4	0.20
Insuficiente atención al cliente	0.03	1	0.03
Retraso a la hora de salida y llegada	0.02	2	0.04
Oficinas en mal estado	0.02	2	0.04
Ausencia de servicios adicionales	0.03	1	0.03
Ausencia de motivación al personal	0.05	2	0.10
Ausencia de capacitación a empleados	0.02	1	0.02
Remuneración regular a empleados	0.02	2	0.04
Ausencia de promociones	0.02	1	0.02
Imagen desgastada	0.03	2	0.06
Publicidad deficiente	0.04	1	0.04
Ausencia pagina web	0.04	2	0.08
Ausencia de publicidad en tv	0.03	2	0.06
Ausencia de enlace a nivel nacional	0.03	2	0.06
Ausencia de sistema de facturación	0.02	2	0.04
Tecnología limitada	0.03	1	0.03
Organigrama estructural desactualizado	0.04	1	0.04
Ausencia de manual de funciones	0.04	1	0.04
Ausencia de manual de bienvenida	0.02	1	0.02
Organización y administración empírica	0.05	1	0.05
Locales arrendados	0.02	2	0.04
No cuenta con planes operativo y estrategias definidas	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.21

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Los autores

VALOR DE PONDERACIÓN
1 es Debilidad mayor
2 es Debilidad menor
3 es Fortaleza menor
4 es Fortaleza mayor

INTERPRETACIÓN A LA PONDERACIÓN DE LOS VALORES INTERNOS

1. Se indican las **Fortalezas y Debilidades** de la Empresa objeto de estudio.
2. Asignamos una ponderación a cada factor, donde los factores oscilan entre 0,02 y 0,06.
3. Las calificaciones fueron asignadas de 1 a 4 a los factores, como lo indicamos en el cuadro anterior.
4. Luego multiplicamos cada ponderación por la calificación asignada a cada factor para obtener los valores ponderados.
5. Los resultados obtenidos de la sumatoria fueron analizados para realizar la interpretación que se basa en lo siguiente:
 - Cuando el resultado es mayor a 2.5 significa que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades (la organización no tiene problemas internos).
 - Cuando el resultado es menor a 2,5 significa que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas (la organización tiene problemas).

En nuestro caso el resultado es menor a 2,5, lo que significa que existe predominio de las debilidades frente a las fortalezas.

Los valores asignados en las calificaciones de los factores externos fueron considerados por criterio personal basados en la investigación de campo (Análisis diagnóstico de la Empresa).

2.1.5. MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FO, FA, DO, DA

CUADRO # 22

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Buen número de unidades -Fiel Cumplimiento de turnos -Fácil acceso al servicio -Personal administrativo capacitado -Adecuado posicionamiento -Infraestructura propia en casa matriz y principales ciudades 	<ul style="list-style-type: none"> -Insuficiente atención al cliente -Ausencia de capacitación a empleados -Ausencia de servicios adicionales - Ausencia de promociones -Imagen desgastada -Publicidad deficiente -Tecnología limitada -Organización y administración empírica
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> -Fuentes de financiamiento -Tecnología avanzada -Alto porcentaje de usuarios -Gran numero de proveedores -Clientes con acceso a información -Clientes con necesidades 	<p>Realizar convenios con empresas proveedoras de repuestos e insumos para las unidades de Cooperativa de Transportes “Loja” (F1,O4)</p>	<p>Establecer planes de promoción y publicidad para la empresa en estudio</p> <p>-Establecer programas de capacitación a personal operativo y tripulación de cooperativa de transportes Loja</p> <p>-Aprovechar los recursos tecnológicos de punta existentes en la localidad (D4,D6-O1,O2,O5) (D2,D5-O3,O6) (D2,D7-O1,O2)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> -Productos sustitutos (servicio de taxi, transporte aéreo, vehículos propios(transporte ilegal). -Nuevos competidores con mejor calidad de servicio -Gran número de competidores -Proveedores con buena información 	<p>-Aprovechamiento de los recursos existentes en la empresa para mejoramiento de servicios</p> <p>Realizar convenios con empresas proveedoras de repuestos e insumos para las unidades de Cooperativa de Transportes “Loja” (F2,F5-O3,O6) (F6-O1)</p>	<p>Elaborar plan de reestructuración organizativa de la Cooperativa de Transportes “Loja”</p> <p>Establecer planes de promoción y publicidad para la empresa en estudio</p> <p>Establecer planes de promoción estudio (D5,D8-A3)</p>

Elaboración: los autores

Fuente: Investigación de Campo

PROPUESTA

MISIÓN

Ofrecer servicios de transporte de pasajeros y entrega recepción de encomiendas, con altos estándares de calidad a todos nuestros clientes, impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación a nivel nacional e internacional, crear una organización que estimule a las personas a contribuir al éxito y un ambiente donde todos los colaboradores se sientan apreciados y motivados, con un solo fin, que usted se sienta bien y con las mejores opciones que sólo Cooperativa de transportes “Loja” le puede brindar.

VISIÓN

Liderar el transporte público de pasajeros y servicio de entrega recepción de encomiendas a nivel nacional e internacional, brindando, comodidad, seguridad y excelentes servicios a través de la mejora continua y una constante modernización del parque automotor.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

Cooperativa de Transportes “Loja” busca como objetivo cumplir lo que se encuentra en nuestra Misión y convertirse en lo que indica nuestra Visión, para ello tiene tres objetivos clave para desarrollar dicho proceso

a. Atención al Cliente

Nuestra atención al cliente debe convertirse en nuestro mecanismo de interacción con nuestros clientes mejorando los procesos de comunicación y convirtiéndonos en un aliado estratégico para ellos.

b. Calidad de Servicio:

Debemos garantizar calidad TOTAL de nuestros servicios y esto lo vamos a buscar mediante procesos de certificación en ISO9000 (**ISO 9000** designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la ⁵Organización Internacional para la Estandarización (ISO). para que de esta forma seamos una empresa que no solo ofrezca soluciones si no que posea la experiencia suficiente para volverse una autoridad en el tema.

c. Mejoramiento Continuo:

Nuestros empleados y personal técnico deben capacitarse constantemente en las diferentes herramientas que diseñamos con el fin de mejorar cada día nuestros productos y servicios.

d. Aliados Estratégicos:

Nuestra empresa buscará aliarse con otras organizaciones para de esta forma poder

⁵ www.normas9000 Herramientas para que logres implementar ISO 9001:2008

ofrecer soluciones globales a nuestros asociados.

ESTRATEGIAS RESULTANTES DE LA COMBINACION DEL FO, FA, DO, DA

Luego de realizar un análisis detallista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, hemos podido plantear las siguientes estrategias con la finalidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades y disminuir o apartar las debilidades y amenazas que inciden directamente a la empresa.

Objetivos.

- 1.- Establecer planes de promoción y publicidad para la empresa en estudio.
- 2.- Establecer programas de capacitación a personal operativo y tripulación de Cooperativa de Transportes “Loja”
- 3.- Aprovechar los recursos tecnológicos de punta existentes en la localidad
- 4.- Realizar convenios con empresas proveedoras de repuestos para transporte pesado con la finalidad de minimizar costos y maximizar utilidades.
- 5.- Renovación y modernizar progresivamente la flota de vehiculos de la cooperativa de transportes “Loja” con la finalidad de mejorar la atención al cliente.
- 6.- Establecer la reestructuración organizativa de la empresa

PLANES OPERATIVOS

PLAN OPERATIVO N° 1

CUADRO N° 23

OBJETIVO		Establecer planes de publicidad para la Cooperativa de Transportes "Loja"		
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA
Desconocimiento de los beneficios y bondades que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja a sus clientes potenciales que hacen y pudieran hacer uso de sus servicios tanto a nivel provincial como nacional.	En el plazo de un año alcanzar el incremento en un 10 % el posicionamiento de los posibles usuarios de la empresa.	Establecer convenios de publicidad con empresas de comunicación escrita y radial, para informar a los clientes y posibles clientes y llegar con el mensaje a los rincones más apartados de los centros poblados.	La publicidad será en forma permanente para mantener el liderazgo en la Provincia de Loja y mantener, por decirlo menos, el posicionamiento a nivel nacional.	Se realizará publicidad en dos radios tres veces al día, en los noticieros de la mañana, medio día y tarde, los primeros diez días consecutivos de cada mes y en el diario la Hora dos veces al mes.

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

PROCEDIMIENTO.

Aprovechar los medios de difusión anteriormente indicados para hacer conocer a la ciudadanía en general todos los beneficios y bondades que ofrece la empresa, así por ejemplo: dependiendo de la empresa publicitaria se debe enviar el mensaje adecuado.

Radio, Se contratará la radio Mix del Cantón Amaluza, por tener una gran cobertura en toda la Provincia de Loja, gran parte de la Provincia de el Oro y norte del Perú y Radio Poder que tiene una buena sintonía en el Cantón Loja.

Prensa escrita, Se realizará publicidad dos veces al mes en el Diario La Hora, medio de comunicación que llega a la mayoría de las poblaciones de la provincia de Loja, utilizando un cuarto de página para hacer conocer los pormenores de la empresa acompañada de una foto de una unidad de transporte.

En las radios se pasarán 3 cuñas diarias en los programas más sintonizados (noticieros, programas musicales especiales), los diez primeros días de cada mes.

En el Diario La Hora se pasará dos veces mensuales, una en los primeros días del mes y la otra a medio mes.

RESPONSABLE

El responsable del cumplimiento de éste plan operativo será el Gerente.

PRESUPUESTO

CUADRO N° 24

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	EMPRESA	DISTRIBUCIÓN PUBLICIDAD	DURACIÓN O ESOACIO	INSERCIONES POR AÑO	VU.	VT.
RADIOS	Radio Mix		30 seg.	360	0.50	180.00
	Radio Poder		30 seg.	360	1.00	360.00
PRENSA ESCRITA	Diario La Hora		¼ de página	24	80	1,920
TOTAL						2,460

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

ESPACIOS PUBLICITARIOS A CONTRATAR

CUÑA RADIAL

La Cooperativa de Transportes Loja le ofrece confort y comodidad para viajar a todos los sectores de la provincia de Loja y ciudades principales del País, Sus unidades modernas de tecnología de punta gozan de todos los requerimientos necesarios para que el usuario viaje en un ambiente seguro y a gusto.

Ofrecemos turnos con cobertura provincial y Nacional, los turnos de cobertura nacional se atienden en el sistema convencional y ejecutivo.

Los turnos de servicio ejecutivo le atendemos con características especiales, son turnos que se realizan a Quito, Guayaquil y Santo Domingo, van directo sin detenerse en ningún lado reduciendo considerablemente el tiempo de recorrido.

PARA LA PRENSA ESCRITA

COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

SERVICIO ESPECIAL

Quito
13H00 22H00 22H50

Guayaquil
16H00 18H10

Machala
21H23

Loja
13h00 21h23

Quevedo Babahoyo
13h00 16h00 18H10 21H23

Sto. Domingo
13H00 16H00 18H10
19H45 21H23

Cooperativa de Transportes Loja

El medio de transporte más seguro, moderno y confortable lo encuentra usted en la COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, misma que cuenta con las suficientes unidades para ofrecer el servicio al mercado demandante de la provincia de Loja y del País.

Ofrecemos turnos con cobertura provincial y Nacional, los turnos de cobertura nacional se atienden en el sistema convencional y ejecutivo.

Los turnos de servicio ejecutivo le atendemos con características especiales, son turnos que se realizan a Quito, Guayaquil y Santo Domingo, van directo sin detenerse en ningún lado reduciendo considerablemente el tiempo de recorrido.

Ofrecemos a los clientes garantías como: cobertura del SOAT , seguro individual por parte de la empresa, así, \$ 5,000.00 por muerte, \$2,000.00 por gastos médicos y \$50.00 por movilización, auxilio oportuno en caso de problemas de averías que sufra un vehículo en la carretera, Página Web www.cooperativoaloja.net, teléfonos casa matriz 2570-505, terminal terrestre 579014, 2579015 y 2579016

PLAN OPERATIVO N° 2

CUADRO # 25

OBJETIVO	Establecer planes de capacitación al personal operativo y de tripulación de la empresa.			
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA
Personal con limitada formación para atender con eficiencia a los clientes y ciudadanía en general.	En el tiempo de un año lograr la capacitación del 100% del personal operativo y tripulación a fin de mejorar la atención y el servicio al usuario	Efectuar un análisis de los requerimientos de capacitación o actualización para hacer la planificación del seminario a efectuarse.	Dar un buen servicio al cliente y mejorar así la imagen de la empresa	Ejecutar un seminario taller de capacitación y actualización por año, dirigido al personal para brindar un mejor servicio a la ciudadanía

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

PROCEDIMIENTO

- Planificar oportunamente, previo análisis del requerimiento, el seminario taller que se haga necesario impartir al personal operativo y tripulación de la empresa.
- Contratar un profesional idóneo en el manejo de Recursos Humanos o de acuerdo a la temática del seminario para capacitar al personal
- Ejecutar el seminario en forma organizada y con la exigencia del caso para obtener los aprendizajes esperados.

- Los seminarios se darán en una modalidad del tipo presencial y tendrán una duración de una semana o más dependiendo de la extensión del tema.

RESPONZABLE

El responsable del éxito de este plan será el Señor Gerente.

PRESUPUESTO

CUADRO N° 26

ACTIVIDAD	TEMA	DURACIÓN	VU.	VT.
Seminario	Relaciones	Una semana		
Taller	Humanas	(4hoo diarias)	30,00 c/h	600,00
TOTAL				600,00

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

PLAN OPERATIVO N° 3

CUADRO # 27

OBJETIVO	Aprovechar los recursos tecnológicos de punta existentes en la localidad			
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA
Uso de instrumentos y equipos desactualizados no aptos para el desenvolvimiento eficiente del manejo interno administrativo y atención a la ciudadanía.	En el plazo de un año se alcanzará a modernizar los requerimientos técnicos necesarios para garantizar un servicio eficiente y acorde con las exigencias del entorno social que demanda la ciudadanía.	Previo a una inspección y constatación, por un equipo de técnicos, a los bienes de apoyo existentes y de lo que se puede implementar hacer la planificación y presupuesto para la adquisición de los mismos.	Dar un buen servicio al cliente para mejorar la imagen de la empresa.	Buscar el financiamiento para realizar la adquisición de los instrumentos y equipos tecnológicos que tiene la empresa así como la de implementar ciertos requerimientos que se hagan necesarios.

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

PROCEDIMIENTO

- Realizar una inspección con un equipo técnico en todas las oficinas que forman parte de la empresa, para determinar los instrumentos y equipos que se puedan actualizar así como los que se puedan incrementar.

- Elaborar el presupuesto de todas las necesidades que demande la renovación de los equipos existentes e implementación de otros que sean necesarios para garantizar la eficiencia en el desenvolvimiento técnico administrativo.
- Ejecutar la adquisición de los recursos necesarios y efectuar su instalación en los espacios físicos que correspondan para el uso adecuado del personal técnico administrativo.

RESPONZABLE

El responsable de este plan operativo será el Señor Gerente.

PRESUPUESTO

CUADRO No 28

ACTIVIDAD	RECURSOS	No. DE UNIDADE A COMPRAR	V. UNITARIO EN DÓLARES	V. TOTAL
Renovación de equipos informáticos	Contar con el recurso económico suficiente	20 computadoras de última data	1,000.00	20,000.00
		20 impresoras del tipo matricial	200.00	4,000.00
TOTAL				24,000.00

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

PLAN OPERATIVO N° 4

CUADRO # 29

OBJETIVO	Realizar convenios con empresas proveedoras de repuestos para transporte pesado con la finalidad de minimizar costos y maximizar utilidades.			
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA
No tener convenios con empresas proveedoras de repuestos para vehículos de transporte pesado, lo que influye en el costo de los mismos, es decir, al tener convenios, nos haríamos acreedores a considerables descuentos lo que beneficiaría económicamente a los socios.	En un tiempo máximo de un año suscribir convenios por lo menos con tres empresas proveedoras de repuestos y como consecuencia de esto disminuir los costos de operación.	Realizar un convenio con empresa importadora y no con intermediarios. Realizar un listado de los repuestos que más demanda tiene la Cooperativa de Transportes LOJA, para sus unidades. Investigar cual de las empresas importadoras, proveedoras de repuestos de transporte pesado ofrecen sus productos a menor costo.	Efectuar una reunión con los socios de la cooperativa, para hacer un análisis de todas las empresas serias y competentes para realizar los convenios respectivos.	Recopilar proformas de distintas empresas comercializadoras de repuestos, compararlas y determinar las empresas con las que se realizará el convenio.

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

PROCEDIMIENTO

- Designar una comisión para que determine el perfil de empresa a considerar como participante, y las marcas que garantizan calidad de los repuestos.
- Analizar las diferentes proformas de repuestos con su precio final, origen, etc. y determinar la que más conviene a los intereses económicos de la empresa.
- Realizar convenios con la empresa o empresas, que han cotizado los precios finales más atractivos para la Cooperativa.

RESPONSABLE

El responsable de ésta actividad será el gerente.

PRESUPUESTO

CUADRO # 30

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	V.U.	V.T.
Movilizarse a las ciudades de Quito y Guayaquil para realizar un sondeo de las diferentes importadoras de repuestos para vehículo pesado y analizar la Propuesta de precios	Los recursos a utilizar serán el económico y humano. El recurso económico se lo utilizará para cancelar los viáticos a la persona de encargada de realizar el estudio y análisis.	1 semana	\$ 250,00	\$250,00
COSTO				\$250,00

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

**EMPRESAS QUE OFRECEN REPUESTOS PARA FLOTA VEHICULAR DE COOPERATIVA DE
TRANSPORTES “LOJA”**

CUADRO # 31

IMPORTADORA AGUILERA			
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Retenes manzana posterior	1	\$18.00	\$18.00
Retenes manzana delantera	1	\$12.00	\$12.00
Pines y bocines para suspensión delantera	1	\$11.00	\$11.00
Pines y bocines para suspensión trasera	1	\$12.00	\$12.00
Aros delanteros	1	\$130.00	\$130.00
Aros traseros	1	\$130.00	\$130.00
Filtro secador para sistema de aire	1	\$30.00	\$30.00
Kit para reparación total del motor	1	\$1200.00	\$1200.00
Amortiguadores delanteros	1	\$45.00	\$45.00
Amortiguadores traseros	1	\$55.00	\$55.00
Juego de rulimanes para caja de cambios	1	\$250.00	\$250.00
Juego de rulimanes para corona	1	\$200.00	\$200.00
Crucetas	1	\$25.00	\$25.00
Juego de bandas	1	\$31.00	\$31.00
Tambores posteriores	1	\$160.00	\$160.00
Tambores delanteros	1	\$110.00	\$110.00
Rulimanes rueda trasera	1	\$80.00	\$80.00
Rulimanes rueda delantera	1	\$70.00	\$70.00

Fuente: investigación de campo
Elaboración: los autores

CUADRO # 32

AUTOMOTRIZ BRASIL			
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Retenes manzana posterior	1	\$18.00	\$19.00
Retenes manzana delantera	1	\$12.00	\$12.00
Pines y bocines para suspensión delantera	1	\$11.00	\$12.00
Pines y bocines para suspensión trasera	1	\$12.00	\$12.00
Aros delanteros	1	\$130.00	\$140.00
Aros traseros	1	\$130.00	\$140.00
Filtro secador para sistema de aire	1	\$30.00	\$30.00
Kit para reparación total del motor	1	\$1200.00	\$1290.00
Amortiguadores delanteros	1	\$45.00	\$42.00
Amortiguadores traseros	1	\$55.00	\$57.00
Juego de rulimanes para caja de cambios	1	\$250.00	\$229.00
Juego de rulimanes para corona	1	\$200.00	\$199.00
Crucetas	1	\$25.00	\$27.00
Juego de bandas	1	\$31.00	\$29.00

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

CUADRO # 33

IMPORTADORA SECOHI			
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Retenes manzana posterior	1	\$16.00	\$16.00
Retenes manzana delantera	1	\$10.00	\$10.00
Pines y bocines para suspensión delantera	1	\$10.00	\$10.00
Pines y bocines para suspensión trasera	1	\$8.00	\$8.00
Aros delanteros	1	\$120.00	\$120.00
Aros traseros	1	\$120.00	\$120.00
Filtro secador para sistema de aire	1	\$29.00	\$29.00
Repuestos para reparación total del motor	1	\$1090.00	\$1090.00
Amortiguadores delanteros	1	\$42.00	\$42.00
Amortiguadores traseros	1	\$53.00	\$53.00
Juego de rulimanes para caja de cambios	1	\$225.00	\$225.00
Juego de rulimanes para corona	1	\$193.00	\$193.00
Crucetas	1	\$24.00	\$24.00
Juego de bandas	1	\$29.00	\$29.00
Tambores posteriores	1	\$155.00	\$155.00
Tambores delanteros	1	\$118.00	\$118.00
Rulimanes rueda trasera	1	\$77.00	\$77.00
Rulimanes rueda delantera	1	\$69.00	\$69.00

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

CUADRO # 34

DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS CHÁVEZ			
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Juego de rulimanes para caja de cambios	1	\$225.00	\$235.00
Juego de rulimanes para corona	1	\$193.00	\$203.00
Crucetas	1	\$24.00	\$34.00
Juego de bandas	1	\$29.00	\$34.00
Tambores posteriores	1	\$155.00	\$165.00
Tambores delanteros	1	\$118.00	\$118.00
Rulimanes rueda trasera	1	\$77.00	\$79.00
Rulimanes rueda delantera	1	\$69.00	\$74.00

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

CUADRO # 35

ALMACÉN DE REPUESTOS OCAMPO			
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Amortiguadores delanteros	1	\$42.00	\$58.00
Juego de rulimanes para caja de cambios	1	\$225.00	\$230.00
Juego de rulimanes para corona	1	\$193.00	\$198.00
Crucetas	1	\$24.00	\$29.00
Juego de bandas	1	\$29.00	\$34.00
Tambores posteriores	1	\$155.00	\$160.00
Tambores delanteros	1	\$118.00	\$123.00
Rulimanes rueda trasera	1	\$77.00	\$83.00
Rulimanes rueda delantera	1	\$69.00	\$74.00

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

Se ha escogido estos repuestos porque son los que más se usa con frecuencia o que mayor desgaste sufren.

NOTA: La Cooperativa de transportes “LOJA” deberá realizar el convenio con la Importadora SECOHI, debido a que ofrece el 15% de descuento por compra de sus productos de alta calidad, importadas de Brasil, un plan de crédito que consiste en: 30% de entrada y el restante a tres meses plazo sin intereses, la entrega de los repuestos es inmediata, la IMPORTADORA AGUILERA, ofrece crédito hasta 15 días plazo, con cheque, después de este vencimiento, se aplicara intereses del 1.5% mensual, descuentos solamente al contado en compras mayores a \$100,00. Las otras casas comerciales son intermediarios de los importadores, con un stock de repuestos limitado.

CONVENIO ENTRE IMPORTADORA SECOHI Y COOPERATIVA DE TRANSPORTES “LOJA”

Comparecientes: Intervienen a la celebración del presente contrato, por una parte los representantes legales Sr. Leonardo Rojas. Gerente de la cooperativa de Transportes “Loja” y el Sr. Segundo Corrales Gerente de importadora SECOHI, que en lo posterior se llamara "DISTRIBUIDORA", por sus propios derechos convienen en celebrar el presente convenio de acuerdo con el tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA

La distribuidora se compromete con la Cooperativa de Transportes “Loja” en ofrecer repuestos de acuerdo a las necesidades del parque automotor de la empresa.

SEGUNDA

El plazo de duración del presente convenio es de un año, contados a partir de la firma del presente convenio. Terminará automáticamente en la fecha de vencimiento sin que sea necesario notificación posterior, toda vez que el distribuidor se da por notificado con la terminación del mismo.

TERCERA

El distribuidor ofrecerá el 15% de descuento por sus compras y financiamiento a tres meses plazo con un deposito del 30% del total de sus compras, a todos los socios de la cooperativa de Transportes “Loja” respetando los precios vigentes, de acuerdo a lo establecido por las dos partes en lo que dure el convenio.

CUARTA

En caso de controversia judicial, las partes se someten a las jueces competentes de la ciudad de Loja, en el trámite verbal sumario o especial a elección de la cooperativa de Transportes “LOJA” y señalan domicilio judicial en esta misma ciudad para efectos de posteriores notificaciones.

QUINTA

La distribuidora se compromete en buscar en los diferentes mercados el repuesto para cada marca de vehículo que demanden los socios de la Cooperativa de Transportes “Loja”.

SEXTA

La distribuidora se compromete a mandar a confeccionar un carné de identificación para cada uno de los socios, donde se incluirá información básica del presente convenio. (Descuento, plan de financiamiento)

SEPTIMA

Los socios de cooperativa de transportes “Loja” para acceder al financiamiento deberán pagar con cheques, por concepto del 30% de entrada y los tres meses plazo, que serán entregados al momento de recibir los repuestos.

Para constancia de lo actuado firman las partes en unidad de acto en original y cuatro copias de igual tenor en la ciudad de Loja a los diez días del mes de junio del año dos mil diez.

Sr. Leonardo Rojas

Sr. Segundo Corrales

PLAN OPERATIVO N° 5
CUADRO # 36

OBJETIVO	Renovación y modernizar progresivamente la flota de vehiculos de la cooperativa de transportes “Loja” con la finalidad de mejorar la atención al cliente.			
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA
Una de las principales amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes “Loja”, es que, en la actualidad existe una corriente de renovación de unidades muy alta, como también se ha podido detectar que existen compañías de transporte en trámite de constitución.	En el plazo de dos años poner a disposición de los usuarios vehículos de última tecnología, con la finalidad de satisfacer plenamente sus expectativas. Y dificultar la entrada de nuevos competidores.	Incentivar a los socios dispuestos a modernizar sus unidades con la adjudicación de frecuencias de mayor demanda y rentabilidad.	Todos los socios de Cooperativa de Transportes “Loja” quedan inmersos en el programa de renovación y modernización de unidades.	Elaborar un plan de ahorro colectivo entre los socios de la empresa para cubrir la entrada de la compra de los vehículos previa comparación de proformas de vehículos con características para prestar servicio en la empresa.

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

PROCEDIMIENTOS O ACTIVIDADES

- Elaborar un plan de ahorro colectivo de los socios con la finalidad de dar prestamos para la entrada del nuevo vehículo
- Elaborar un reglamento del Plan de Ahorro colectivo de los socios, con la finalidad de dotar de legalidad, confianza y seguridad de los beneficiarios del préstamo y de todos los actores del Plan.
- Poner a consideración el Plan Operativo de la Asamblea General para su análisis y aprobación.
- Poner a disposición de los socios el préstamo en el plan de ahorros para la entrada de su nueva unidad.

RESPONSABLE

El responsable será el Presidente y Gerente de la empresa.

PRESUPUESTO**CUADRO # 37**

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	V.U.
Trasladarse a Quito y cuenca para conseguir proformas de vehículos	El recurso a utilizar será el Económico y el humano	1 semana (una vez)	\$ 100
Elaboración de reglamento para funcionamiento de Convenio de ahorro colectivo y acta de compromiso del socio para renovar su unidad.	El recurso económico se lo utilizará para cancelar el asesoramiento de Abogado y honorarios a Notario	15 días (una sola vez)	\$ 400
TOTAL			\$500

Fuente: Colegio de Abogados, Notarías

Elaboración: los autores

**REGLAMENTO DEL FONDO DE AHORRO COLECTIVO PARA LA RENOVACIÓN Y
MODERNIZACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES
“LOJA**

Art. 1. CONSTITUCIÓN Y FINES.

Teniendo como base los elementos cooperativistas de acción, unión y finalidad común, constituyese el FONDO DE AHORRO COLECTIVO, de Cooperativa de Transportes “Loja”, cuyo fin es, lograr la modernización progresiva de sus unidades, hasta conseguir la sustitución de la totalidad de su parque automotor, con unidades nuevas. Simultáneamente se persigue sentar las bases para una distribución adecuada al trabajo, que garantice al socio seguridad en su inversión.

Art. 2.- AMBITO DE APLICACIÓN.

Todos los socios de Cooperativa de Transportes Loja sin excepción alguna, quedan inmersos al programa **OBLIGATORIO** de renovación y modernización de unidades, y que se dará inicio en orden estricto y progresivo con las unidades con año de fabricación 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009 respetando el orden de ingreso como se fue dando a partir del año 2002 y el ordenamiento del trabajo constante en este reglamento, en lo que concierne al plan de ahorro colectivo y entrega de los CUARENTA MIL DÓLARES, como se menciona más adelante, así mismo quedan inmersos todos los socios de forma **obligatoria** a suscribir el documento público de declaración de voluntad denominado. CONVENIO DE AHORRO

COLECTIVO PARA LA RENOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES "LOJA".

Art. 3.- FINANCIAMIENTO:

El capital del fondo se financia con la aportación obligatoria de los suscriptores del convenio indicado en el artículo anterior en un monto de seis aportaciones mensuales de **SEISCIENTOS DÓLARES** (USD 600,00), 72 aportaciones de **QUINIENTOS** (USD 500,00) y una aportación adicional de **CUATROCIENTOS DOLARES** (USD 400,00) total 79 aportaciones, dando un valor acumulado de CUARENTA MIL DOLARES

DEPOSITARIOS		134
APORTE MENSUAL		\$ 600,00
CAPITALIZACION MENSUAL		80.400,00
CAPITALIZACION EN 6 MESES		\$482.400,00
72 APORTACIONES x \$500,00		36.000,00
1 APORTACION x \$400,00		400,00
TOTAL APORTACIONES	79	
MONTO TOTAL DEL PRESTAMO		40.000,00

Art.4.- CAPITALIZACIÓN DEL FONDO Y ENTREGA DE CUPOS.

Las aportaciones de los seis primeros meses servirán para capitalizar el fondo de modo que a partir del séptimo (7mo) mes, el programa empezará a entregar a los 12 primeros socios beneficiados la cantidad de \$ 40.000.00 a cada uno, de la misma forma para los 6 meses siguientes, de tal manera que en el primer año se entreguen 22 cupos, para el tercer semestre se entregarán 10 cupos, y el cuarto semestre 10 cupos, total se completaran 42 cupos en dos años, esto para el primer grupo de renovación.

El mismo mecanismo semestral de entrega de cupos para los 2 siguientes grupos, que serán de 10 vehículos semestrales.

TABLA DEMOSTRATIVA

FECHA ENTREGA DE CUPO	FECHA DE INGRESO DE VEHICULOS	# VEHICULOS QUE INGRESAN		FECHAS DE INCREMENTO DE VEHICULOS	TOTAL VEHICULOS EN CUADRO DE TRABAJO
20/12/2010	01/07/2011	INGRESAN 12 VEHICULOS		HASTA 01/07/2011	12+12 UNIDADES
20/06/2011	01/01/2012	INGRESAN 10 VEHICULOS		HASTA 01/01/2012	34 UNIDADES
20/12/2011	01/07/2012	INGRESAN 10 VEHICULOS		HASTA 01/07/2012	44 UNIDADES
20/06/2012	01/01/2013	INGRESAN 10 VEHICULOS		HASTA 01/01/2013	54 UNIDADES
	TOTAL	54 VEHICULOS			
20/12/2014	01/07/2015	SALEN 24 VEHICULOS INGRESAN 10		HASTA 01/07/2015	40 UNIDADES
20/06/2015	01/01/2016	SALEN 15 VEHICULOS INGRESAN 10		HASTA 01/01/2016	40 UNIDADES
20/12/2015	01/07/2016	SALEN 14 VEHICULOS INGRESAN 10		HASTA 01/07/2016	40 UNIDADES
20/06/2016	01/01/2017	SALEN 10 VEHICULOS INGRESAN 10		HASTA 01/01/2017	40 UNIDADES
	TOTAL	40 VEHICULOS			
20/12/2018	01/07/2019	SALEN 10 VEHICULOS INGRESAN 10		HASTA 01/07/2019	40 UNIDADES
20/06/2019	01/01/2020	SALEN 10 VEHICULOS INGRESAN 10		HASTA 01/01/2020	40 UNIDADES
20/12/2019	01/07/2020	SALEN 10 VEHICULOS INGRESAN 10		HASTA 01/07/2020	40 UNIDADES
20/06/2020	01/01/2021	SALEN 10 VEHICULOS INGRESAN 10		HASTA 01/01/2021	40 UNIDADES
	TOTAL	40 VEHICULOS			
		SALEN 10 VEHICULOS		HASTA 01/07/2023	30 UNIDADES
		SALEN 10 VEHICULOS		HASTA 01/01/2024	20 UNIDADES
		SALEN 10 UNIDADES		HASTA 01/07/2024	10 UNIDADES
		SALEN 10 UNIDADES		HASTA 01/01/2025	CULMINA PROYECTO

Art. 5.- FORMA DE LA APORTACIÓN MENSUAL:

De la producción de la caja común de Guías, se transferirá mensualmente a la cuenta del fondo el valor del aporte de cada socio, previsto en el artículo 3. Sin embargo si el valor que le corresponde al socio por concepto de guías es inferior al monto fijado mensualmente, este pagará la diferencia en efectivo.

Art. 6.- LÍMITE MÁXIMO DE LA APORTACIÓN.

Los socios empezarán a realizar sus aportaciones a partir del mes de julio del 2010 hasta completar un total de 79 aportaciones, 6 de seiscientos (USD 600,00) 72 de quinientos (USD 500,00) y una de cuatrocientos (USD 400,00).

Art. 7.- MECANISMOS DE FUNCIONAMIENTO DEL FONDO.

El fondo entregará a cada uno de los socios suscriptores del convenio de ahorro la cantidad de **CUARENTA MIL DÓLARES AMERICANOS**, por una sola vez y sin intereses, salvo en el caso como se indica en el Art. 22, dinero que le servirá para financiar la entrada de la adquisición de una unidad nueva y moderna las mismas que deberán reunir los siguientes requisitos mínimos:

MARCA: MERCEDES BENZ o SCANIA.

POTENCIA: MOTOR DE 300 HP en adelante

CARROCERIA: BUSSCAR 340, MARCO POLO, COMIL

ASIENTOS: 40 ASIENTOS SEMI CAMA (apoya pies) TENIENDO COMO REFERENCIA ASIENTOS DE BUSES SCANIA 380 BUSSCAR

EXTRAS: AIRE ACONDICIONADO, VIDRIOS PANORAMICOS CALEFACCION, 3 MONITORES, PORTA VASOS INDIVIDUALES, BODEGAS PASADAS, BAÑO ETC. ETC.

Y demás especificaciones de versión **FULL EQUIPO.**

El nuevo diseño de la pintura que solamente se dispondrá para las unidades nuevas **0kms**, será acordado en AGS manteniendo siempre los colores blanco, azul, rojo, y por ningún concepto se permitirá decoraciones, publicidad, leyendas, adhesivos, o colores que no estén autorizados por el organismo de vigilancia.

Los socios tendrán la obligación de estandarizar los chasis y carrocerías de sus unidades en cuanto a su marca y modelo para ofrecer una presentación y comodidad uniforme. El resto del financiamiento corre por cuenta personal de cada socio.

Art. 8.- ENTREGA DEL CUPO.

En la asamblea del **MES DE DICIEMBRE de los años 2010, 2011, 2014, 2015, 2018 y 2019**, se entregará los cupos correspondientes a dos semestres, de acuerdo a como se menciona en el Art. 4 respetando el orden de ingreso de las unidades con que inició el proyecto anterior, los socios que hayan sido favorecidos quedan obligados a cambiar la unidad que tengan en ese momento por una nueva y al mismo tiempo, los socios adquieren el derecho para que el fondo les asigne la cantidad de **CUARENTA MIL**

DOLARES, valor que no se entregará al socio, sino a la casa comercial o la institución proveedora de la unidad.

Art. 9.- DE LAS UNIDADES.

Las unidades para poder ingresar al parque automotor de Cooperativa de Transportes “Loja” serán únicamente de fabricación Brasileira. Y con especificaciones que constan en el Art. 7. Por ningún concepto y por precautelar el interés económico de los socios se aceptara modificación alguna sobre este artículo.

Art. 10.- ENTREGA ADICIONAL DE CINCO CUPOS ANUALES:

Aparte de los cupos anuales entregados, en el mismo acto se entregarán 5 cupos más en calidad de reserva, los mismos que serán tomados por el orden de lista ya establecido, en caso de que uno o más socios favorecidos dentro del grupo no estuvieren en las condiciones económicas de financiar la adquisición de la unidad nueva, esos cupos, previa renuncia escrita del socio favorecido reasignarán a las personas que hayan obtenido el cupo de reserva en orden de preferencia según la entrega. En este caso, el socio o socios que rehusaron hacer uso de sus cupos se **obligarán** a ser tomados en cuenta en la **siguiente entrega** de cupos y por ningún concepto dejarán de adquirir la unidad nueva.

Los cupos de reservas no utilizados quedarán automáticamente anulados.

Art. 11.- CASO EXCEPCIONAL DEL SOCIO QUE NO ADQUIERA LA UNIDAD NUEVA:

Los socios que no cumplieren con el compromiso de adquirir la unidad nueva, serán suspendidos del cuadro de trabajo de la Cooperativa, por incumplir este reglamento y las disposiciones de la Asamblea General de Socios, hasta que cambien la unidad.

Art. 12.- CASO DEL SOCIO QUE SALE DE LA COOPERATIVA O RETIRO VOLUNTARIO.

En este caso se distinguen tres situaciones diferentes.

- a. Si el socio que se retira de la cooperativa no ha sido aún beneficiado con la entrega de los CUARENTA MIL DÓLARES, tiene el derecho de pedir la devolución de las aportaciones hechas al fondo o cederlas al socio que le reemplace, El socio que lo reemplace ingresará obligatoriamente al plan, con deberes y derechos, y continuará realizando las aportaciones normales hasta completar las 79 cuotas. La devolución de aportes al socio saliente se hará sin reconocer interés alguno y previo descuento de la parte proporcional de gastos que se hallen debidamente contabilizados.
- b. Si el socio se retira voluntariamente, y ha sido beneficiado con la entrega de los cuarenta mil dólares, pero decide llevarse la unidad y sacarla del parque automotor de Cooperativa Loja, entonces debe dejar cancelando al contado el valor que falte para completar dichos CUARENTA mil dólares, el socio que lo reemplace, para ingresar una unidad deberá cumplir con los requisitos establecidos por el Consejo de Vigilancia de la empresa, con la Ley y el Reglamento de Tránsito.

- c. Si el socio que se retira voluntariamente, ya ha sido beneficiado con la entrega de los CUARENTA MIL DÓLARES, pero vende su unidad para que esta continúe en la empresa tendrá que hacer la devolución del saldo pendiente hasta la fecha de salida, o el socio que lo reemplace y que se haga cargo de dicha unidad tendrá que continuar obligatoriamente con el proyecto y seguirá cancelando hasta completar las 79 cuotas

Art. 13.- EN CASO DEL SOCIO FALLECIDO.

Los herederos del socio que fallezcan tienen los mismos derechos del socio que se retira voluntariamente, de acuerdo a lo previsto en el artículo anterior.

Art. 14.- EN CASO DEL NUEVO SOCIO.

En este caso se distinguen las siguientes situaciones:

- a. El socio que ingrese a la cooperativa en reemplazo de otro deberá someterse obligatoriamente al proyecto y continuar aportando mensualmente la cuota acordada, hasta completar las 79 aportaciones.
- b. Si la cooperativa llegará a crear nuevos cupos debidamente autorizado por Asamblea General el socio que ingrese en concepto de creación de cupo deberá ingresar al convenio de ahorro e igualarse en las cuotas pagadas por el resto de socios y seguir pagando los aportes mensuales hasta reunir las 79 aportaciones.

Art. 15.- CASO DEL SOCIO EXPULSADO O EXCLUIDO DE LA COOPERATIVA.

En este caso se distinguen dos situaciones diferentes:

- a. Si a la fecha de expulsión o exclusión, el socio no ha sido aún beneficiado con la entrega de los CUARENTA MIL DÓLARES, tiene el derecho de pedir la devolución de las aportaciones
- b. Si a la fecha de la expulsión o exclusión, el socio ya ha sido beneficiado con la entrega de los CUARENTA MIL DÓLARES, tendrá que hacer la devolución del saldo pendiente hasta la fecha de salida. o el socio que lo reemplace y que se haga cargo de dicha unidad deberá continuar obligatoriamente con el proyecto y terminar las 79 aportaciones.

Art. 16.- PROHIBICION DE INGRESAR UNIDADES NUEVAS SIN HABER RECIBIDO EL RESPECTIVO CUPO.

A partir de la fecha que entra en vigencia este reglamento, ningún socio podrá ingresar unidad nueva al parque automotor de Cooperativa de Transporte Loja, sino ha sido favorecido con el cupo para la RENOVACION de su unidad.

Art. 17.- VIDA ÚTIL DE LAS UNIDADES DENTRO DEL PARQUE AUTOMOTOR DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES "LOJA"

Para dar fiel cumplimiento del presente proyecto, los vehículos con año de fabricación 2001 al 2009 tendrán una vida útil dentro del parque automotor de esta empresa de

hasta 12 años. Vehículos que hayan cumplido este tiempo no serán tomados en cuenta para la estructuración mensual del cuadro de trabajo.

Art. 18.- CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO.

Par el éxito del programa de renovación y modernización del parque automotor y para dar garantía a la inversión, se establece dentro de la empresa de acuerdo a expresas normas del reglamento Interno dos clases de servicios; a) Servicio directo, y b) servicio popular. El servicio directo cubrirá las rutas y frecuencias de mayor responsabilidad, que serán determinadas por la Asamblea General de Socios, de acuerdo a la necesidad del público y a las exigencias de organización interna. El servicio popular cubrirá rutas y frecuencias restantes. El H. Consejo de Administración elaborará mensualmente el cuadro de trabajo para cada modalidad. Esta clasificación del servicio será observada y respetada por todos los socios de la Cooperativa sin excepción alguna.

Art. 19.- UBICACIÓN DE UNIDADES NUEVAS.

Las unidades nuevas trabajarán en la modalidad de servicio directo por el lapso improrrogable de **CUATRO AÑOS**, contados a partir de la fecha en que hayan ingresado a prestar servicios en el parque automotor de la Cooperativa. Cumplido este lapso, pasarán a prestar servicio popular. Los socios favorecidos con los cupos semestrales para la renovación de sus unidades deberán obligatoriamente cumplir con el cronograma de ingreso que consta en el presente proyecto, caso contrario deberán proceder de acuerdo al Art. 10 del presente reglamento, de este modo todos y cada uno de los socios, a su debido tiempo, tendrán derecho para que sus unidades

integren el cuadro de servicio directo, garantizando así un trato igualitario y justo para los cooperados. Si la unidad que se halle trabajando en el servicio directo, sufre una paralización superior a treinta días continuos, por razones de fuerza mayor, el tiempo de esa paralización se aumentará al de permanencia en el grupo de servicio directo.

Art. 20.- Todos los socios de la Cooperativa solo podrán acceder por una sola vez al Servicio Directo durante la vigencia del presente programa de renovación vehicular.

Art. 21.- INCENTIVO PARA LOS SOCIOS QUE NO HAYAN SALIDO FAVORECIDOS EN EL PRIMER GRUPO DE ENTREGA DE CUPOS (42 PRIMEROS CUPOS).

Los socios que hasta el mes de diciembre del año 2012 no hayan sido favorecidos con la entrega del cupo para recibir los CUARENTA mil dólares, empezarán a recibir a partir de enero del 2015, el interés comercial vigente a esa fecha sobre el monto de sus ahorros. Dichos intereses serán pagados al socio hasta el día que reciba los cuarenta mil dólares. EL pago de este interés, se financiará con los réditos que produzca el acumulado de los seis primeros meses de aportes de acuerdo a lo previsto en el art. 4.

Art. 22.- MANEJO ECONÓMICO DEL FONDO.

El capital del fondo se manejará en una cuenta exclusiva y se invertirá en las instituciones donde mayor beneficio otorgue

Art. 23.- MANEJO ADMINISTRATIVO DEL FONDO.

El fondo será administrado conjuntamente por el Presidente de la Cooperativa, el Gerente y un Delegado de la Asamblea que se elegirá anualmente. La contabilidad de este fondo será independiente y los administradores darán cuenta detallada y documentada de dicho manejo económico y administrativo, ante el H. Consejo de Administración y ante la Asamblea General cuando dichos organismos lo soliciten.

Art. 24.- CARENCIA DE NORMA EXPRESA.

En caso de disentimiento o carencia de norma expresa que permita resolver cualquier situación relacionada con el proyecto, será la AGS el organismo encargado de aclarar o suplir tal carencia, con la presencia y aprobación, de la mitad mas uno del total de los socios. "Por ser número impar se considerara 67 la mitad" (67 + 1).

PLAN OPERATIVO N° 6
CUADRO # 41

OBJETIVO	Establecer la reestructuración organizativa de la empresa			
PROBLEMA	META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA
<p>Una de las debilidades que posee la empresa en los actuales momentos es la falta de una organización adecuada, esto se debe a que existen organigramas desactualizados, no existen manual de bienvenida, manual de funciones, en donde se detallan todos los deberes y responsabilidades que tienen tanto el personal actual de la empresa así como también sus directivos; por lo que se hace necesario elaborar estos documentos y delimitar funciones para dar a los clientes una buena imagen.</p>	<p>En el plazo de 8 meses definir las nuevas áreas de la empresa, las características, funciones y responsabilidades de los directivos y empleados</p>	<p>Realizar un estudio para determinar los puestos que existen en la empresa y mostrarlos objetivamente a través de un organigrama. Determinar las funciones específicas y los requisitos mínimos para cada puesto.</p>	<p>Hacer cumplir las funciones y responsabilidades asignadas según el puesto de trabajo. Dar a conocer a los nuevos empleados como está estructurada la empresa, sus deberes y obligaciones.</p>	<p>Reestructurar Organigrama, elaborar manual de funciones para directivos y colaboradores de la empresa.</p>

Fuente: investigación de campo

Elaboración: los autores

PROCEDIMIENTOS O ACTIVIDADES

- Efectuar un estudio de los requerimientos administrativos de la empresa para su normal funcionamiento.
- Elaborar el manual de bienvenida y de funciones de la empresa.
- Elaborar el organigrama estructural de la empresa.
- Conformar la nueva Estructura Organizativa de la empresa.

RESPONSABLE

Será el gerente de la empresa.

PRESUPUESTO

CUADRO # 42

ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO	V.T
Elaboración del manual de bienvenida	El recurso a utilizar será RR.HH y económico.	1 semana	\$120
	Un analista administrativo que se encargará en detallar los puestos existentes en la empresa actualmente.		
Establecer los puestos actuales en la empresa	El recurso a utilizar será RR.HH y económico	1 semana	\$120
	Un analista administrativo que se encargará en detallar los puestos existentes en la empresa actualmente.		
Elaboración del organigrama estructural básico de la Cooperativa de Transportes "Loja"	El recurso a utilizar será RR.HH y económico	1 semana	\$120
	Un analista administrativo encargado de elaborar el organigrama estructural básico		
Elaborar el manual Orgánico Funcional de la Cooperativa de Transportes "Loja".	El recurso a utilizar será RR.HH y económico	1 semana	\$120
	Una persona encargada de elaborar el manual orgánico-funcional		
COSTO TOTAL			\$480

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: los autores

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA POR AUTORES

NIVELES JERÁRQUICOS.

NIVEL DIRECTIVO.

Constituido por Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia.

NIVEL EJECUTIVO.

Constituido por la Gerencia y Subgerencia de la empresa.

NIVEL ASESOR.

Lo conforma la Asesoría Jurídica la misma que en esta empresa es ocasional.

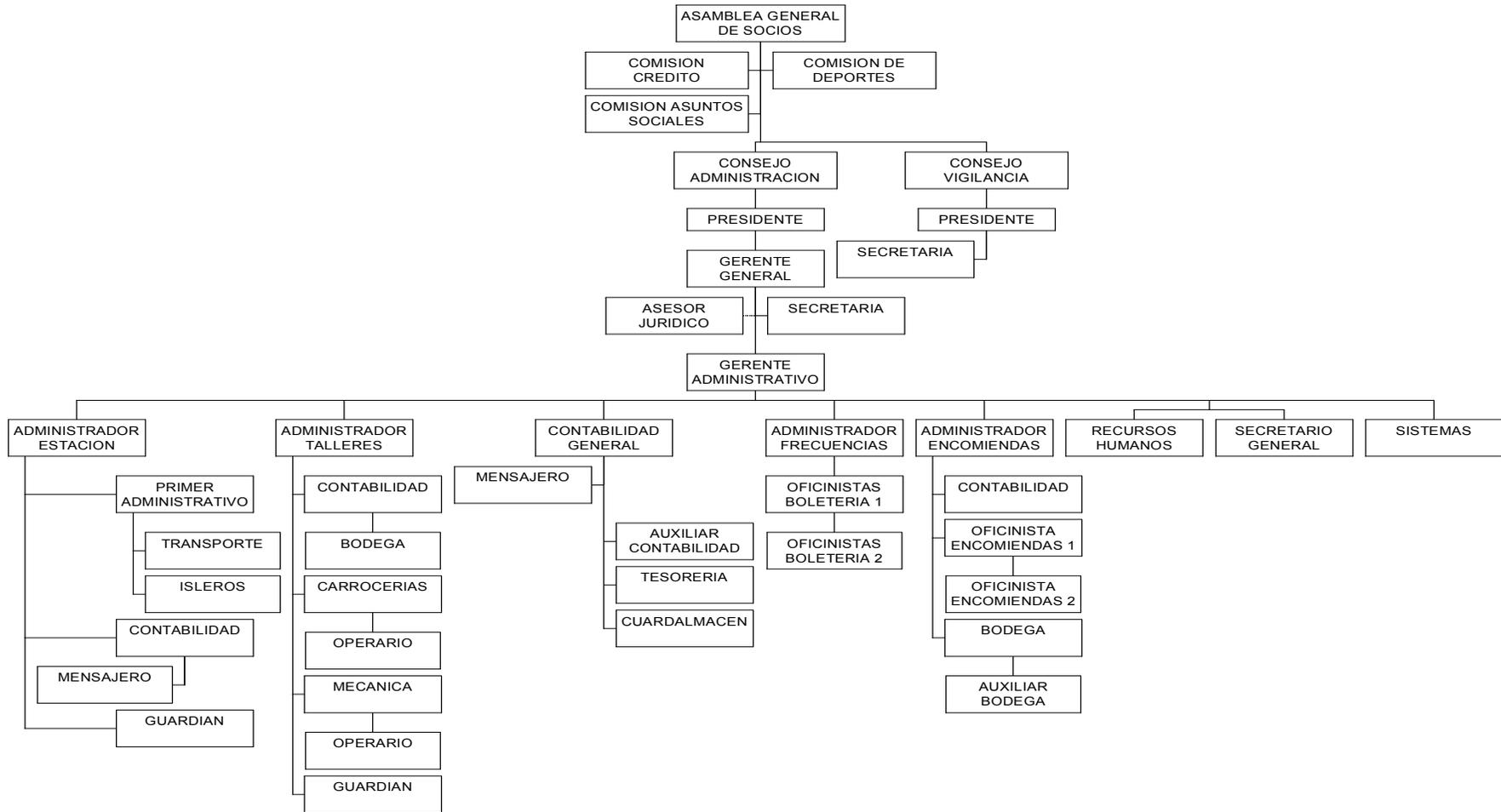
NIVEL DE APOYO.

Está conformado por los puestos de trabajo que realizan el apoyo para la operación de la empresa, lo conforman las Secretarías, contador, auxiliares de contabilidad, tesorería.

NIVEL OPERATIVO.

Está conformado por los puestos de trabajo que tienen que ver directamente con la atención al público, como son boletería, encomiendas, bodegueros, estibadores.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “LOJA”



MANUAL DE BIENVENIDA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “LOJA”

1.- CARTA DE BIENVENIDA

Cooperativa de transportes “LOJA” les da la cordial bienvenida a nuestra empresa, la cual se dedica a prestar servicio de transporte de pasajeros a nivel provincial, interprovincial e internacional servimos a lo largo y ancho del país a más de treinta ciudades.

Por tal razón deseamos que al formar parte de nuestra empresa, su labor sea fructífera y eficiente para bien suyo, de la institución y por ende de la sociedad.

Atentamente

EL GERENTE

2.- RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Cooperativa de transportes “Loja” se da inicio a partir del 15 de febrero de 1961 con un grupo de personas visionarias provenientes de las cooperativas ECUADOR, CELICA, Y CENEPA fecha en donde se cohesionaron 38 socios para conformar tan prestigiosa empresa, con el nombre de COOPERATIVA DE TRANSPORTES “LOJA” en honor a la ciudad y provincia de Loja y con el ferviente deseo de que se exhiba en las unidades el nombre de “LOJA” en cada pueblo o ciudad en los cuales nuestros vehículos hicieran su recorrido, en esta fecha en compañía de las principales autoridades de la ciudad y provincia de Loja como el Sr. Gobernador de ese entonces Lcdo. Javier Valdivieso y el

Sr. Capitán Recalde Aldaz Jefe de Tránsito de Loja firman un documento histórico, los estatutos de la empresa, gestión conseguida 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, e inscrita en el registro general de cooperativas, con numero de orden 617 de fecha 13 de abril de 1961 y reinscrita mediante acuerdo ministerial 3015 del 18 de noviembre del año 1971.

La Cooperativa de Transportes “Loja” da inicio a sus actividades de transporte con tres frecuencias LOJA-CARIAMANGA, LOJA-CELICA, LOJA-MACARA y viceversa, en el año de 1971 se logro el enlace con la ciudad Capital QUITO con un recorrido de aproximadamente 22 horas una de las conexiones más importantes e históricas para nuestra ciudad y provincia, en el año de 1994 se consigue legalizar más de 50 frecuencias a nivel nacional.

Cooperativa de Transportes “Loja” en los años 1993, 1994 y 1995 realiza la primera renovación vehicular de forma masiva, adquiriendo 30 chasis para ser carrozados en el país y más de 80 buses provenientes del Brasil, para la década de los 2000 consigue frecuencias internacionales a las ciudades de Sullana y Piura, actualmente ha terminado la renovación de su flota vehicular con unidades totalmente nuevas importadas desde el Brasil en su mayoría, ratificando así el compromiso con la ciudadanía de brindarles confort y buen servicio.

3.- MISIÓN

Ofrecer servicios de transporte de pasajeros y entrega recepción de encomiendas, con altos estándares de calidad a todos nuestros clientes, impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación a nivel nacional e internacional, crear una organización que estimule a las personas a contribuir al éxito y un ambiente donde todos los colaboradores se sientan apreciados y motivados, con un solo fin, que usted se sienta bien y con las mejores opciones que sólo Cooperativa de transportes “Loja” le puede brindar.

4.- VISION

Liderar el transporte público de pasajeros y servicio de entrega recepción de encomiendas a nivel nacional e internacional, brindando, comodidad, seguridad y excelentes servicios a través de la mejora continua y una constante modernización del parque automotor.

5.- SERVICIO QUE OFRECE

Los servicios que actualmente presta nuestra empresa son, el transporte de pasajeros, entrega y recepción de encomiendas.

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “LOJA”

NIVEL DIRECTIVO

CÓDIGO: 001

TITULO DEL PUESTO: ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Reformar el estatuto.
- Aprobar el plan de trabajo de la Cooperativa de Transportes “Loja”.

FUNCIONES TÍPICAS

- Controlar la gestión administrativa de las demás dependencias de la empresa
- Aprobar las cuentas que presente el gerente y el contador
- Resolver sobre la forma de reparto de los excedentes.
- Relevar de sus funciones al Gerente con causa justa.
- Acordar acerca de la disolución anticipada de la empresa
- Decidir sobre el aumento o disminución del capital social.

REQUISITOS MÍNIMOS

Ser Socios

CÓDIGO: 002**TITULO DEL PUESTO: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Administración de la Empresa.

FUNCIONES TÍPICAS

- Dictar las normas generales de administración interna de la sociedad, con Sujeción a ley al Reglamento y al Estatuto.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.
- Nombrar y remover, con causa justa, al Gerente y subgerentes, administradores, jefes de oficina y empleados caucionados.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser socio de la empresa.
- Tener conocimientos administrativos y experiencia al menos dos años.

CÓDIGO: 003**TITULO DEL PUESTO: CONSEJO DE VIGILANCIA****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Vigilar y hacer que se cumplan las actividades planificadas correctamente.

FUNCIONES TÍPICAS

- Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la Cooperativa
- Controlar el movimiento económico de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
- Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser socios de la empresa.
- Tener conocimientos administrativos y contables
- experiencia al menos dos años en cargos similares.

CÓDIGO: 004**TÍTULO DEL PUESTO: PRESIDENTE****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Presidir las asambleas generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones.

FUNCIONES TÍPICAS

- Firmar la correspondencia de la empresa.
- Presentar y aprobar los medios de mayor trascendencia para la vida empresarial.
- Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la Cooperativa.
- Responsabilidad en las actividades y decisiones que realiza y ejecute.

- Cumplir y hacer cumplir los objetivos, metas, programas, políticas y reglamentos de la empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Ser socio
- Poseer conocimiento acerca de la ley de cooperativas, y ley de tránsito.

EDUCACIÓN

Título de Ingeniero Comercial o a fines

EXPERIENCIA

Dos años en funciones similares

NIVEL EJECUTIVO

CÓDIGO: 005

TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

- Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir, y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS

- Cumplir con las resoluciones dadas en los Consejos de Administración, Vigilancia y Asamblea General.

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
- Diseñar, implementar y mantener procedimientos de compras de equipos.
 - Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento.
- Nombrar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso.
- Organizar cursos de capacitación.
- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.
- Presentar informes administrativos y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y de Vigilancia.
- Vigilar que se lleva correctamente la contabilidad.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

- Título de Ingeniero Comercial, Magíster en Administración.
- Conocimientos avanzados en informática.

EXPERIENCIA

- Tres años en funciones similares

CÓDIGO: 006

TITULO DEL PUESTO: SUBGERENTE

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Estructurar mensualmente el cuadro de trabajo referente a rutas y frecuencias.
- Planificar, programar, organizar, y fiel cumplimiento de los turnos

FUNCIONES TÍPICAS

- Distribuir equitativamente los turnos.
- Coordinar con las oficinas sobre la cobertura de turnos.
- Organizar cursos de capacitación.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y leyes de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos, metas, programas, políticas y reglamentos de la empresa.
- Informar a la gerencia sobre las actividades y resoluciones acordadas en cada una de las sucursales.

REQUISITOS MÍNIMOS**EDUCACIÓN**

- Título de Ingeniero Comercial.
- Conocimientos avanzados en informática.

EXPERIENCIA

Dos años en funciones similares.

CÓDIGO: 007**TITULO DEL PUESTO: ADMINISTRADOR DE ENCOMIENDAS****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Implementación de procesos y procedimientos administrativos para conseguir mejora continua en la comercialización de servicios de entrega, recepción de encomiendas y envío de dineros.

FUNCIONES TÍPICAS

- Planificar, programar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realicen en el departamento.
- Supervisar recaudaciones diarias de las distintas oficinas de encomiendas.
- Organizar cursos de capacitación.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y leyes de la empresa.
- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando.

- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inconvenientes que se presentaren a los clientes debido a: retraso de vehículos, guías perdidas, guías reexpedidas, devoluciones, etc. etc
- Cumplir y hacer cumplir los objetivos, metas, programas, políticas y reglamentos de la empresa.
- Mostrar cuadros estadísticos comparativos de producción.
- Realizar periódicamente arquez de caja a las distintas oficinas de encomiendas del país.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

- Título de Ingeniero Comercial.
- Conocimientos avanzados en informática.

EXPERIENCIA

Dos años en funciones similares.

CÓDIGO: 008

TITULO DEL PUESTO: JEFE DE PERSONAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir y controlar el personal contratado para la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS

- Contratar y seleccionar el personal adecuado, capacitado y con eficiencia para el medio en el cual van a desempeñarse.
- Controlar la asistencia del personal con un libro destinado para el efecto.
- Planear necesidades del personal de la empresa.
- Supervisar el desarrollo diario de las actividades de los trabajadores.
- Efectuar estudios y análisis de sistemas y procedimientos de administración de personal.
- Realizar inventarios de personal.
- Innovar programas de reclutamiento, selección, adiestramiento y capacitación.
- Organizar cursos de capacitación.
- Presentar informes.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

- Título Ing. Comercial
- Experiencia 2 años en funciones similares
- Cursos de computación
- Curso de relaciones humanas

EXPERIENCIA

Un año en funciones similares.

NIVEL AUXILIAR O DE APOYO**CÓDIGO: 009****TITULO DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Opinar, informar y absolver consultas que formulen la Alta Dirección y los Órganos de Línea, Apoyo, Asesoría y Control, en materia de derecho relacionado con las actividades propias de la Cooperativa y los asuntos jurídico-administrativos con énfasis en lo relacionado a contrataciones y adquisiciones, procedimientos, administración de recursos y procesos administrativos disciplinarios.

FUNCIONES TÍPICAS

- Defender en la parte legal a la empresa.
- Asesorar tanto a la Gerencia como a los demás departamentos en la parte legal.
- Revisar periódicamente los reglamentos, estatutos, manuales internos, etc.
- Elaborar contratos de trabajo.
- Responsabilidad en las actividades legales de la empresa.
- Ingenio e iniciativa en la solución de problemas que tengan que ver con la empresa.
- Sus funciones serán ocasionales y cuando se las requiera.

REQUISITOS MÍNIMOS**EDUCACIÓN**

Título de Abogado y Doctor en Jurisprudencia

EXPERIENCIA

Dos años en funciones similares.

CÓDIGO: 010**TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA GENERAL****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Realizar labores de secretaría y recepción de la parte administrativa de toda la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS

- Llevar los libros de actas de la Asamblea General y Consejo de Administración
- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa
- Redactar oficios, memorando y otros documentos pertinentes.
- Concertar audiencia.
- Llevar actas de reuniones.
- Mantener excelentes relaciones personales dentro de la empresa y con los socios.
- Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

- Título Lic. En Derecho.
- Buena presencia.
- Edad entre los 20 a 30 años.
- Conocimiento de programas de computación como Excel, Windows PowerPoint, Office.

EXPERIENCIA

Dos años en funciones similares.

RESPONSABILIDAD

Por los bienes de la empresa y tener capacidad en la confidencia de los documentos de la organización.

CÓDIGO: 011

TITULO DEL PUESTO: CONTADOR (A) GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Ejecutar operaciones contables y realizar análisis financieros de toda la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS

- Llevar los sistemas contables de la empresa.

- Elaborar estados financieros para cada período.
- Elaboración del balance de la empresa.
- Elaboración de presupuestos.
- Determinar un control previo a los gastos en que incurre la empresa.
- Realizar el análisis financiero de la empresa por períodos determinados.
- Elaborar los roles de pago.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

Responsabilidad técnica en la ejecución correcta de las operaciones contables de la empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

- Título en Doctorado en Contabilidad y Auditoría.
- Experiencia mínima 2 años en funciones similares.
- Conocimiento de los diferentes programas de computación para contabilidad.

EXPERIENCIA

Dos años en funciones similares.

CÓDIGO: 012

TITULO DEL PUESTO: TESORERO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Registrar y custodiar documentos financieros y dinero de la empresa

FUNCIONES TÍPICAS

- Efectuar el depósito de cheques y el efectivo de las aportaciones de los socios
- Dar informes del dinero existente.
- Coordinar con el departamento de contabilidad sobre ingresos y egresos diarios

CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Responsabilizarse del dinero, letras de cambio y caja fuerte que tiene a su cargo

REQUISITOS MÍNIMOS

- Tener conocimiento en contabilidad
- Tener conocimiento de computación

EDUCACIÓN

Contador, Ingeniero Comercial.

EXPERIENCIA

Dos años en funciones similares

CÓDIGO: 013**TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA DE GERENCIA****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Realizar labores de secretaría y recepción en la parte administrativa de la sucursal.

FUNCIONES TÍPICAS

- Atender y efectuar llamadas telefónicas.
- Mantener actualizado el archivo de comunicaciones enviadas o recibidas.
- Redactar oficios, memorando y otros documentos pertinentes.
- Llevar actas de reuniones.
- Atención al público.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Debe Poseer buena presencia y predisposición para las tareas encomendadas a su persona.
- Mantener excelentes relaciones personales dentro de la oficina y con los clientes.

REQUISITOS MÍNIMOS**EDUCACIÓN**

- Título Superior de Secretaria Ejecutiva.
- Buena presencia.
- Edad entre los 18 a 25 años.

- Conocimiento de programas de computación como Excel, Windows PowerPoint, Office.

EXPERIENCIA

1 año en funciones similares.

RESPONSABILIDAD

Por los bienes de la empresa y tener capacidad en la confidencia de los documentos de la organización.

CÓDIGO: 014

TÍTULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Colaboración en la ejecución de labores de contabilidad, registro de ingresos y egresos.

FUNCIONES TÍPICAS

- Llevar los sistemas contables de la sucursal.
- Cobro de seguro contra accidentes.
- Pasar mensualmente el estado financiero a la contadora general.
- Elaborar los roles de pago
- Responsabilidad técnica en la ejecución correcta de las operaciones contables de la empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

- Título en Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.
- Experiencia mínima 1 año en funciones similares.
- Conocimiento de los diferentes programas de computación para contabilidad

EXPERIENCIA

Un año en funciones similares.

CÓDIGO: 015

TÍTULO DEL PUESTO: BOLETERIA - OFICINISTAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Ejecutar, organizar y planificar en el área de venta de boletos.

FUNCIONES TÍPICAS

- Vender boletos.
- Asesorar al cliente en cuanto al precio del servicio.
- Cumplir con responsabilidad las labores del puesto
- Dar información personal y telefónica a socios y usuarios acerca de turnos e itinerarios.
- Custodiar recaudaciones diarias de venta de boletos

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

- Bachiller
- Cursos de computación
- Curso de relaciones humanas

EXPERIENCIA

Un año en funciones similares.

CÓDIGO: 016

TÍTULO DEL PUESTO: ENCOMIENDAS - OFICINISTAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Ejecutar, organizar y planificar en el área de entrega recepción de encomiendas.

FUNCIONES TÍPICAS

- Receptar y despachar encomiendas.
- Asesorar al cliente en cuanto al precio del servicio.
- Cumplir con responsabilidad las labores del puesto
- Dar información personal y telefónica a usuarios acerca de turnos e itinerarios.
- Custodiar recaudaciones diarias.
- Dar información acerca de procedimientos y requisitos para acogerse al seguro d encomiendas.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN

- Bachiller
- Cursos de computación
- Curso de relaciones humanas

EXPERIENCIA

Un año en funciones similares.

CÓDIGO: 017

TÍTULO DEL PUESTO: BODEGUERO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Ejecución de labores de custodia, recepción y entrega de encomiendas en bodega.

FUNCIONES TÍPICAS

- Recibir y entregar encomiendas a vehículos
- Ordenar y clasificar las encomiendas
- Llevar registro de encomiendas
- Llevar un archivo de entrega y recepción de encomiendas.
- Revisar que las encomiendas lleguen en óptimas condiciones.
- Mantener registro de existencia llevando un control minucioso de cada una de las encomiendas que ingresan y salen.

REQUISITOS MÍNIMOS**EDUCACIÓN:**

Bachiller en ciencias contables, comercialización, mercadeo o administración.

EXPERIENCIA MINIMA:

Dos años en cargos similares

CÓDIGO: 018**TITULO DEL PUESTO: ESTIBADOR****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Ejecución de labores de traslado de encomiendas, almacenar y acopiar encomiendas en bodega y buses.

FUNCIONES TÍPICAS

- Estibar las encomiendas de los vehículos.
- Velar por la seguridad de las encomiendas.
- Colaborar ocasionalmente con labores sencillas de oficina.
- Realizar la limpieza diaria de bodega, muebles y enseres.
- Cumplir con labores sencillas y rutinarias, sujeto a disposiciones y normas dispuestas por sus superiores.

REQUISITOS MÍNIMOS**EDUCACIÓN:**

Bachiller, Cursos de Relaciones Humanas.

EXPERIENCIA:

Un año en funciones similares.

CÓDIGO: 019**TUTULO DEL PUESTO: GUARDIA****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Vigilar y controlar ingreso y la salida de las unidades.

FUNCIONES TÍPICAS

- Revisión de las instalaciones.
- Velar por la seguridad de los empleados
- Cuidar la seguridad de las oficinas.

REQUISITOS MÍNIMOS**EDUCACIÓN:**

Bachiller, y servicio militar realizado

EXPERIENCIA: Un año

ADICIONAL:

Cursos de guardia, cursos de defensa personal y manejo de armas

CONCLUSIONES

g). CONCLUSIONES

- Los Directivos de cooperativa de transportes “Loja” no realizan planeación estratégica, descuidando así, poner atención a sus debilidades y amenazas y desaprovechando los recursos internos y externos.
- La Cooperativa de Transportes “Loja” no tiene una estructura organizativa bien definida, acorde a las necesidades y requerimientos.
- Los cargos administrativos de la empresa están en manos de personas con formación profesional no afín a las funciones a desempeñar.
- De lo constatado podemos afirmar que la organización no cuenta con planes de capacitación para sus colaboradores.
- La Cooperativa de Transportes “Loja” no cuenta con convenios con empresas comercializadoras de repuestos para la flota vehicular, motivo por el cual sus gastos operacionales son muy altos y se ven disminuidas sus utilidades.
- La Cooperativa de transportes “Loja” mantiene desde hace algunos años atrás, un posicionamiento a nivel nacional, debido a los años de permanencia en el mercado, sin dejar de mencionar que su principal competidor en la provincia de Loja es la Cooperativa Unión Cariamanga.
- Su principal mercado son usuarios con distintas necesidades de trasladarse a las ciudades de Quito y Guayaquil, manteniendo un liderazgo absoluto frente a otras empresas que hacen competencia con servicios similares.

- El equipo de conductores y controladores (tripulación) del parque automotor de la Cooperativa de Transportes “Loja” no forma parte de la responsabilidad laboral de la empresa.

RECOMENDACIONES

h). RECOMENDACIONES.

- La Cooperativa de Transportes “Loja” deberá realizar su Planeación Estratégica, herramienta administrativa indispensable para lograr la excelencia empresarial.
- Ponemos a consideración y recomendamos a los directivos de la empresa, nuestro Plan Operativo de Restructuración Administrativa, para mejorar la distribución departamental y asignación de funciones al personal de la empresa.
- Para los puestos administrativos, los socios deberán designar para estos cargos a personas con formación profesional en Administración de Empresas.
- Así mismo ponemos a consideración nuestro Plan Operativo de Capacitación al personal, para que el gerente de la empresa haga uso de nuestra propuesta y de esta manera mejore las condiciones de servicio.
- Realizar convenios con empresas comercializadoras de repuestos y accesorios para los vehículos del parque automotor, a fin de disminuir los gastos operacionales y por ende incrementar sus utilidades.
- Los directivos a través de una restructuración administrativa y la implementación de herramientas administrativas como la Planeación Estratégica, mantengan a la empresa con el posicionamiento y mercado bien ganado desde hace muchos años atrás
- Los directivos de Cooperativa de Transportes “Loja” realizaran los trámites necesarios para que la tripulación del parque automotor de la empresa forme

parte integral de la misma, con la finalidad de garantizar a la empresa y al usuario, servicio seleccionado y buen desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

i). BIBLIOGRAFÍA.

* **Administración Estratégica.** Segunda Edición. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. año 1993.

* Dillon Leonor. **Planificación.** elibro.train4you.

* “La Gerencia Estratégica” Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión febrero 1990.

“Planeación Estratégica”. Jeftee Evoli, www.nonografias.com.

“Planeación Estratégica”. Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM-Azcapotzalco.

* Strategic **Planning. World Alliance for Civic Participation.** CIVICUS. Año 2006.

* Stoner, J. y otros. (1996). **Administración.** Mexico: Prentice-Hall Interamericana.

* Thompson Arthur A. Jr.; A.J. Strickland III **DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.** The University of Alabama. Año 1990.

* Terry G. y Franklin S. (1987). **Principios de Administración.**

Mexico: CECSA.

Infografía

[http:// centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mar2004a3.htm](http://centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mar2004a3.htm): En este web site se muestra como la experiencia internacional demuestra que los éxitos competitivos no ocurren espontáneamente, ni son resultados fortuitos o del azar. El éxito se debe principalmente al hecho de contar con una estrategia adecuada, que permitió tener en claro qué se quería hacer(objetivos), cómo y con qué hacerlo (cursos de acción y recursos).

<http://es.geocities.com/teoescalante/planificacion01.htm>: Un web site que muestra que para planificar es fundamental elegir, tomar decisiones en el futuro para lograr las metas propuestas. La planificación es decir por adelantado que hacer, como hacer, cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo.

<http://www.geocities.com/wpeart/add-ans.htm>:

<http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro002.htm#Toc532229549>:

<http://www.todopymes.cl/topicsconsultas/planeacionestrategica.html>:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dinmestrategia.html>:

<http://www.iese.edu/es/files/57417.pdf>:

ANEXOS

j). ANEXOS

ANEXO # 1

ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE LOJA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado cliente

La presente encuesta tiene como objetivo principal determinar: las necesidades de los clientes, la calidad y variedad del servicio que están recibiendo, así mismo conocer la situación actual de Cooperativa de Transportes “Loja”. Los resultados obtenidos servirán para detectar las fortalezas y debilidades en el desempeño del servicio hacia quienes confían en esta empresa y proponer estrategias que potenciaran las distintas áreas y departamentos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Solicitamos su respuesta con la mayor sinceridad posible.

1.- ¿Por qué medios conoció Ud. a Cooperativa de Transportes “Loja”? señale uno.

Radio ()

Televisión ()

Prensa escrita ()

Internet ()

Utilizaron el servicio ()

Por otras personas ()

2.- ¿Cómo considera Ud. los servicios que le brinda la empresa? Señale uno.

Excelentes ()

Buenos ()

Regulares ()

3.- ¿Qué empresa realiza las rutas que Ud. transita? Señale al menos una.

Cooperativa VIAJEROS ()

Cooperativa SANTA ()

Cooperativa PANAMERICANA ()

Cooperativa UNION CARIAMANGA ()

Cooperativa NAMBIJA ()

Cooperativa UNION YANYATZA ()

4.- ¿Por qué razón Ud. utiliza los servicios de Cooperativa de Transportes “Loja” señale una razón.

Disponibilidad de horarios ()

Confort ()

Buena atención ()

Falta de empresas que cubran las mismas rutas ()

5.- Señale un aspecto que Ud. considere que la empresa deba mejorar:

Puntualidad hora de salida y llegada ()

Confort ()

Atención al cliente ()

Seriedad en el cumplimiento de turnos ()

Mantenimiento de unidades ()

Mantenimiento de oficinas ()

6.- ¿El precio que Ud. paga por el servicio está acorde a la calidad del mismo.

Si ()

No ()

7.- ¿Conoce Ud. de servicios adicionales que le brinda la empresa?

Si ()

No ()

8.- ¿Qué otro servicio adicionales sin costo le gustaría que la empresa le brindara?

Aire acondicionado ()

Servicio de azafata ()

Servicio de bar ()

Disponibilidad de una página web ()

Pago con tarjeta de crédito ()

9.- ¿Debería la Cooperativa de Transportes “Loja” cambiar su imagen? (diseño de logos, presentación estandarizada de oficinas, diseño y decoración de las unidades)

Si ()

NO ()

10.- ¿Le es fácil acceder a los servicios de la Empresa? (disponibilidad de oficinas, horas adecuadas de atención al cliente)

Si ()

No ()

11.- ¿Conoce Ud. de alguna promoción que la empresa proporciona?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO # 2***Entrevista a Gerente de Cooperativa de transportes “Loja”***

1. *¿Hábleme Ud. un poco de las condiciones en la que actualmente se encuentra la Cooperativa de Transportes “Loja”, sus fortalezas y debilidades.*
2. *¿Cuáles considera Ud. que serían las oportunidades y amenazas que actualmente tiene la empresa.*
3. *¿Cuál es su opinión respecto a la no revisión de tarifas por parte del gobierno.*
4. *¿Podría Ud. citar algunos aspectos de sus principales competidores, en lo que se refiere a, posicionamiento, ocupación del mercado, rutas y frecuencias.*
4. *Los directivos, miembros de los consejos de administración, poseen conocimientos administrativos, o son capacitados permanentemente para desempeñar sus funciones encomendadas.*
5. *¿Qué oportunidades y alternativas les brinda el sector financiero?.*
6. *En cuanto al crecimiento del transporte pirata, no regulado por el estado, ¿en qué medida afecta los intereses económicos de sus asociados?.*
7. *¿Qué opinión tiene de la capacitación permanente a colaboradores de la Empresa?*

8. *¿Qué opina acerca del nivel de servicio que ofrecen las actuales empresas proveedoras de servicio de pasajeros?*
9. *Teniendo en cuenta el modelo exitoso que han desarrollado para la renovación progresiva de las unidades, ¿piensa Ud. que se debería continuar con la política de renovación continua?*
10. *¿Cuál es el rol de los sectores públicos y privados para contribuir en este desafío país?*
11. *Por último ¿cuál es el mensaje que cómo Cooperativa de Transportes “Loja” le transmitiría en materia de servicio al cliente a la ciudadanía?*

Entrevista a colaboradores de Cooperativa de Transportes “Loja”

- 1.- ¿cuánto tiempo lleva trabajando para la empresa?*
- 2. ¿Qué nivel de instrucción posee?*
- 3. ¿Considera Ud. que el gerente y directivos dirigen adecuadamente la empresa*
- 4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación con respecto a atención al cliente, mejora de la imagen empresarial o motivación empresarial.*
- 5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la imagen de la empresa?*
- 6. Enumere algunos de los servicios que brinda la empresa y cuál sería su opinión con respecto a cada uno de estos.*
- 7. ¿Recibe Ud. algún tipo de incentivo económico por el desempeño de sus funciones?*
- 8. ¿Considera Ud. que la realización de un Plan Estratégico a la empresa mejoraría sus condiciones como colaborador de la misma?*
- 9. ¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa*

ANEXO # 3

CASA MATRÍS DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA



ANEXO # 4

OFICINAS EN GUAYAQUIL DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA



ANEXO # 5

OFICINA EN QUITO DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA



ANEXO # 6

BOLETERÍA EN QUITO DE COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

