



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

TEMA:

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA
A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA
INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA-ASOCIADA**

AUTORAS:

**ERIKA TATIANA COABOY ZAMBRANO
GEMA DOLORES ESCALA LOOR**

TUTOR:

ING. CÉSAR HENRY ANDRADE MOREIRA, MG.

CALCETA, NOVIEMBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Gema Dolores Escala Loor y Erika Tatiana Coaboy Zambrano, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....

GEMA D. ESCALA LOOR

.....

ERIKA T. COABOY ZAMBRANO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

César Henry Andrade Moreira certifica haber tutelado la tesis PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA, que ha sido desarrollada por Gema Dolores Escala Loor y Erika Tatiana Coaboy Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....

ING. CÉSAR H. ANDRADE MOREIRA, MG.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Gema Dolores Escala Loor y Erika Tatiana Coaboy Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención Especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
LIC. GABRIELA MONTESDEOCA CALDERÓN, MG.

MIEMBRO

.....
ING. OSWALDO VALAREZO BELTRÓN, MG.

MIEMBRO

.....
ECO. YESENIA ZAMORA CUSME, MG.

PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

La gratitud es un sentimiento del corazón y no de las manos, es un estado mental o emocional motivado por algo, es un hecho superior que perfecciona el espíritu, es una virtud de saber agradecer.

Por eso, éste trabajo, fruto, esfuerzo y constancia va dedicado:

En primera instancia al Supremo Dios, creador de la naturaleza, por estar conmigo en cada paso que he dado a lo largo de este proceso, iluminándome y dándome la fortaleza necesaria para continuar con cada uno de mis propósitos, también por el don de la vida, la voluntad y capacidad intelectual necesaria para la realización de este trabajo,

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día,

A mis padres, en especial a mi madre, quienes a lo largo de la vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, por inculcarme buenos valores y por sus constantes apoyos, en todos los aspectos ya que, sin su ayuda, hubiese sido difícil la oportunidad de estudiar,

A mi compañera y gran amiga de tesis Gema Escala por el apoyo incondicional y por estar conmigo siempre en las buenas y malas,

A nuestro profesor y tutor de tesis Ing. César Andrade M. por su gran ayuda y apoyo en la realización de este trabajo, y

A las demás personas quienes de una u otra manera nos ayudaron para la realización de nuestro trabajo, muchas gracias de verdad.

ERIKA T. COABOY ZAMBRANO

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, por darme salud y fortaleza e iluminar mi camino y darme fuerza en los momentos de dificultad que se me ha presentado, y haberme permitido lograr un triunfo más en mi vida.

A mi abuela Alfarina que se convirtió en mi madre brindándome su apoyo y amor incondicional, sin ti no hubiese sido posible terminar mi carrera, por ser esa mujer luchadora y trabajadora que ha tenido la paciencia y tolerancia de confiar en mí. Gracias por haberme ayudado a cumplir uno de mis sueños, ser profesional.

A mi madre María Loor por ser la persona que me dio la vida y haberme apoyado de una u otra manera.

A mi hija, por haber pasado horas sin mi presencia mientras recibía clases y terminaba con mi investigación.

A mi compañera de tesis, mejor amiga y hermana Erika Coaboy quien me demostró su cariño, amistad sincera y comprensión en los momentos difíciles, y que hoy en día a pesar de todo eso hemos salido adelante y más por nuestras princesas.

A mi tutor de tesis Ing. Cesar Henry Andrade Mg. Que con su empeño y dedicación impartió valiosos conocimientos para poder culminar con esta investigación.

A mi tribunal de tesis por su tiempo y dedicación durante el proceso de revisión de esta investigación.

A mis hermanos, por brindarme su apoyo y consejos en los momentos oportunos para culminar con la tesis.

A mis familiares y amigos que siempre estuvieron brindándome motivación y apoyo, ustedes forman parte de este logro.

GEMA D. ESCALA LOOR

DEDICATORIA

Perder la esperanza de llegar al éxito, equivale a perder el deseo y la voluntad de triunfar.

La culminación de este trabajo va dedicada a cada una de las personas que, de una u otra manera nos ayudaron a salir adelante en este propósito. Por eso, éste trabajo, fruto, esfuerzo y constancia va dedicado en especial a:

A Nuestro Padre Celestial, por la salud, la vida y por iluminarme a no rendirme y estar conmigo a lo largo de todo este proceso.

A mi hija, mi pilar fundamental, mi vida entera, mi compañera de vida, la que, con un beso, una caricia y sus ocurrencias me alegra la vida, por ella es la constancia y el esfuerzo de cada día.

A mis padres, en especial a mi madre, porque sin ella me hubiese sido difícil alcanzar este logro. Gracias a ustedes por su apoyo incondicional, por los buenos valores, por la confianza depositada, por su comprensión, amor y sacrificio que hacen por el bienestar de nosotros sus hijos.

ERIKA T. COABOY ZAMBRANO

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y estar conmigo, guiando mi camino día a día.

A mi bello padre, Federico Augusto Escala Torres que a pesar de haberlo perdido a temprana edad ha sido mi motor de lucha para superarme y sé que desde allá arriba en el cielo estas contento y orgulloso de mí, porque lo que en algún momento te prometí lo he cumplido con mucho esfuerzo.

A mi abuela Alfarina Zambrano, mi madre María Loor que con su lucha y trabajo hicieron que este logro sea una realidad. Gracias por ese apoyo incondicional.

A mi hermosa hija, Nashly Aneley Escala quien me prestó el tiempo que le pertenecía, y así mismo fue mi motivación principal para culminar con esta etapa de mi vida y sin duda alguna tome este logro como un ejemplo a seguir.

A mi bello angelito que sin duda era un varoncito, que por cosas de la vida ya no estás conmigo, solo me queda la resignación que estas en un lugar mejor con nuestro padre Dios, a ti también te dedico este logro, Neythan Augusto Escala recuerda que habrás podido salir de mi vientre, pero nunca saldrás de mi corazón mami te recuerda y llora tu partida.

GEMA D. ESCALA LOOR

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA	i
DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO GENERAL	ix
CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS	xii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVES	xiv
ABSTRACT	xv
KEYWORDS	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Idea a defender	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Cooperativas.....	6
2.1.1. Definición.....	6
2.1.2. Importancia.....	7
2.1.3. Valores y principios.....	7
2.1.4. Características	8
2.1.5. Clasificación.....	8
2.2. Cooperativas de transportes.....	10
2.2.1. Base legal de una cooperativa de transportes.....	11
2.3. Transporte terrestre.....	12

2.3.1. Clases de servicio de transporte terrestre	12
2.3.2. Organización de una cooperativa de transporte terrestre	13
2.3.3. Administración de una cooperativa de transporte	14
2.4. Administración	16
2.4.1. Proceso administrativo	16
2.5. Planificación.....	19
2.5.1. Importancia.....	20
2.5.2. Principios.....	20
2.6. Planificación estratégica	21
2.6.1. Definición	21
2.6.2. Importancia.....	22
2.6.3. Objetivos	22
2.6.4. Características	23
2.6.5. Elementos	23
2.6.6. Etapas de la planificación estratégica	24
2.6.7. Modelo de planificación estratégica	40
2.6.8. Plan estratégico.....	41
2.7. Antecedentes de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Tosagua - Asociada	41
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	49
3.1. Ubicación	49
3.2. Duración del trabajo	49
3.3. Variables en estudio	49
3.3.1. Variable dependiente	49
3.3.2. Variable independiente	49
3.4. Muestreo.....	50
3.5. Tipos de investigación	50
3.6. Métodos.....	51
3.7. Técnicas	52
3.8. Manejo de la investigación	53
FASE 1: Análisis de los factores internos y externos que afectan a la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua.....	53
FASE 2: Establecimiento del direccionamiento estratégico de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua - Asociada	53

FASE 3: Diseño de las estrategias que se aplicarán en la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua.....	53
FASE 4: Propuesta de un plan estratégico 2016-2018 para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua.....	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
4.1. FASE 1: Análisis de los factores internos y externos que afectan a la cooperativa intercantonal de transportes tosagua – asociada utilizando la herramienta FODA.....	55
4.1.1. Factores Internos	55
4.1.1.1. Tabulación de encuestas	56
4.1.2. Factores Externos	74
4.1.2.1. Tabulación de encuestas	75
4.1.2.2. Análisis PEST.....	87
4.1.2.3. Análisis FODA	91
4.1.2.4 matriz para formular estrategias de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	92
4.1.2.5.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	93
4.1.2.5.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	95
4.2. Fase 2: Establecimiento del direccionamiento estratégico de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua - Asociada.....	97
4. 2.1. Misión	97
4.2.2. Visión.....	97
4.2.3. Políticas Institucionales	97
4.2.4. Valores	98
4.2.5. Organigrama de la Cooperativa (Reestructurado).....	99
4.2.6. Objetivos Estratégicos	99
FASE 3: Diseño de las Estrategias que se aplicarán en la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada.....	100
FASE 4: Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada	103
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
5.1. Conclusiones	109
5.2. Recomendaciones.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.....	119

CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

CUADROS

Cuadro 4. 1. Importancia de la planificación estratégica	56
Cuadro 4. 2. La Cooperativa Tosagua cuenta con misión y visión	57
Cuadro 4. 3. Gestión administrativa en el fortalecimiento de la cooperativa.....	58
Cuadro 4. 4. Plan de capacitación para directivos, socios y colaboradores.....	60
Cuadro 4. 5. Estructura orgánica de la Coop. Tosagua	61
Cuadro 4. 6. Diagnóstico para conocer factores que afectan o influyen a la cooperativa	62
Cuadro 4. 7. Medios por los cuales han dado a conocer sus rutas y/o servicios.....	63
Cuadro 4. 8. Acciones que se deberían mejorar en la cooperativa	65
Cuadro 4. 9. El personal que labora en la cooperativa tiene en claro los objetivos a alcanzar.....	66
Cuadro 4. 10. Valoración de la gestión administrativa en los últimos años	67
Cuadro 4. 11. Tiempo en que los directivos exponen la información financiera, de gestión y logros	69
Cuadro 4. 12. Las políticas, reglamentos y/o decisiones son comunicados a los miembros	70
Cuadro 4. 13. Calificación de la comunicación entre directivos, socios y colaboradores	71
Cuadro 4. 14. Opiniones de socios y colaboradores	72
Cuadro 4. 15. Ser participe en la elaboración de estrategias administrativas.....	73
Cuadro 4. 16. Grado de satisfacción del servicio ofrece la cooperativa	75
Cuadro 4. 17. Tarifa que ofrece la cooperativa se rigen a lo que dispone la ANT	76
Cuadro 4. 18. Grado de atención por parte de los choferes y oficiales	77
Cuadro 4. 19. Servicio de encomiendas y/o despacho de rutas	78
Cuadro 4. 20. Información que brinda la cooperativa sobre los servicios que ofrece.....	79
Cuadro 4. 21. Importancia de las unidades de transportes, servicios de seguridad y primeros auxilios...80	
Cuadro 4. 22. Estado en el que se encuentran las unidades de transportes de la cooperativa.....	81
Cuadro 4. 23. Medios por el cual se han dado a conocer las rutas y/o servicios que ofrece la coop	82
Cuadro 4. 24. Acciones se deberían mejorar en la cooperativa para su fortalecimiento	83
Cuadro 4. 25. El personal que labora en la coop. cumple con la finalidad establecida en su misión	84
Cuadro 4. 26. Análisis FODA	91
Cuadro 4. 27. Matriz EFI	93
Cuadro 4. 28. Matriz EFE	95
Cuadro 4. 29. Matriz FODA de la Cooperativa de Transportes Tosagua - Asociada	101
Cuadro 4. 30. Objetivo estratégico I de la Cooperativa Tosagua	103
Cuadro 4. 31. Objetivo estratégico II de la Cooperativa Tosagua	105
Cuadro 4. 32. Objetivo estratégico III de la Cooperativa Tosagua	107

FIGURAS

Figura 2. 1. Modelo de Planificación Estratégica según Philip Kotler	41
Figura 2. 2. Cooperativa Intercantonal de Transporte Tosagua – Asociada	47
Figura 3. 1. Ubicación Trans-Tosagua	49
Figura 4. 1. Organigrama de la Cooperativa Tosagua reestructurado	99

GRÁFICOS

Gráfico 4. 1. Importancia de la planificación estratégica.....	56
Gráfico 4. 2. La cooperativa Tosagua cuenta con misión y visión.....	57
Gráfico 4. 3. Gestión administrativa en el fortalecimiento de la cooperativa.....	59
Gráfico 4. 4. Plan de capacitación para directivos, socios y colaboradores	60
Gráfico 4. 5. Estructura orgánica de la Coop. Tosagua	61
Gráfico 4. 6. Diagnóstico para conocer factores que afectan o influyen a la cooperativa.....	62
Gráfico 4. 7. Medios por los cuales han dado a conocer sus rutas y/o servicios.....	64
Gráfico 4. 8. Acciones que se deberían mejorar en la cooperativa	65
Gráfico 4. 9. El personal que labora en la cooperativa tiene en claro los objetivos a alcanzar	66
Gráfico 4. 10. Valoración de la gestión administrativa en los últimos años	68
Gráfico 4. 11. Tiempo en que los directivos exponen la información financiera, de gestión y logros	69
Gráfico 4. 12. Las políticas, reglamentos y/o decisiones son comunicados a los miembros	70
Gráfico 4. 13. Calificación de la comunicación que existe entre directivos, socios y colaboradores	71
Gráfico 4. 14. Opiniones de socios y colaboradores	72
Gráfico 4. 15. Ser partícipe en la elaboración de estrategias administrativas.....	73
Gráfico 4. 16. Grado de satisfacción del servicio ofrece la cooperativa	75
Gráfico 4. 17. Tarifa que ofrece la cooperativa se rigen a lo que dispone la ANT	76
Gráfico 4. 18. Grado de atención por parte de los choferes y oficiales.....	77
Gráfico 4. 19. Servicio de encomiendas y/o despacho de rutas	78
Gráfico 4. 20. Información que brinda la cooperativa sobre los servicios que ofrece.....	79
Gráfico 4. 21. Importancia unidades de transportes, los servicios de seguridad y primeros auxilios	80
Gráfico 4. 22. Estado en el que se encuentran las unidades de transportes de la cooperativa.....	81
Gráfico 4. 23. Medios por el cual se han dado a conocer las rutas y/o servicios que ofrece la coop	82
Gráfico 4. 24. Acciones se deberían mejorar en la cooperativa para su fortalecimiento	83
Gráfico 4. 25. El personal que labora en la coop. cumple con la finalidad establecida en su misión	85

RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad la propuesta de un plan estratégico que contribuya a la gestión administrativa de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada. Se analizaron factores internos y externos mediante encuestas aplicadas al personal administrativo, socios y usuarios con la finalidad de conocer la situación en la cual se encontraba la institución, en ese sentido fue necesario identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Mediante el análisis PEST, se observaron los factores provenientes del exterior, en lo concerniente a los elementos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, encontrándose medios que contribuyan y deban ser contemplados, aplicados y acatados para brindar un mejor servicio a los usuarios. Para el establecimiento del direccionamiento estratégico, se crearon elementos como; misión, visión, políticas institucionales, valores, organigrama y objetivos estratégicos, con la finalidad de liderar los cambios en la filosofía corporativa y su socialización con los empleados. Así mismo, se diseñaron estrategias encaminadas en la búsqueda e implementación de iniciativas que favorezcan a la oferta de un servicio adecuado, para lo cual fue pertinente que se implemente un mecanismo de evolución del personal, posibilitando el desarrollo profesional de los empleados. Con la propuesta de un plan estratégico para la cooperativa se delimitaron objetivos estratégicos y específicos como planificar un sistema que mejore la calidad de servicio y satisfacción de los usuarios, de igual forma, el desarrollo de programas de capacitación al personal administrativo, socios y la implementación de estrategias de marketing que permitan medir la situación en la que se encuentra la cooperativa.

PALABRAS CLAVES

FODA, Plan estratégico, estrategias, objetivos estratégicos, servicio.

ABSTRACT

The purpose of this research was the proposal of a strategic plan that contributes to the administrative management of the Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua - Asociada. Internal and external factors were analyzed through surveys applied to administrative personnel, partners and users in order to know the situation in which the institution was located, in that sense it was necessary to identify Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats. Through the PEST analysis, the factors coming from abroad were observed, with regard to the Political, Economic, Social and Technological elements, finding means that contribute and should be contemplated, applied and complied with in order to provide a better service to the users. To establish the strategic direction, elements such as; mission, vision, institutional policies, values, organization chart and strategic objectives, in order to lead the changes in corporate philosophy and its socialization with employees. Likewise, strategies aimed at the search and implementation of initiatives that favor the offer of an adequate service were designed, for which it was pertinent to implement a personnel evolution mechanism, enabling the professional development of employees. With the proposal of a strategic plan for the cooperative, strategic and specific objectives were defined such as planning a system that improves the quality of service and user satisfaction, as well as the development of training programs for administrative personnel, partners and implementation of marketing strategies that allow measuring the situation in which the cooperative is located.

KEYWORDS

SWOT, Strategic plan, strategies, strategic objectives, service.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un mercado con grandes exigencias, clientes cada vez mejor informados y con mayores expectativas en cuanto a calidad, variedad, ubicación y valor agregado a nivel general, sumado a ello la influencia de los aspectos externos como los cambios políticos y gubernamentales crean nuevas necesidades en cuanto respecta a la administración de las organizaciones.

Para Sánchez (2013) las cooperativas de transporte provincial, nacional e internacional hoy en día son empresas productoras de servicios y son quienes ofrecen servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios. Para poder cumplir con su misión es necesario tener un posicionamiento ideal dentro de su actividad; las Cooperativas han venido innovando el servicio cada vez más, y es así como mejoran el servicio que ofrecen actualmente al usuario y en este sentido hay que mencionar que es de ayuda y beneficio la aplicación de estrategias idóneas para el marketing y proyección de la imagen de las Cooperativas.

La planificación estratégica es indispensable para que las cooperativas puedan anticiparse y responder a los cambios del entorno, por lo que, al no aplicar de manera correcta un plan estratégico, las cooperativas de transporte corren el riesgo de verse afectadas por factores que aquejen tanto el ambiente interno como el externo de la organización, lo que conlleva a que no tengan en claro qué es lo que se va a hacer, para qué y por qué se lo realiza.

En el Ecuador, es notable que la mayoría de las personas en cargos directivos consideran que la aplicación de un plan estratégico es fundamental para todas las empresas, ya que utilizado adecuadamente, se constituye como una herramienta eficaz al momento de especificar los objetivos y propósitos, estrategias para aceptar o rechazar determinados cursos de acción, así como valorar los resultados obtenidos para lograr aquello que se han propuesto, pero comúnmente, por el tipo de administración que llevan las organizaciones en la

provincia de Manabí es bastante frecuente ver que la mayoría no trabaja con planes estratégicos, si no administrando de forma improvisada, esto conlleva a no tener en claro cuáles son las metas trazadas de la organización y los objetivos que se pretenden de cara al futuro.

La carencia de una planificación estratégica en la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada puede provocar a que existan irregularidades dentro de la misma, puesto a que la implementación de un Plan Estratégico permite: incrementar la capacidad de prevención de problemas, identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades, proveer una visión objetiva de los problemas gerenciales, integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo común, de manera que genere confiabilidad y fidelidad de sus usuarios, y permitir dar un servicio de calidad y atención especializada a sus clientes, así como también proyectarse a que puedan ser una empresa líder en el mercado de transportes. Por tal motivo, se pretende llevar a cabo una investigación con el fin de proponer a los directivos de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada la creación de un plan estratégico, el mismo que contribuye a la mejora de su gestión administrativa teniendo en cuenta cada uno de los factores que la integran.

En la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada existen múltiples factores que afectan a la organización de manera interna y externa, entre ellos, los cambios políticos y sociales, las fuerzas económicas, las regulaciones de tránsito que hacen de que una u otra forma la empresa se vea inmersa a realizar dichos cambios, debido a que en la actualidad existe un gran aumento de movilidad social las mismas que determinan nuevas exigencias en el mercado de transporte de pasajeros y esto a su vez genera un sinnúmero de alternativas de competencia.

De tal manera, lo antes mencionado puede provocar que la Cooperativa no pueda brindar un servicio de calidad a sus clientes por el desconocimiento en la elaboración de estrategias que le permitan de una u otra manera tener conocimiento de cada una de sus amenazas, sean estas internas o externas, esto a su vez ocasiona que no tengan un mejor entendimiento de las estrategias de sus competidores, que desconozcan la productividad de su

personal y a que no logren entender de mejor manera la relación que existe entre el desempeño y los resultados, los cuales son factores primordiales para el progreso y desarrollo de la institución.

¿De qué manera influye la propuesta de un plan estratégico en la gestión administrativa de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua - Asociada?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Ansoff *citado por* Sainz (2012) menciona que la planificación es el conjunto de actividades como: una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles.

La presente investigación se justifica de la siguiente manera:

Metodológicamente, se están combinando métodos y técnicas que propician la elaboración de un plan estratégico que se ajuste tanto al contexto como a las necesidades de la cooperativa. Todas estas estrategias permiten obtener información de la organización para de esta manera conocer los factores que afectan o determinan el panorama actual de la misma.

De manera social, se beneficiarán cada uno de sus usuarios debido a que la aplicación de un plan estratégico permite que la organización incremente la satisfacción de los mismos en cuanto al servicio que reciben por parte de choferes y controladores. Esto a su vez conlleva a que la cooperativa alcance un crecimiento y desarrollo oportuno, teniendo en cuenta los objetivos trazados, considerando siempre las políticas, normas y leyes existentes.

Económicamente, se beneficiarán los socios de la entidad, ya que la propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua - Asociada contribuye a la mejora del servicio que brinda cada una de

las unidades de transporte que integran la organización, lo que a su vez hace que puedan incrementar sus ingresos y los de sus colaboradores, mejorando la calidad de vida de cada uno de ellos.

Aportando a la mejora de la calidad de vida de la población se está contribuyendo en el progreso del Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir dispuesto por el Estado, el mismo que implica que una vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar la propuesta de un Plan Estratégico que contribuya a la mejora de la gestión administrativa para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua - Asociada.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los factores internos y externos que afectan a la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada utilizando la herramienta FODA
- Establecer el direccionamiento estratégico de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada
- Diseñar las estrategias que se aplicarán en la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada
- Proponer un plan estratégico 2016 – 2018 para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada

1.4. IDEA A DEFENDER

La propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada; contribuye a la mejora de la gestión administrativa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. COOPERATIVAS

2.1.1. DEFINICIÓN

Para el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (2015) son cooperativas las sociedades de personas, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

En su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad. Por su parte, Molina y García (2005) *citado por* Fernández, *et all.*, (2010) agregan que las cooperativas poseen un interés social y pretenden el beneficio colectivo, en tanto que las empresas mercantiles buscan obtener ganancias económicas para sus socios, además en las cooperativas los socios representan un voto en las asambleas y en las empresas mercantiles el voto depende del capital que tenga el socio.

Para Varela (2010) ésta consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

El autor Bruna (2010) menciona que una cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria para la realización de actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democráticos conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional.

En base a los conocimientos antes mencionados por diferentes autores deducen que las cooperativas están formadas por individuos asociados voluntariamente ya sean naturales o jurídicas, así mismo aquellos que integran dicha asociación tienen igualdad de derechos y obligaciones para lo cual buscan satisfacer sus necesidades, aspiraciones sociales y colectivas, con la finalidad de obtener lucros. A su vez mencionan que las cooperativas son de gran importancia debido a que los miembros que forman parte de ella se basan en el esfuerzo de cada individuo con ayuda mutua y sin alterar la unidad de esfuerzos y la labor común.

2.1.2. IMPORTANCIA

Las Cooperativas permiten preservar la autonomía, dignidad y libertad de las personas, sin alterar la unidad de esfuerzos y la labor común, debido a que sus miembros se adhieren o se retiran de acuerdo con su voluntad; se basa en el esfuerzo propio y ayuda mutua, se constituyen en verdaderas escuelas de democracia y fuentes de preparación técnica y económica de vastos sectores de la población (Carrión y Moncayo, 2011).

2.1.3. VALORES Y PRINCIPIOS

Según el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (2015) las formas de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y fundarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios:

- Membresía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;

- Participación económica de los miembros;
- Autonomía e independencia;
- Educación, formación e información;
- Cooperación entre cooperativas;
- Compromiso con la comunidad;

2.1.4. CARACTERÍSTICAS

Según Carrión y Moncayo (2011) las características de las cooperativas son:

2.1.4.1. VALOR MORAL. - El ser humano debe evaluarse por su valor más que por su posición social o económica.

2.1.4.2. EDUCACIÓN EN COOPERATIVISMO. - El desarrollo de los valores humanos debe estimularse a través de la educación en cooperativismo para eliminar las actitudes impropias del ser humano.

2.1.4.3. RESPONSABILIDADES DEL INDIVIDUO. - Un sistema democrático es efectivo solamente cuando sus integrantes reconocen sus propias responsabilidades de las cuales las más importantes son: el pensar inteligente, objetivos e independiente.

2.1.4.4. LIBERTAD ECONÓMICA. - El hombre debe ser amo, no el esclavo del sistema económico.

2.1.4.5. FORMA PRÁCTICA. - El sistema cooperativo ofrece la forma más real para poner en prácticas estos ideales.

2.1.5. CLASIFICACIÓN

Según Sánchez (2013) se clasifican de acuerdo:

2.1.5.1. POR SU ACTIVIDAD

- **COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN.** - Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

- **COOPERATIVAS DE CONSUMO.** - Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.
- **COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.** - Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.
- **COOPERATIVAS DE SERVICIOS.** - Son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

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

- **De seguros** (aseguran contra riesgos personales o patrimoniales)
- **De transporte** (de pasajeros de carga: terrestre, marítima y aérea)
- **De electrificación** (proporcionan servicio electrónico)
- **De irrigación** (presas y canales de riego)
- **De alquiler de maquinaria agrícola**
- **De almacenamiento** (ensilaje) de producción agrícola
- **De asistencia médica y funeraria**
- **De educación** (creación y mantenimiento de escuelas, colegios u otros establecimientos de enseñanza)

2.1.5.2. POR SU CAPACIDAD

- **COOPERATIVAS ABIERTAS.** - Son las que agrupan en su seno a socios de diferentes grupos sociales o captan dinero del público en general.
- **COOPERATIVAS CERRADAS.** -Son aquellas que se agrupan a socios que pertenecen a un solo grupo del trabajo.

2.1.5.3. RÉGIMEN ECONÓMICO

En este sentido, Carrión y Moncayo (2011) mencionan que la ley señala las características especiales del capital, el mismo que es variable ilimitado e indivisible conformado por los siguientes rubros:

- Certificados de aportación, que son las aportaciones que los socios realizan al momento de ingresar a la institución.
- Cuota de ingreso son las erogaciones que pagan los socios por ingresar y gozar de los derechos puestos en marcha.
- Multas, son erogaciones que pagan por incumplimiento de aspectos reglamentarios.
- Fondo irrepartible de reserva, fondos de educación, fondo de previsión y asistencia social.
- Las subvenciones y donaciones legados y herencias que se reciben.
- Todo lo adquirido como bienes muebles e inmuebles, con fondos institucionales, entre otros.

2.2. COOPERATIVAS DE TRANSPORTES

Son aquellas dedicadas al transporte de pasajeros, carga y/o correo, que efectúan servicios de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, regulares, no regulares, nacionales e internacionales, con fines de lucro (Sánchez, 2013).

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 según Miranda (2010) las cooperativas de transportes son instituciones privadas donde se asocian

personas naturales o jurídicas, formadas a través de aportación económica de cada uno de sus socios con el fin de obtener un beneficio social o colectivo.

Las promotoras de la investigación concuerdan con los autores antes mencionados, que las cooperativas de transportes son sociedades de derecho privado formadas por personas naturales o jurídicas a través de la aportación económica de cada uno de sus socios, éstas se dedican al servicio de transporte de pasajeros y cargas con el fin de conseguir un beneficio social mutuo. Sin embargo, existe una diferencia con relación a los fines lucrativos, por tal motivo las promotoras señalan que las cooperativas se crean con la finalidad de obtener beneficios económicos puesto que de esto depende también su desarrollo como institución.

2.2.1. BASE LEGAL DE UNA COOPERATIVA DE TRANSPORTES

Carrión y Moncayo (2011) señala que las Cooperativas se rigen bajo la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, en donde la institución que resalta es la del MIES quien es el ente regulador de las Cooperativas y en este caso de una empresa de servicios de transportes.

Así mismo, la Cooperativa de Transportes se respalda a través de los estatutos y reglamentos internos para hacer uso de sus derechos, cada año se realiza la elección de sus miembros directivos que son elegidos en Asamblea General de Socios, que se lo da a conocer en la Ministerio de Inclusión Social de conformidad al Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

Las Cooperativas de Transporte para poder poseer una base legal sólida tiene que registrarse en el Servicio de Rentas Internas (SRI) que es el ente regulador de las obligaciones tributarias que realice la empresa, dentro de la actividad principal consta los servicios de transporte internacional de pasajeros en autobús. Se lo declara Contribuyente Especial y realiza las siguientes obligaciones tributarias: Anexo Relación de Dependencia, Anexo Transaccional Simplificado, Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades, Declaración de Retención en la Fuente, Declaración Mensual del IVA, Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados.

Así mismo está la Habilitación del RUC que es el Registro Único de Contribuyentes que se encuentra en el Sistema Nacional de Contratación Pública en donde la Cooperativa cumple con los requisitos establecidos para ser habilitado y abastecer a la población con todos los servicios que ofrece (Carrión y Moncayo 2011).

2.3. TRANSPORTE TERRESTRE

Sánchez (2013) el transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional. El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

De acuerdo a lo antes mencionado el transporte terrestre es un servicio público, donde es utilizado por individuos de cualquier índole para la movilización libre y segura de los mismos o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional; además, genera una actividad económica formando parte para el desarrollo del país.

2.3.1. CLASES DE SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE

Sánchez (2013) menciona que entre las clases de servicio de transporte terrestre se encuentran:

2.3.1.1. TRANSPORTE PÚBLICO

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

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

- **El servicio de transporte público urbano**, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- **El servicio de transporte público interprovincial** es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional.
- **El servicio de transporte público internacional** es aquel que opera, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa

2.3.1.2. TRANSPORTE COMERCIAL

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

2.3.1.3. TRANSPORTE POR CUENTA PROPIA

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

2.3.2. ORGANIZACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE

Carrión y Moncayo (2011) aluden que para la Organización y Administración de una Cooperativa de Transporte Terrestre hay que tomar en cuenta:

2.3.2.1. ORGANIZACIÓN

Para organizar una cooperativa, y en especial una de servicios de transporte de pasajeros, deben concurrir dos elementos importantes para su funcionamiento:

- La necesidad común y apremiante de un grupo de personas tales como: transporte, las mismas que de manera aislada no las pueden resolver.
- La predisposición del grupo para resolver esa necesidad común, mediante el procedimiento de cooperación, que entraña principios eminentemente democráticos de sincera solidaridad humana, de esfuerzo propio y ayuda mutua.

2.3.2.2. INTERVENCIÓN, DISOLUCIÓN Y SANCIONES ECONÓMICAS

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (2015) señala que, en caso de violaciones a la normativa jurídica, riesgos graves de quiebra o conflictos insolubles, voluntariamente, entre los asociados, la Superintendencia podrá resolver la intervención de una asociación, aplicando, para el efecto, las normas previstas en la presente ley, para la intervención a las cooperativas.

Carrión y Moncayo (2011) la disolución se produce cuando, vencido el término concedido para la intervención, la cooperativa no se ha normalizado.

Y, las sanciones económicas son multas que se pueden imponer a los administradores y dirigentes que no cumplieren debidamente sus obligaciones o infringieren las disposiciones legales y reglamentarias.

2.3.3. ADMINISTRACIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE

Carrión y Moncayo (2011) señalan que la administración de una cooperativa se fundamenta en:

2.3.3.1. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Tiene como finalidad supervisar, evaluar y sancionar a la gestión económica-financiera y administrativa de la cooperativa mediante la aprobación de planes de trabajo, presupuestos y mediante los informes que presentan los órganos de dirección gerencia y control.

2.3.3.2. ASAMBLEA ORDINARIA

La Asamblea General Ordinaria es convocada dos veces al año: una, la anual en enero y otra, la semestral, en julio. Se la denomina ordinaria porque se conoce la fecha de sus celebraciones y demás por que los asuntos que en ella se tratan corresponden a los de una administración normal o regular.

2.3.3.3. ASAMBLEA EXTRAORDINARIA

La asamblea extraordinaria se reúne a pedido de los consejos, del gerente o de la tercera parte de los socios para conocer asuntos que no pueden esperar la reunión de la asamblea ordinaria, como la adquisición o enajenación de bienes, o los conflictos y reclamos de los socios y de organismos de la cooperativa, entre otros. Se reunirán en el domicilio principal de la cooperativa para los fines determinados en la convocatoria.

2.3.3.4. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el organismo directivo de la cooperativa estará integrado de acuerdo a la establecido en el art. 35 del Reglamento General de la Ley de cooperativas, elegidos por la Asamblea General de Socios. Igual se elegirán los vocales suplentes, que subrogarán a los principales en su orden de elección. Los miembros del Consejo de Administración durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos en nuevas elecciones.

2.3.3.5. CONSEJO DE VIGILANCIA

Al consejo de vigilancia se le asignan específicamente funciones y responsabilidades fiscalizadoras para lo cual el consejo de vigilancia tiene como herramientas principales de trabajo: la Ley y Reglamento General de Cooperativa, el Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa y los archivos en general.

2.4. ADMINISTRACIÓN

Consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por lo tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Sánchez, 2013).

Para De Jesús (2013) la administración es un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos. Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.

Ambos autores tienen mucha relación en cuanto al proceso de la administración; ya que, al contar con una correcta planificación, organización, dirección y control, permitirá a la empresa u organización cumplir con los objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente.

2.4.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Para Blandez (2016) es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa.

En base al criterio del autor antes mencionado, señala que el proceso administrativo es parte fundamental de las organizaciones o asociaciones; entre algunos elementos importantes que lo conforman son: la planeación, organización, dirección y control éstos a su vez mejoran la administración de las mismas, logrando así un mejor funcionamiento y rendimiento organizacional.

2.4.1.1.PLANEACIÓN

Planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación es formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante (Carrión y Moncayo 2011).

Sánchez (2013) menciona que la planeación implica selección de misiones y objetivos, así como las acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas.

Existen varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a ser adoptadas. De la misma manera los autores antes mencionados recalcan cuan significativo es contar con una planeación adecuada ya que ayuda a lograr los objetivos con un fin específico en un tiempo determinado.

2.4.1.2.ORGANIZACIÓN

Según Carrión y Moncayo (2011) es un grupo social que está compuesto por personas adecuadas a la naturaleza de cada individuo el cual tiene por función organizarse, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

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

El propósito de una estructura organizacional consiste en ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano. Es, entonces, una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las labores a realizar, los papeles establecidos también deben ser diseñados a la luz de las habilidades y motivaciones de la gente disponible (Sánchez, 2013).

De acuerdo a los conocimientos de los autores mencionados con anterioridad, manifiestan que todo individuo tiene la función de organizarse, para así producir bienes o servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad, y a su vez la estructura organizacional permite crear un ambiente para el mejor desempeño humano.

2.4.1.3. INTEGRACIÓN

Es la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos (Carrión y Moncayo 2011).

Sánchez (2013) menciona que la integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación u otra forma de desarrollo tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

2.4.1.4.DIRECCIÓN

Para Carrión y Moncayo (2011) la dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración (Sánchez, 2013).

Así mismo estos autores señalan que la dirección se encarga de orientar y motivar al recurso humano de la empresa u organización, así también contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales y de esta manera se desempeñen efectivamente para alcanzar los objetivos propuestos.

2.4.1.5. CONTROL

Según Sánchez (2013) el control es la medición y corrección del desempeño individual y la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, como base en objetivos y planes, mostrando los puntos en donde existan desviaciones de los parámetros, y ayudando a corregirlas. El control facilita el logro de los objetivos.

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, del contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios (Carrión y Moncayo 2011).

Estos autores se asemejan al referirse a las definiciones del control, ya que éste implica la medición del desempeño en base a los objetivos o planes de la empresa u organización, de tal manera que al no efectuar este proceso administrativo con responsabilidad será necesario aplicar ajustes o soluciones adecuadas para obtener un mejor funcionamiento.

2.5. PLANIFICACIÓN

Según Matilla (2011) menciona que la planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que

permitirán que se alcance el resultado perseguido. La planificación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollara planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.

La planificación tiene una valía importante dentro de las organizaciones o grupos asociados, ya que al analizar por anticipado los problemas se podrían planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos.

2.5.1. IMPORTANCIA

Para Sánchez (2013) la planificación es importante porque:

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

2.5.2. PRINCIPIOS

Sánchez (2013) menciona que los principios de la planificación son:

- **Factibilidad.** - Debe realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- **Objetividad y cuantificación.** - Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opciones subjetivas,

especulaciones o cálculos arbitrarios (sin precisión), y expresarse en tiempo y dinero.

- **Flexibilidad.** - Es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- **Unidad.** - Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos generales.
- **Cambio de estrategias.** - Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategia) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.6.1. DEFINICIÓN

Para Barra *et al.*, (2014) la planificación estratégica es un proceso que permite afrontar el cambio y la modernización del sistema universitario, es la herramienta que facilita el desarrollo de mejoras en los procesos claves para alcanzar los objetivos propuestos, alineando los recursos y la organización. Este proceso de planificación es diferente en todas las universidades y empresas, dado que existen muchos modelos o metodologías para elaborar un plan estratégico.

Román (2011) menciona que la Planificación Estratégica se conceptualiza como un sistema gerencial mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Según Arturo (2014) señala que la planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una

empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

Mora, *et al.*, (2013) mencionan que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

Diferenciando los conocimientos por los autores antes mencionados, indican que la planificación estratégica permite analizar información pertinente interna y externa, definiendo la misión, visión y valores que conforman la organización, con el fin de evaluar la situación real en la que se encuentra la misma, para tomar decisiones de acuerdo a los hallazgos encontrados.

2.6.2. IMPORTANCIA

Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, así como valorar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha propuesto. También proporciona un instrumento de control e integra el uso efectivo de los recursos disponibles, minimizando los costos. Intenta prever fracasos y desviaciones, ya que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la empresa (Sánchez, 2013).

Para Carrión y Moncayo (2011) la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

2.6.3. OBJETIVOS

Para Sánchez (2013) entre los objetivos de la planificación estratégica están:

- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.

- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con lo que deberá ser en el futuro.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.

2.6.4. CARACTERÍSTICAS

Carrión y Moncayo (2011) mencionan que entre las características de la planificación estratégica están que:

- Fortalece y respalda la misión.
- Identifica los problemas en un marco integral de la realidad interna y externa.
- Se basa en la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades y en el diseño de cómo aprovecharlas.
- Mantiene la flexibilidad en todo el proceso.
- Impulsa la participación social en todos los niveles del proceso de planificación a través de estrategias como negociación, concertación, alianzas, entre otros.
- Promueve el cambio de la cultura organizacional a través de un liderazgo que genere la motivación, el compromiso y la participación de los actores sociales en el proceso.

Es una herramienta gerencial que contribuye a una gestión con eficiencia y calidad.

2.6.5. ELEMENTOS

Para Sánchez (2013) dentro de los elementos de la planificación estratégica están:

- Identificar los problemas y las oportunidades que existen. El reconocimiento y las oportunidades representan uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica
- Fijación de Metas (objetivos). El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.
- Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.
- Escoger la mejor solución. Esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conocen los objetivos de la empresa
- Tener procedimientos de control. Esto es para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de la administración.

2.6.6. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sánchez (2013) menciona que en el proceso de la planificación estratégica es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones actuales:

2.6.6.1. PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

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

De esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los

cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer. En síntesis, puedo decir que la finalidad del diagnóstico es:

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

Es importante considerar, en relación a las diversas apreciaciones de los autores citados que cuando una organización se plantea el proceso de realización de una planificación estratégica es necesario tomar en cuenta la realidad del entorno, optando por escoger los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización.

Paso 1. Análisis del entorno (identificación de oportunidades y amenazas)

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

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos.
- Los cambios del entorno (cultural, demográfico)
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos)

- Los cambios en las necesidades ciudadanas
- Las políticas públicas y prioridades del sector
- El riesgo de factores naturales
- La competencia, las regulaciones, condiciones diversas.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización (Sánchez, 2013).

Silva, (2010) menciona que al analizar a la empresa y su entorno podemos utilizar el análisis PEST, que trata los factores o dimensiones Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos para comprender el crecimiento del mercado, la posición y dirección de un negocio.

Paso 2. Análisis organizacional (identificación de fortalezas y debilidades)

Para Magaña, *et al.*, (2013), el análisis del ambiente interno es el que tiene mayor información porque los participantes debidamente seleccionados conocen la empresa, para conducir el análisis interno se formaron dos equipos y de cada uno se obtuvo una lista de fortalezas y otra de debilidades.

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

- **FACTORES CLAVES DEL ENTORNO**

Identificación de los Aspectos Claves según Silva (2010):

a) El Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Este análisis resume los aspectos clave del análisis diagnóstico, del entorno de una actividad empresarial y resume la capacidad estratégica de una organización. Su propósito es identificar hasta qué punto la estrategia actual de

la organización y más concretamente sus fuerzas y debilidades son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. Su procedimiento está basado en:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización y
2. Identificar fuerzas y debilidades organizacionales Factores Críticos de Éxito (FCE). Que consiste en relacionar las fuerzas y debilidades identificadas con los aspectos claves del entorno tales como: Aspectos políticos, Vínculos, Nuevas tecnologías, etc.

Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan factores internos y factores externos claves en la planificación. Los denominamos actores internos a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Les llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros (Sánchez, 2013).

- **ANÁLISIS FODA**

Ferrell y Hartline (2012) menciona que un análisis FODA abarca los entornos internos y externos de una empresa. De manera interna, el marco de referencia aborda sus fortalezas y debilidades en dimensiones clave como el desempeño financiero y los recursos, recursos humanos, instalaciones y la capacidad de producción, así como la participación de mercado, las percepciones de los clientes, la calidad y disponibilidad del producto y la comunicación organizacional. La evaluación del entorno externo organiza la información del mercado (cliente y competencia), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las regulaciones gubernamentales.

Para Hellebut (1993) *citado por* Villagómez, *et al.*, (2014) el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a conocer todo el entorno que rodea a una organización, tanto en su ambiente interno como externo.

- **FORTALEZAS**

Salazar (2013) menciona que las fortalezas son todos los elementos internos y positivos que posee el programa analizado, que se pueden aprovechar para facilitar el éxito de los objetivos. En otras palabras, son situaciones que la institución puede aprovechar a su favor, utilizando en forma adecuada sus recursos. Se trata de aprovechar las fuerzas internas de la institución en función de conseguir el objetivo de capacitación y reeducación a fin de que las reclusas, en su pleno ejercicio de libertad puedan insertarse en la sociedad.

Para Gómez *et al.*, (2014) las fortalezas ponen de relieve los puntos fuertes, es decir, los aspectos en que el sistema dispone de ventajas competitivas: situación central o sobre ejes de desarrollo, calidad ambiental, potencial de recursos naturales, abundancia y calidad de fuerza de trabajo, entre otros.

- **DEBILIDADES**

Vallejo y Sánchez, (2006) *citado por* Salazar (2013) son factores, personas o situaciones internas que ejercen influencias negativas en la institución y que pueden detener, retroceder, debilitar o destruir su normal desarrollo". Reconocer estas fallas permite eliminarlas o minimizarlas con medidas o estrategias adecuadas.

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y su normal desempeño (Sánchez, 2013).

- **OPORTUNIDADES**

Para Salazar (2013) son factores externos aprovechables que, de manera directa o indirecta, permiten conseguir los objetivos propuestos.

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los

objetivos y son los que deben ser tomados en cuenta por quienes toman decisiones para ser utilizados como herramientas de gestión y así lograr un mejoramiento en la organización (Sánchez, 2013).

- **AMENAZAS**

Slowing (2010) *citado por* Salazar (2013), refiere que son factores, personas o situaciones negativas externas que pueden afectar a la entidad de forma negativa, éstas variables pueden ser ambientales, políticas, sociales entre otras.

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato (Sánchez, 2013).

- **MATRIZ FODA**

De acuerdo con lo propuesto por David (2003) *citado por* Nikulin (2015), la herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias,

Carrión y Moncayo (2011) señalan que la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **La Estrategia FO**, se basa en el uso de fortalezas de la cooperativa con el propósito de aprovechar las oportunidades. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La Cooperativa 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 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, en este caso se puede llegar incluso al cierre de la institución o 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 el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.
- **La Estrategia FA**, trata de disminuir el mínimo del 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.

Los autores Carrión y Moncayo (2011) manifiestan que las estrategias están conformadas de la siguiente manera: por su parte la estrategia FO, la misma que se basa en el uso de fortalezas de la cooperativa con el propósito de aprovechar las oportunidades; la estrategia DA, tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas; mientras que la estrategia DO, tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas y por último la estrategia FA, que trata de disminuir el mínimo del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES**

Para conocer el estado de la situación en la que se encuentra la Cooperativa, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realiza el análisis FODA. Para el análisis interno se relaciona las fortalezas con las debilidades y para el análisis externo las oportunidades y amenazas (Sánchez, 2013).

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

Para Espinosa (2013) en el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

Para Sánchez (2013) la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permitir a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

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

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

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

De acuerdo a lo mencionado por Espinosa (2013) en el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Según Sánchez (2013) es también denominada como Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

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

1. Haga una lista de Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor determinado indicará su importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa. Al margen de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de los pesos deben sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad

menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para determinar una evaluación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización
6. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: Si el resultado obtenido es de 2,5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2,5, la organización tiene problemas internos; y si el resultado es superior a 2,5 la organización no tiene problemas internos.

2.6.6.2. SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Según Kotler (1992) *citado por* Bejarano (2009) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo.

Sánchez (2013) menciona que en cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misión, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

Alvarado y Paz (2010) recalcan que para concentrarse en lo vital las organizaciones centran sus actividades por medio del establecimiento de metas, objetivos, formando una jerarquía de metas, donde se incluye su visión, misión al igual que los objetivos estratégicos.

Paso 1. Formulación de la misión

- **MISIÓN**

De acuerdo con Ribeiro *et al.* (2008) citado por Marango *et al.*, (2014) la misión es el primer paso en el proceso de planificación y junto con los valores de la visión sirve para dirigir el establecimiento de las metas y prioridades de una empresa.

Para Sánchez (2013) la misión establece la razón de ser de una organización; enuncia el propósito de la organización, así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. La misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos, y articula además sus principales valores filosóficos.

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

- **Los Componentes de la Misión**

Para Sánchez (2013) los componentes de la misión son:

- Identidad Institucional: es decir ¿Quiénes somos?
- Principales necesidades a satisfacer: ¿Para que existimos?
- Principales clientes y/o beneficiarios: ¿A quiénes nos debemos?
- Principales productos y/o servicios: ¿Qué brindaremos?
- Principales fuentes de ventaja o factores críticos de éxito: ¿Cómo lo lograremos?
- Principales principios y valores institucionales: ¿Cuál es nuestra filosofía?

- **Características de la misión**

Para Sánchez (2013) una misión debe ser:

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

Paso 2. Diseño de la visión de futuro

- **VISIÓN**

Sánchez (2013) menciona que la visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que de probabilidad, de potencial más que de límites.

Para González, *et al.*, (2010) la visión, es el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y, por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo.

- **Una visión es:**

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

- **Caracterización**

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

- **Propósitos**

- Motivar, ojalá inspirar, convocar voluntades.

- Establecer un norte para la institución.
- Definir qué significa “éxito” para la misma
- **Componentes de la visión**
 - Qué aspira a ser la organización a futuro
 - Que otras necesidades futuras se buscará satisfacer
 - Que otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención
 - Nuevos productos y/o servicios a brindar
 - Nuevas competencias necesarias a desarrollar para lograr el liderazgo en el sector.

Declaratoria de la visión

Una declaración efectiva de visión debe ser:

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

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

Paso 3. Definición de valores corporativos

- **VALORES CORPORATIVOS**

Para Sánchez (2013) son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su nivel organizacional y de su equipo humano, los cuales se

identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez etc. Los valores corporativos son los que diferencian a las organizaciones del resto del mercado competitivo.

- **Principios**

Los principios estratégicos constituyen la filosofía y el soporte de la cultura organizacional de la entidad, como referencia que inspire y regule la vida de la organización, para que siga operando dentro de la vida establecida como inicio u otro periodo institucional de desafío (Sánchez, 2013).

Paso 4. Formulación de objetivos estratégicos

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Según Sánchez (2013) los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación, la misión aclara el propósito de la organización a la administración.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento, ya sea obtener algo mejor lo que ya se tiene, asimismo representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos tienen especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo, estos deben estar preparados también para aprovechar oportunidades que surjan en el entorno – fuera de la empresa y que, aunque no estén contemplados inicialmente en el plan estratégico elaborado por los ejecutivos.

- **Características de los objetivos estratégicos**

El mismo autor menciona que los objetivos deben tener las siguientes características:

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

Para generar los objetivos es necesario analizar las demandas de los usuarios externos e internos, las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades (Sánchez 2013).

Paso 5. Definición de estrategias

- **ESTRATEGIAS**

Una variable muy importante dentro del proceso de planificación estratégica es la Estrategia. Para Thompson y Strickland (2003) *citado por* Barra (2014), la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que han emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

Para Sánchez, (2013) la finalidad de las estrategias es determinar y comunicar mediante un sistema de objetivos y políticas mayores una descripción de la empresa que se desea. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos.

De acuerdo a los autores mencionados con anterioridad, las estrategias se enmarcan a las exigencias del entorno, el cual es un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo, el cual involucrando los miembros de la organización implica la toma de decisiones.

- **Estrategia institucional**

Para Sánchez (2013) la estrategia institucional se refiere al carácter básico y visión de la entidad, determina la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no

económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

- **Actividades**

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

Para lograr plantear las actividades dentro de un plan estratégico o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes, revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico (Sánchez 2013).

- **Responsables**

Se refiere a las personas que se van a ser responsables para que se cumpla cada actividad personal que pone mucho cuidado en lo que hace o decide ya que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo dentro de la cooperativa (Sánchez 2013).

- **Presupuesto**

Para Sánchez (2013) los presupuestos son programas en los que se les asigna cifras a las actividades; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

- **Características de los presupuestos**

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

El presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas.

- **Indicadores**

Los indicadores son la base para el monitoreo y evaluación estratégica, es decir es el estándar de cumplimiento que se debe alcanzar y que dice cuánto, para quién y cuándo se debe haber ofrecido o alcanzado algo, ayuda a medir la verdadera naturaleza del trabajo a realizar proporcionando confiabilidad y veracidad. Los indicadores deben ser: Válidos, Confiables, Pertinentes, Sensibles, Específicos, Oportunos, Eficaces (Sánchez 2013).

- **Políticas**

Sánchez (2013) menciona que las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan y su formulación será a partir de la misión y los objetivos institucionales. La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos de la organización.

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

2.6.7. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El diseño de las acciones depende del modelo de planificación estratégica que se lleve a cabo. Esta investigación se llevará a cabo mediante el Modelo de Philip Kotler.



Figura 2. 1. Modelo de Planificación Estratégica según Philip Kotler
FUENTE: Bolaño, et al., (2011)

2.6.8. PLAN ESTRATÉGICO

Soldevila, (2000) *citado por* Salazar (2013) el plan estratégico es el proceso por el que la organización determina qué quiere ser en un plazo superior a un año y qué acciones tiene que llevar a cabo para conseguirlo, pero no hay un único modelo de planificación estratégica ni tampoco unos resultados homogéneos”.

2.7. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTE TOSAGUA - ASOCIADA

De acuerdo a la información otorgada por parte de los miembros de la Cooperativa de Transportes Tosagua, en el año 1974 existían pocos vehículos y se utilizaban acémilas que reemplazaran el trabajo del extinto ferrocarril que sirvió en la ruta de Tosagua, Bahía, Calceta y Portoviejo. Frente a esta realidad, el Sr. Félix Mariano Chávez (+) propuso a sus amigos la creación de una empresa de transporte de pasajeros. En ese entonces, aceptada la propuesta el Sr. Félix Mariano Chávez Palma (+) se puso en circulación, carros tipo camionetas y posteriormente improvisaron también con los vehículos tipo ranchera.

Puesto que el horizonte se presentó favorable, la empresa fue creciendo y fortaleciéndose con nuevos socios y aumentaron paulatinamente las frecuencias hasta llegar hoy a las rutas que conducen a los cantones Calceta, Tosagua, Bahía de Caráquez, San Vicente y Canoa.

Según la primera e histórica acta constitutiva de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Tosagua nos reveló que las gestiones para la formación de la institución la realizó el Sr. Félix Mariano Chávez (+) teniendo en primera instancia como socios fundadores a los siguientes personajes: Sr. Vicente Chávez, Sr. Cayetano Mendoza, Sr. Alfredo Zambrano, Sr. Ubildo Ureta, Sr. Luis Cueva, Sr. Raúl Garzón, Sr. Vedulio Zambrano, Luis Vicente Zambrano, Sr. Oscar Velásquez Márquez, Sr. José Apilio Bailón y Sr. Ramón Macías. Con esta agrupación humana, se formó la primera directiva con vida jurídica, integrada de la siguiente manera:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PRESIDENTE: Sr. Mariano Chávez

SECRETARIO: Sr. Raúl Garzón L.

VOCAL: Sr. Oscar Velásquez M.

CONSEJO DE VIGILANCIA

PRESIDENTE: Sr. Luis Cueva

SECRETARIO: Sr. Ubil Ureta.

Era una época en que no existían tantas exigencias; antes no existían ciertas vías nos tocaba dar la vuelta por Río Chico.

Se llama Tosagua porque nació justamente de los habitantes del corazón de Manabí.

Cuando el distinguido y valeroso capitán logró consolidar la nave, enfrentó la etapa ardua de alcanzar la cima y mantenerse. Contó con el apoyo decidido de sus integrantes que contantemente renovaban los vehículos. Hoy la Cooperativa Intercantonal de Transporte Tosagua posee buses que cumplen

con normas y exigencias para brindar a sus mandantes los usuarios, el mejor servicio, pues son el principal componente de esta historia.

Lo que hoy es la Cooperativa de Transporte Tosagua, posee 22 cupos asignados por la Agencia Nacional de Tránsito divididos en 22 unidades ejecutivas y normales. Tiene 4 oficinas y brinda trabajo a más de cien familias.

Su representante legal es el Dr. Wagner Coaboy Navarrete, en calidad de gerente general, nombrado en sesión del consejo de administración de día 11 de octubre de 2013, Está presidida por el Sr. Socio José Guillermo Cedeño Palma, nombrado en sesión del consejo de administración de día 11 de octubre de 2013.

Su principal objeto social, es el transporte de pasajeros en autobuses por carretera, normalmente la ruta que se frecuenta es Calceta – Tosagua – Bahía - San Vicente - Canoa y Viceversa.

Su sede se encuentra actualmente ubicada en el Km. 1 Vía a Bahía del Cantón Tosagua, Provincia de Manabí.

2.6.8.1. MISIÓN

Somos una institución que brinda atención y asistencia en las áreas del transporte de pasajeros por carretera en autobuses, con la finalidad de fomentar y mejorar la calidad de transporte y por ende la calidad de vida de los usuarios en los sectores necesitados de transporte de la Provincia de Manabí, a los que reconoce como sujetos de derecho y con igualdad de oportunidades, así como también a los diferentes turistas y visitantes que vienen a nuestras ciudades, reconociendo a nuestra institución como su mejor alternativa.

2.6.8.2. VISIÓN

En el año 2018, la Cooperativa Intercantonal de Transporte de Pasajeros “Tosagua”, ser una institución líder y consolidada en el transporte de pasajeros por carretera en buses y que cuenta con una infraestructura adecuada y avances tecnológicos que permiten brindar servicios de calidad y calidez a los

usuarios en los sectores más necesitados de transporte, a fin de que prestando un gran número de servicios, se logre el bienestar económico tanto de nuestros socios como el de sus familias, de esta forma poder garantizar un trabajo honesto y productivo a toda la cooperativa.

2.6.8.3. BASE LEGAL

La Cooperativa Intercantonal De Transporte Tosagua - Asociada fue creada el 19 de febrero de 1974, mediante Acuerdo Ministerial N° 2267e inscrita en el Registro General de Cooperativas No. 1901 con identificación tributaria en el Servicio de Rentas Internas con RUC 1390114970001. Que para su operatividad empresarial es sujeto a la siguiente normativa y disposiciones vigentes:

- Constitución Política del Estado
- Ley de Economía Popular y Solidaria
- Ley de Cooperativas
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Código de trabajo
- Estatuto y reglamento interno de la Cooperativa

2.6.8.4. OBJETIVOS

Sin perjuicio de las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

- Adquirir, administrar, arrendar, enajenar, importar y exportar, toda clase de bienes muebles, inmuebles, vehículos, necesarios para el cumplimiento de su objeto social;
- Fomentar el desarrollo cultural, social y moral de sus socios organizando eventos educativos, sociales, culturales y deportivos, y gestionando becas para su capacitación;
- Brindar asesoramiento y asistencia técnica a sus socios, procurando la unificación de la marca de los vehículos de sus socios;

- Crear por si misma o contratar de preferencia con entidades del sistema cooperativo o societarios, nacional y/o extranjeras, líneas de crédito y seguros sobre bienes y personas;
- Crear la unidad de capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional para beneficio de los socios y sus familias, en temas como el mejoramiento en la prestación del servicio de transportes, la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, sus reglamentos, ordenanzas municipales y resoluciones de los Organismos nacionales y locales de planificación, regulación y control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, régimen de seguros y reclamaciones; solidaridad y ayuda mutua, promoción turística, mercadeo y otros que propendan a la realización personal de cada uno de sus miembros;
- Promover y cuidar el medio ambiente mediante la utilización preferente de combustibles alternativos que sean ecológicos, limpios, seguros y económicos;
- Promover las relaciones con organismos cooperativos y gremiales de la transportación nacionales e internacionales, tendientes a fortalecer el movimiento cooperativo;
- Adquirir, construir, arrendar o administrar estaciones de servicio, lubricadoras, vulcanizadoras, comisariatos de repuestos de vehículos, accesorios, neumáticos, lubricantes y más artículos que fueren menester para el perfecto funcionamiento de los vehículos de propiedad de los socios de la cooperativa
- Adquirir, construir o administrar áreas de recreación y hospedaje; para el perfecto estado físico o emocional de los integrantes de la organización;
- Transferencias o envíos de correspondencias; y,
- Promover el turismo de la Región.

2.6.8.5. VALORES Y PRINCIPIOS

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector

Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios:

- Membresía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;
- Participación económica de los miembros;
- Autonomía e independencia;
- Educación, formación e información;
- Cooperación entre cooperativas;
- Compromiso en la comunidad;
- Fomento y apoyo al emprendimiento productivo;
- Propender a los actos solidarios; y,
- Retiro libre y voluntario.

La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

2.6.8.6. SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE OFRECE

Entre los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa Intercantonal de Transporte Tosagua – Asociada están:

- **TRANSPORTE TERRESTRE:** La Cooperativa Tosagua – Asociada se capacita y moderniza sus unidades para proveer un mejor servicio a la colectividad, el mismo que ofrece confort y seguridad en las diferentes unidades de transporte que posee la empresa.
- **SERVICIO DE ENCOMIENDAS:** Nuestro afán de servicio va más allá del compromiso con la colectividad, en la actualidad contamos con oficinas de despacho con el fin de llegar con una ágil y oportuna entrega y recepción de cargas o encomiendas.

2.6.8.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Entre los niveles jerárquicos que posee la Cooperativa Intercantonal De Transporte Tosagua – Asociada se encuentran:

- **NIVEL LEGISLATIVO:** Establece las políticas que debe seguir la empresa, supervisa, evalúa y sanciona la gestión económica, financiera y administrativa de la Cooperativa, a través de informes que presenten los organismos de dirección, gerencia y control, lo representa la Asamblea General de Socios.
- **NIVEL EJECUTIVO:** En este nivel se toman las decisiones sobre las políticas generales de la empresa mediante el ejercicio de la autoridad que garantice el cumplimiento de diversas actividades. Se encuentra el Presidente, Vice – Presidente, Gerente y quienes atiendan y solucionen de una u otra manera asuntos internos y externos de la empresa.
- **NIVEL OPERATIVO:** Son los responsables directos de ejecutar las principales actividades de la cooperativa. En este nivel se encuentran los oficinistas, despachadores, contabilidad, tesorería y conserje.

2.6.8.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA

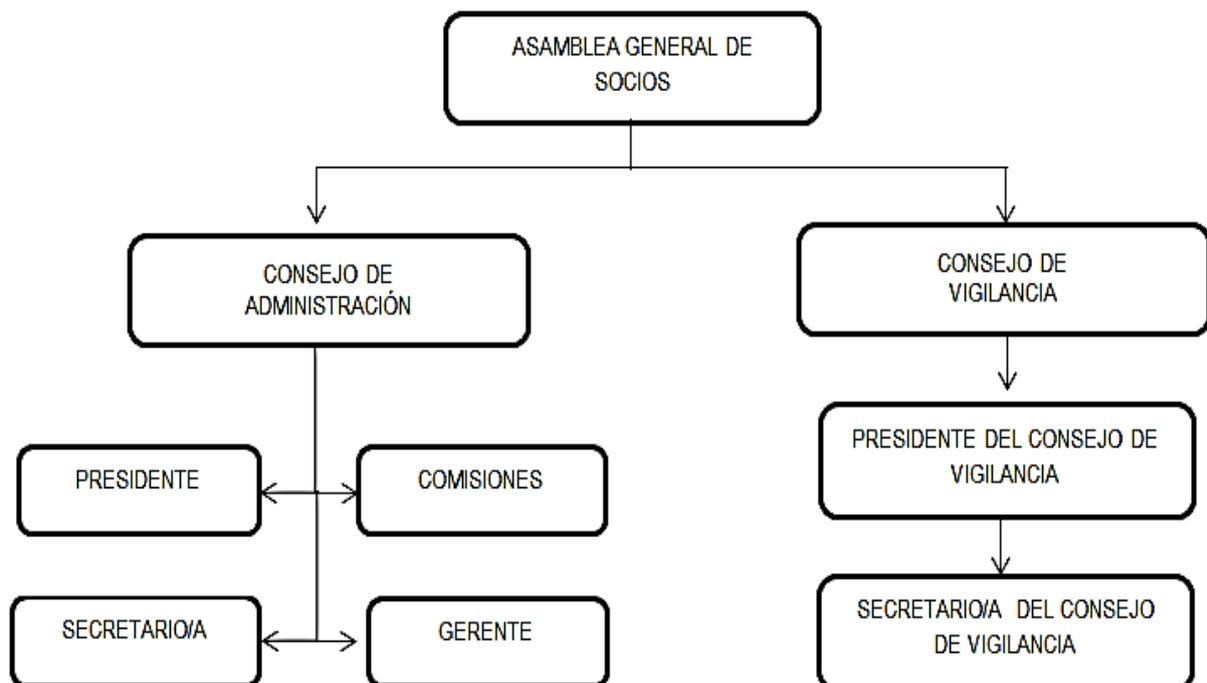


Figura 2. 2. Cooperativa Intercantonal de Transporte Tosagua – Asociada

ELABORADO POR: Las Autoras

▪ **PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

Para Sánchez (2013) el Instrumento de monitoreo y evaluación; el POA es un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección: cada uno sabe exactamente QUIÉN debe hacer QUÉ, CUÁNDO y con QUÉ.

- **Monitoreo o seguimiento** es la verificación del cumplimiento de las actividades planificadas, del uso de los recursos y la introducción de las correcciones necesarias que se derivan de esta constatación.
- **Evaluación** es la verificación del resultado esperado como consecuencia de la acción inmediata y del nivel de satisfacción de la gente a quien estaba dirigida la acción.

Para el autor antes mencionado señala que el Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento el cual permite monitorear y evaluar, para así verificar el cumplimiento de las actividades planificadas; y a su vez también verifica el resultado esperado, además, es fácil y práctico de direccionar.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La propuesta de un plan estratégico se llevó a cabo en la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua - Asociada, ubicada en el Km. 1 Vía a Bahía, Cantón Tosagua, Provincia de Manabí.



Figura 3. 1. Ubicación Trans-Tosagua
FUENTE: GOOGLE (2017)

3.2. DURACIÓN DEL TRABAJO

La propuesta de creación de un plan estratégico que contribuya a la mejora de la Gestión Administrativa de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada tuvo una duración de 2 años.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión Administrativa de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua-Asociada, provincia de Manabí

3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Propuesta de un plan estratégico

3.4. MUESTREO

Para la determinación de la muestra que se utilizó dentro de esta investigación se aplicó la fórmula de poblaciones de muestras infinitas citada por Torres (2014) debido a que no se puede delimitar el número de clientes exactos de la Cooperativa de Transportes Tosagua – Asociada

Fórmula:

$$n = \frac{o^2 p q}{e^2}$$

Dónde:

o = nivel de confianza (1,96)

p = probabilidad a favor (30%)

q = probabilidad en contra (70%)

e = error de estimación (precisión en los resultados) (0,05%)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que implementaron fueron los siguientes:

La investigación de campo, la misma que permitió estar en contacto directo con el objeto de estudio, mediante esta investigación se logró obtener un resultado alcanzable del aprendizaje de cada una de las problemáticas que existían para de esta manera recopilar la información necesaria que accedió a darles las posibles soluciones. Aquí el equipo de trabajo, realizó un análisis situacional de la empresa para detectar las posibles falencias.

La investigación descriptiva permitió conocer la situación de la Cooperativa a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos para definir las estrategias y las funciones que cumplen los empleados dentro de la empresa mediante la realización de un análisis FODA y la aplicación de las encuestas las cuales son base primordial para la obtención de información y definición de cada una de las estrategias.

3.6. MÉTODOS

De Gortari, (1980) *citado por* Aguilera (2013) menciona que los métodos permiten simplificar la complejidad al seleccionar los elementos más significativos de un problema a fin de proceder a su estructuración conceptual y explicación causal. La importancia del método consiste en que está dotado de propiedades cognoscitivas que permiten el abordaje ordenado de una parte de la realidad y que depende del sujeto cognoscente la utilidad que pueda tener al conseguir que, a través del trabajo de investigación, es posible esclarecer lo que antes no se conocía.

En la presente investigación se aplicaron los siguientes métodos:

El método deductivo permitió partir de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, es decir, se analizaron los aspectos generales de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada con el propósito de obtener las necesidades particulares que incomodan a la misma para de esta manera crear el plan estratégico.

El método inductivo el cual parte de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general, mediante la aplicación de este procedimiento se logró recopilar la información necesaria a través de las encuestas, las cuales permitieron conocer la situación actual de la Cooperativa.

El método analítico, donde se examinaron cada una de las problemáticas que existían en la cooperativa para después crearles posibles soluciones. Aquí se aplicó la herramienta FODA para determinar de mejor manera cuáles eran las fortalezas y oportunidades con las que contaba la empresa para así seguirlas

aprovechando. De la misma manera, se pudo constatar cuáles fueron las debilidades y amenazas que afectaban a la cooperativa para llevar a cabo el plan de mejora mediante el desarrollo y formulación de los objetivos estratégicos que se estructuraron mediante la creación de una propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua – Asociada. Se realizó también un análisis PEST el mismo que permitió establecer un contexto más claro de los aspectos concernientes de la cooperativa referentes al medio externo, considerando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

3.7. TÉCNICAS

Según Rojas (2011) la técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente (aunque no exclusivamente) a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas.

Toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación; así, el instrumento de la técnica de Encuesta es el cuestionario.

Las técnicas que se llevaron a cabo en esta investigación fueron:

La observación, esta técnica permitió describir y conocer la situación actual de la Cooperativa, se obtuvo información de manera directa sobre las actividades que se desarrollan dentro de la institución permitiendo de esta manera tener una visión más amplia y profunda para la formulación de cada uno de los criterios que sirvieron de apoyo en la elaboración de la planificación estratégica.

La encuesta se fundamentó en la aplicación de un formulario de preguntas a los directivos, socios, empleados y usuarios de la Cooperativa con el fin de evidenciar las problemáticas existentes obteniendo a través de esta técnica respuestas claras y concretas que ayudaron a determinar la situación real con la que realiza sus actividades y por ende también sirvieron para realizar esta investigación.

3.8. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1: Análisis de los factores internos y externos que afectan a la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua.

- Factores internos: Identificar clientes, proveedores, personal, competencia
- Factores externos: Análisis PEST (Económicos, políticos, legales, sociales)

En primera instancia, se realizó un análisis correspondiente de cada uno de los factores que afectaban a la institución. Para la determinación de dichos factores se llevó a cabo la aplicación de una encuesta la cual se realizó a los directivos, socios, empleados y usuarios de la Cooperativa para posteriormente llevar a cabo la realización del FODA, el mismo que arrojó cada uno de los factores tanto internos como externos que influían dentro de la organización. De la misma manera, se procedió a la aplicación de un análisis PEST, el cual permitió evaluar los distintos factores a considerarse en esta investigación.

FASE 2: Establecimiento del direccionamiento estratégico de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua - Asociada

- Crear la misión, visión, políticas institucionales, valores, organigrama y objetivos estratégicos

Para la implementación de esta fase se tomó como base el modelo de Planificación Estratégica general donde se llevó a cabo la creación de cada uno de sus elementos, entre ellos la misión, visión y los objetivos estratégicos, los cuales forman parte de la imagen de la empresa. Con esto se pretende dar a conocer de una mejor manera lo que la organización desea alcanzar.

FASE 3: Diseño de las estrategias que se aplicarán en la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua

- Estructurar las estrategias DO, DA, FO, FA

Para el diseño de las respectivas estrategias se tomó a consideración el análisis de los factores internos y externos que intervenían de manera positiva o negativa en la cooperativa para luego realizar las matrices EFI y EFE, éstas se estructuraron de la siguiente manera: DO que son las debilidades y oportunidades, DA debilidades y amenazas, FO son las fortalezas y oportunidades y FA que son las fortalezas y amenazas. Las debilidades y amenazas se trataron de contrarrestar y las oportunidades y fortalezas se aprovecharán al máximo para que la empresa pueda alcanzar los objetivos y metas trazadas.

FASE 4: Propuesta de un plan estratégico 2016-2018 para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua

En esta última fase se efectuará la propuesta de un plan estratégico para la cooperativa Tosagua – Asociada, es decir, aquí se plasmará de qué manera se pretende llevar a cabo la realización de cada uno de los objetivos estratégicos creados para la cooperativa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo contiene los resultados que se obtuvieron mediante la realización de la propuesta de un plan estratégico. Se utilizaron herramientas como la encuesta en donde se determinaron a través del análisis FODA cada uno de los factores internos y externos que influían dentro y fuera de la Cooperativa. De la misma manera también, se procedió a la aplicación de un análisis PEST, el cual permitió evaluar los distintos factores a considerarse en esta investigación. Aquellos factores fueron considerados, implementados y evaluados dentro y fuera de la institución, los mismos que permitieron obtener la información necesaria para la realización de la propuesta de un plan estratégico y así determinar si esta propuesta tuvo el alcance de mejorar la Gestión Administrativa de la Cooperativa Tosagua - Asociada.

4.1. FASE 1: ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN A LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA UTILIZANDO LA HERRAMIENTA FODA

Este objetivo se llevó a cabo mediante las siguientes actividades:

4.1.1. FACTORES INTERNOS

Para el análisis correspondiente de cada uno de los factores internos se realizó una encuesta dirigida a los Directivos y Socios de la Cooperativa Tosagua – Asociada. Para el desarrollo de las mismas, se tomó en consideración el número actual de socios y directivos que conforman la institución.

El número de directivos y socios a considerar en las encuestas fueron 25, de los 25 encuestados 3 de ellos se dedican al área administrativa de la Cooperativa Tosagua.

4.1.1.1. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

1. INDIQUE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE TIENE LA APLICACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA TOSAGUA

Cuadro 4. 1. Importancia de la planificación estratégica

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	23	92%
IMPORTANTE	2	8%
ALGO IMPORTANTE	0	0%
SIN IMPORTANCIA	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

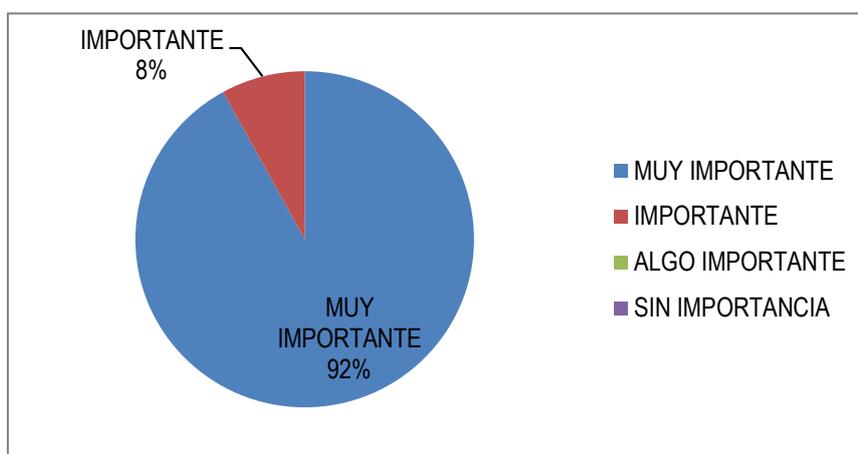


Gráfico 4. 1. Importancia de la planificación estratégica

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Esta interrogante muestra el nivel de importancia que tiene la aplicación de una planificación estratégica en la Cooperativa de Transporte Tosagua – Asociada. Para Vásquez (2014) la planificación estratégica proporciona a los directivos y empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados, en una encuesta realizada por el autor a directivos, gerentes y administradores de empresas de distintos tipos, gran parte de ellos afirmó tener algún

conocimiento acerca de la importancia del mismo, así como también se llevó a cabo en la Cooperativa Tosagua – Asociada la ejecución de la encuesta a los directivos y socios dando como resultado que el 92% de los encuestados constata la importancia significativa de llevar a cabo la planificación estratégica y tan solo el 8% de los encuestados lo cataloga “poco importante”. Esto quiere decir que mediante esta pregunta y el criterio de éste autor refleja la importancia de que en cualquier organización se debería optar por considerar la planificación estratégica ya que este les permitirá tener en claro cuáles son los objetivos que como organización desean alcanzar para así cumplirlos cabalidad en coordinación con los miembros de la misma.

2. ¿CONOCE USTED SI LA COOPERATIVA TOSAGUA CUENTA CON UNA MISIÓN Y VISIÓN COMO ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL?

Cuadro 4. 2. La Cooperativa Tosagua cuenta con misión y visión

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	24	96%
PROBABLE	1	4%
POCO PROBABLE	0	0%
DEFINITIVAMENTE NO	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

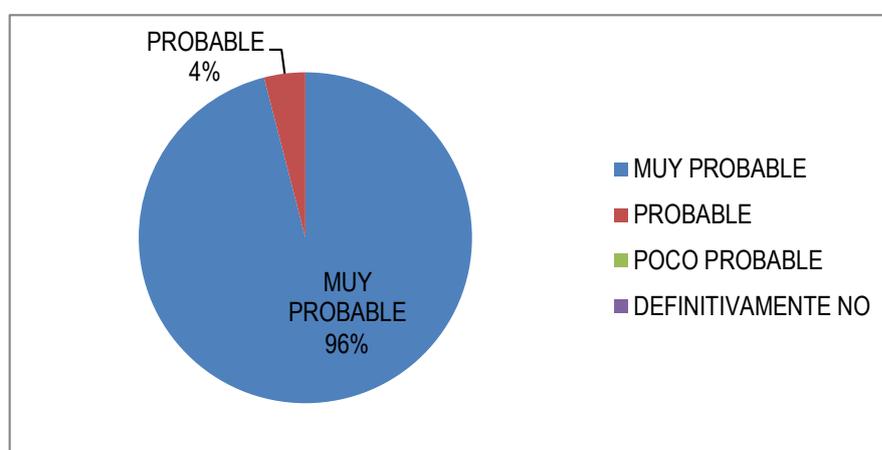


Gráfico 4. 2. La cooperativa Tosagua cuenta con misión y visión

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Al consultarles si conocían de la existencia y aplicación de la misión y visión en la cooperativa, los directivos y socios mencionaron que es “muy probable” que existan dichos elementos, afirmando tal aseveración un 96% de los encuestados, mientras que un 4% lo consideraron “probable”. Para García (2012), la filosofía corporativa es la forma de ser de una empresa, definida como el concepto de lo que es y lo que quiere llegar a ser, aquellos valores que guiarán el actuar de los empleados y los grandes objetivos que la empresa se propondrá alcanzar en el largo plazo. El autor menciona que en la actualidad más del 50% de las organizaciones, pequeñas, medianas y grandes tienen incorporada su filosofía organizacional, lo cual esta información logra afirmar que tanto la misión como la visión son elementos de identificación para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Tosagua - Asociada porque a través de este permitirá a los socios y directivos alcanzar grandes objetivos durante su proceder en la misma.

3. ¿CONSIDERA USTED QUE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERATIVA ES?

Cuadro 4. 3. Gestión administrativa en el fortalecimiento de la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	20	80%
MUY BUENO	3	12%
ACEPTABLE	2	8%
MALO	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

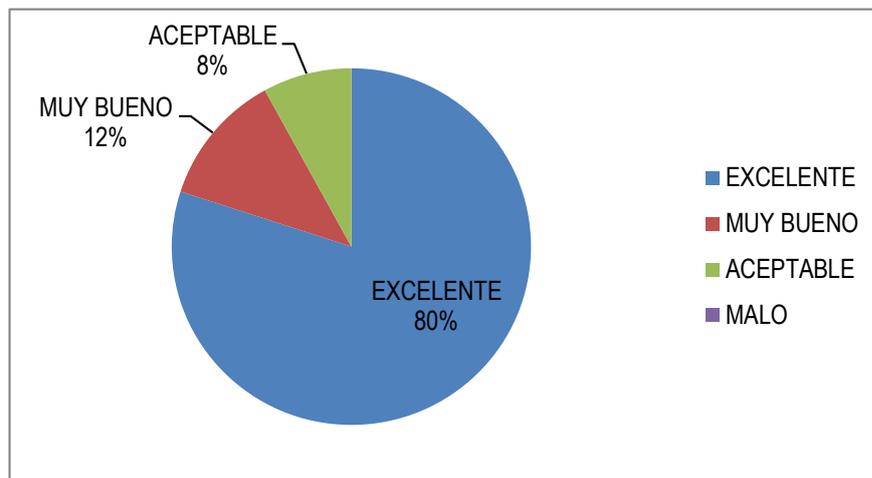


Gráfico 4. 3. Gestión administrativa en el fortalecimiento de la cooperativa

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Los directivos y socios optaron por considerar que la gestión administrativa en el fortalecimiento es “excelente”, dando como resultado un 80% de afirmaciones, mientras que el 12% de los encuestados refirieron que la gestión administrativa es “muy buena”, finalmente el 8% la consideró “aceptable. Cabe destacar que se debe tener en cuenta que al pasar de los años es mucho el nivel de competitividad que se presenta por lo que siempre deben informarse. Para llevar a cabo la gestión administrativa y se fortalezca, se debe seguir y cumplir a cabalidad con el proceso de planificar, organizar, dirección y control de manera correcta, porque de ella dependerá el éxito de la Cooperativa Tosagua – Asociada. Tal como lo menciona Márquez (2002), la administración imparte eficacia y eficiencia a los esfuerzos humanos, a través del logro de las metas oportunamente, y eficiencia reduciendo en lo posible la utilización de los recursos, es decir; con los menores costos y gastos posibles.

4. ¿LA COOPERATIVA HA CUMPLIDO CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SUS DIRECTIVOS, SOCIOS Y COLABORADORES?

Cuadro 4. 4. Plan de capacitación para directivos, socios y colaboradores

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	88%
CASI SIEMPRE	3	12%
ALGUNAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

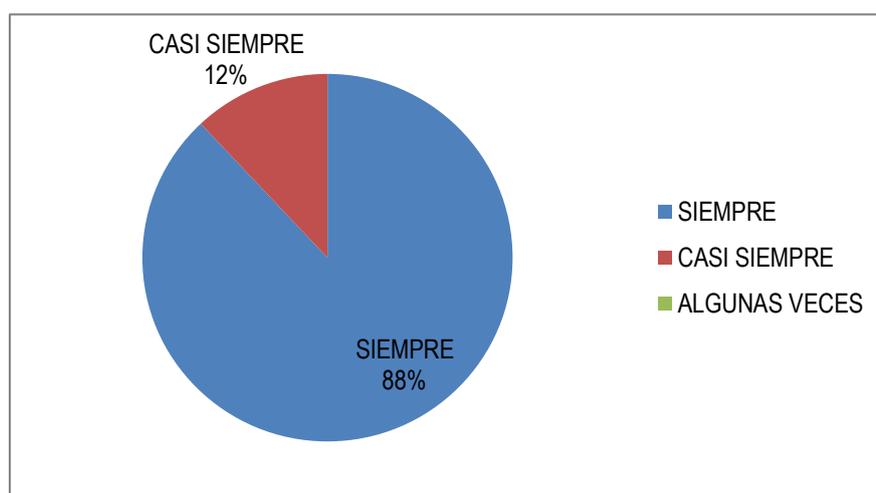


Gráfico 4. 4. Plan de capacitación para directivos, socios y colaboradores

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Según la encuesta realizada a los directivos y colaboradores, en lo relacionado al plan de capacitación y en referencia al cumplimiento del mismo, el 88% de los encuestados refirieron que “siempre” se llevan a cabo dichos planes, mientras que el 12% aseguró que el cumplimiento es “casi siempre”. De acuerdo a lo mencionado por Aguilar (2004) el proceso de capacitación colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Tosagua – Asociada llevar a cabo un

plan de capacitación es una manera de obtener conocimientos de la realidad en la que se encuentra la misma, y de esta manera hacer cambios de mejora si lo considera pertinente.

5. ¿CONOCE USTED SI LA COOPERATIVA CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEFINIDA?

Cuadro 4. 5. Estructura orgánica de la Coop. Tosagua

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	23	92%
PROBABLE	2	8%
POCO PROBABLE	0	0%
DEFINITIVAMENTE NO	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

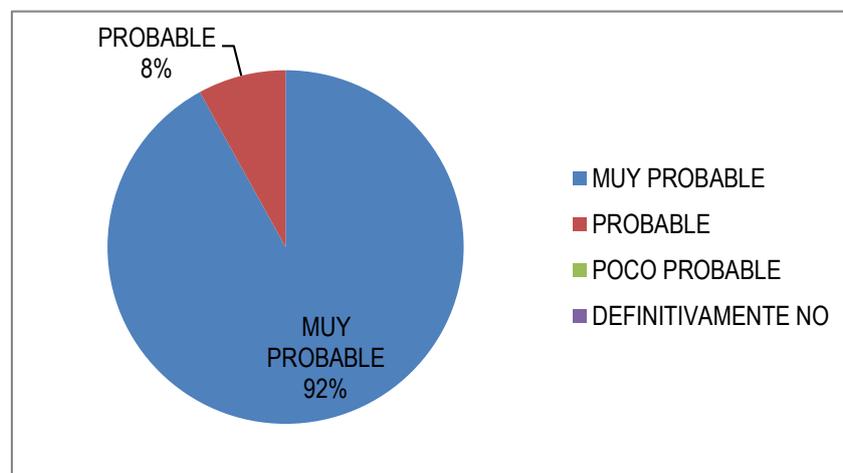


Gráfico 4. 5. Estructura orgánica de la Coop. Tosagua

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Para los encuestados, de acuerdo a lo mencionado por el 92%, mencionaron que era “muy probable” que la cooperativa cuente con una estructura orgánica definida, mientras que el 8% aseguró que esta afirmación podría ser “probable”. Así como lo menciona Hill (2015) en donde refiere que las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura

organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa, mientras que el 8% aseguró que esta afirmación podría ser “probable”. Por tal motivo es recomendable que la Cooperativa siga cumpliendo con su estructura organizativa adecuada para que así la misma obtenga éxitos deseados.

6. ¿CONOCE USTED SI ALGUNA VEZ SE HA APLICADO UN DIAGNÓSTICO QUE LE PERMITA A LA COOPERATIVA CONOCER LOS FACTORES QUE AFECTAN O INFLUYEN EN SU DESARROLLO COMO INSTITUCIÓN?

Cuadro 4. 6. Diagnóstico para conocer factores que afectan o influyen a la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	22	88%
PROBABLE	2	8%
POCO PROBABLE	0	0%
DEFINITIVAMENTE NO	1	4%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

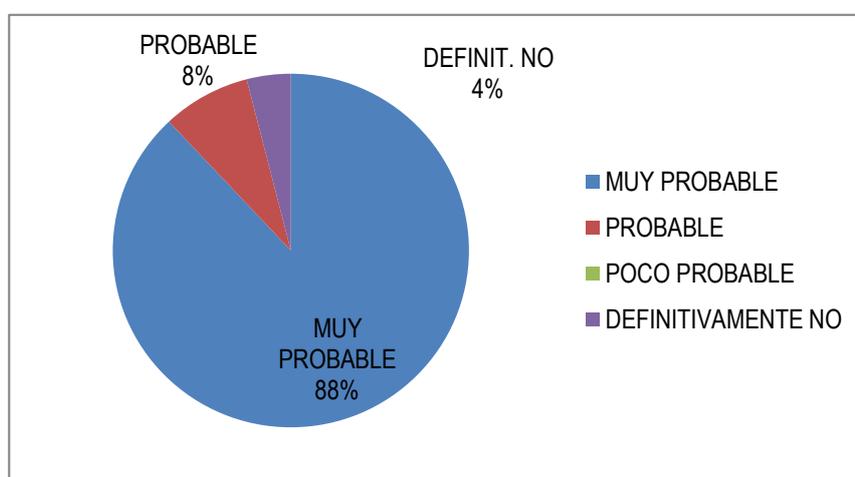


Gráfico 4. 6. Diagnóstico para conocer factores que afectan o influyen a la cooperativa

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

De acuerdo a la percepción y los datos provistos por los encuestados, para el 88% es “muy probable” que se haya aplicado un diagnóstico que le permita a la cooperativa conocer los factores que afectan o influyen en su desarrollo como institución, por lo que el 8% de los encuestados mencionaron que era “probable” y el 4% restante definitivamente desconoce de la aplicación de algún diagnóstico en la Cooperativa. De acuerdo a lo mencionado por Serralde (2012) en su estudio realizado que el objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar la madurez actual de la organización, en ese sentido, la incidencia del mismo en el normal funcionamiento de las organizaciones aumenta considerablemente la productividad y facilita alcanzar las metas. Por tal razón es indispensable que la Cooperativa Tosagua – Asociada realice diagnósticos necesarios para que sus directivos y socios tengan conocimientos de los factores que afectan o influyen en el desarrollo de la misma, ya que si se está dando un buen funcionamiento se logrará obtener resultados satisfactorios caso contrario la Cooperativa tendrá que optar por realizar cambios de mejora para obtener el éxito deseado.

7. ¿POR QUÉ MEDIOS SE HAN DADO A CONOCER LAS RUTAS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA?

Cuadro 4. 7. Medios por los cuales han dado a conocer sus rutas y/o servicios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	0	0%
RADIO	9	36%
PRENSA ESCRITA	13	52%
INTERNET	3	12%
HOJAS VOLANTES	0	0%
TRIPTICOS	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

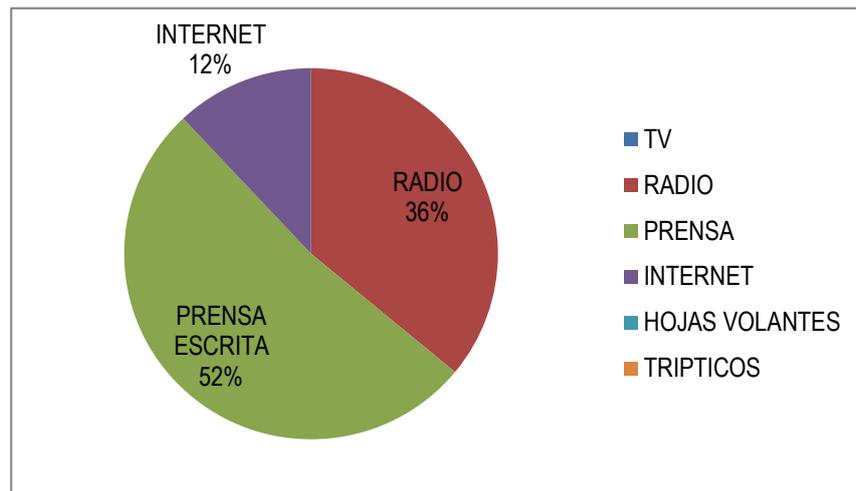


Gráfico 4. 7. Medios por los cuales han dado a conocer sus rutas y/o servicios

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Mediante la encuesta realizada, del total de las personas consultadas, un 52% refirió que las rutas y/o servicios se han dado a conocer principalmente a través de la prensa escrita, mientras que en un 36% lo han hecho mediante la radio, finalmente un 12% lo realizó por medio de la internet. Para Bonilla (2015) la influencia de los medios de comunicación y la publicidad a través de estos años se han convertido en el puntal del auge del mundo empresarial, los grandes avances de los medios masivos de comunicación, han marcado los hábitos de consumo en nuestra sociedad; así como también la Cooperativa hacen uso de los medios de comunicación masivos para dar a conocer a los usuarios el servicio y rutas que ofrece.

8. ¿CUÁL DE ESTAS ACCIONES CREE USTED QUE SE DEBERÍAN MEJORAR EN LA COOPERATIVA PARA SU FORTALECIMIENTO?

Cuadro 4. 8. Acciones que se deberían mejorar en la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SISTEMA DE SERVICIOS	10	40%
MARKETING	11	44%
CAPACITACIÓN	2	8%
ADMINISTRACIÓN	2	8%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

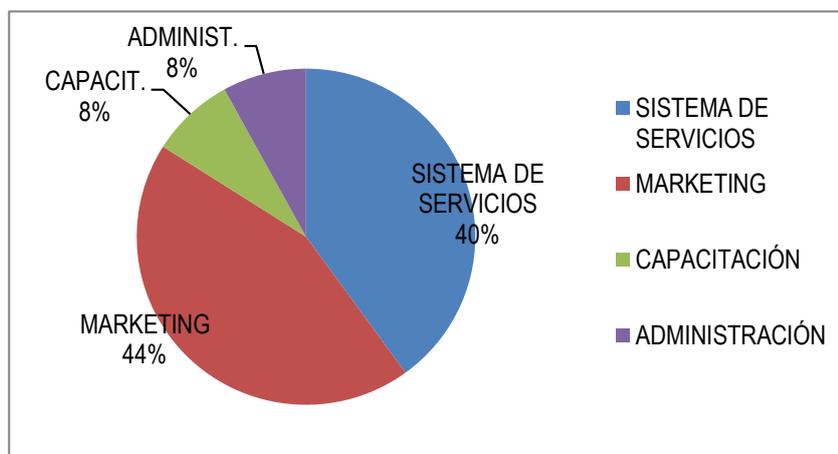


Gráfico 4. 8. Acciones que se deberían mejorar en la cooperativa

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

En lo correspondiente a las acciones que deben ser consideradas para mejorar en la cooperativa, el 44% refiere que las acciones de marketing necesitan ser fortalecidas, el 40% mencionó que los sistemas de servicios requieren una mayor consolidación para contribuir a mejorar las estrategias de posicionamiento del servicio de transporte de la cooperativa, el 8% recalzó mejorar la administración de la cooperativa, mientras que el otro 8% restante opta por mejorar el sistema de capacitación puesto que de acuerdo a lo mencionado por Barroso (2008) la satisfacción del cliente y las ventas, que para la empresa sin objetivos para la mercadotecnia son resultados del

correcto fomento del intercambio voluntario en la gestión de negocios, el cual es su objetivo como disciplina en sí. Tanto así que de acuerdo a lo mencionado por Barroso la Cooperativa debe considerar mucho la acción de marketing ya que de una u otra manera es la que le permitirá ofrecer el servicio que éste brinda y para llegar a obtener más clientes y lograr satisfacer los objetivos de la misma.

9. ¿CREE USTED QUE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA TIENE EN CLARO CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR?

Cuadro 4. 9. El personal que labora en la cooperativa tiene en claro los objetivos a alcanzar

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	25	100%
PROBABLE	0	0%
POCO PROBABLE	0	0%
DEFINITIVAMENTE NO	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

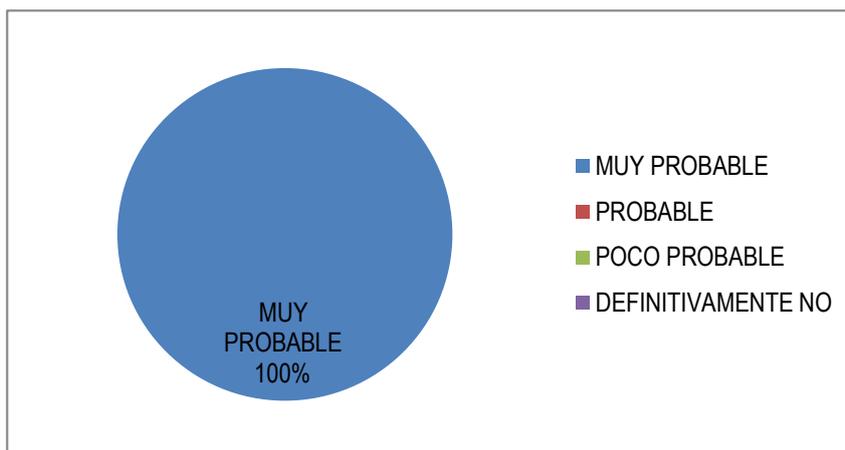


Gráfico 4. 9. El personal que labora en la cooperativa tiene en claro los objetivos a alcanzar

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Los directivos y colaboradores afirman mediante esta pregunta que en su totalidad conocen cuales son los objetivos que se pretenden alcanzar. Para Molina (2000) las metas y objetivos tienden a reflejar lo que la gente desea hacer, la autoeficacia refleja lo que la gente piensa que puede hacer y las expectativas reflejan el instinto que tiene la gente sobre las consecuencias de sus acciones. El criterio de este autor hace concordancia con la pregunta formulada a los socios y directivos de la Cooperativa, es relevante que el punto de llegada que se define antes de comenzar en las actividades requeridas por la institución es asegurándose que todos dirijan los esfuerzos hacia el mismo fin, es por esto que es importante saber que los objetivos son los fines hacia los cuales están encaminadas las actividades la cooperativa.

10. ¿QUE VALORACIÓN LE DA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE HAN REALIZADO LOS DIRECTIVOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?

Cuadro 4. 10. Valoración de la gestión administrativa en los últimos años

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	21	84%
MUY BUENO	3	12%
ACEPTABLE	1	4%
MALO	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

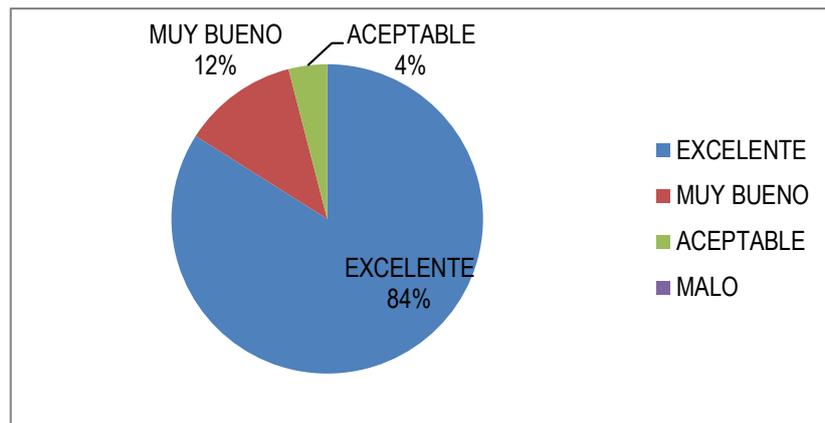


Gráfico 4. 10. Valoración de la gestión administrativa en los últimos años

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

De acuerdo a lo mencionado por los encuestados, la valoración personal considerada para la gestión administrativa en los últimos años, para el 84% es asumida como “excelente”, mientras que un 12% restante la refiere como “muy buena”, finalmente para el 4% restante esta es “aceptable”. Para Villamil (2010) la planificación y administración de las actividades de orden técnico y administrativo que necesitan realizarse en una organización dedicada a la prestación de servicios obliga a diseñar e implementar procesos. Es notable que la Cooperativa considere la gestión administrativa como una valoración de excelencia ya que de esta manera se puede conseguir un mejor funcionamiento en la institución.

11. ¿CADA QUÉ CIERTO TIEMPO LOS DIRECTIVOS EXPONEN LA INFORMACIÓN FINANCIERA, DE GESTIÓN Y LOGROS ALCANZADOS POR LA COOPERATIVA?

Cuadro 4. 11. Tiempo en que los directivos exponen la información financiera, de gestión y logros alcanzados

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	2	8%
TRIMESTRAL	23	92%
SEMESTRAL	0	0%
ANUAL	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

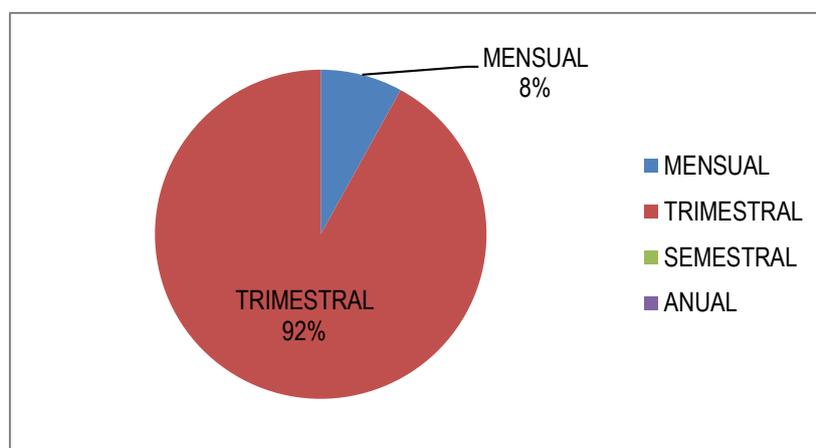


Gráfico 4. 11. Tiempo en que los directivos exponen la información financiera, de gestión y logros alcanzados

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Para el 92% de los consultados acerca del tiempo en el cual los directivos exponen la información financiera, de gestión y logros alcanzados, mencionaron que dentro de la cooperativa se la realiza de forma “trimestral” con un 92% según los datos reflejados, por su lado, el 8% aseguró que se la lleva a cabo de forma “mensual”. Para Jiménez (2014) en la actualidad, las empresas no pueden competir si no cuentan con sistemas de información eficientes, lo cual dificulta la toma de decisiones adecuadas, en ese sentido, es

importante que de forma periódica se realicen una rendición de cuentas de los valores y actividades llevadas a cabo durante el tiempo de trabajo. Por su parte la Cooperativa de Transporte Tosagua – Asociada realiza de manera eficaz el reporte de las actividades financieras, de gestión y logros alcanzados por la misma ya que éste les permitirá conocer si la cooperativa está en buen funcionamiento.

12. LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y/O DECISIONES QUE TOMAN LOS DIRECTIVOS SON COMUNICADOS A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN?

Cuadro 4. 12. Las políticas, reglamentos y/o decisiones son comunicados a los miembros de la organización

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	21	84%
CASI SIEMPRE	4	16%
ALGUNAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

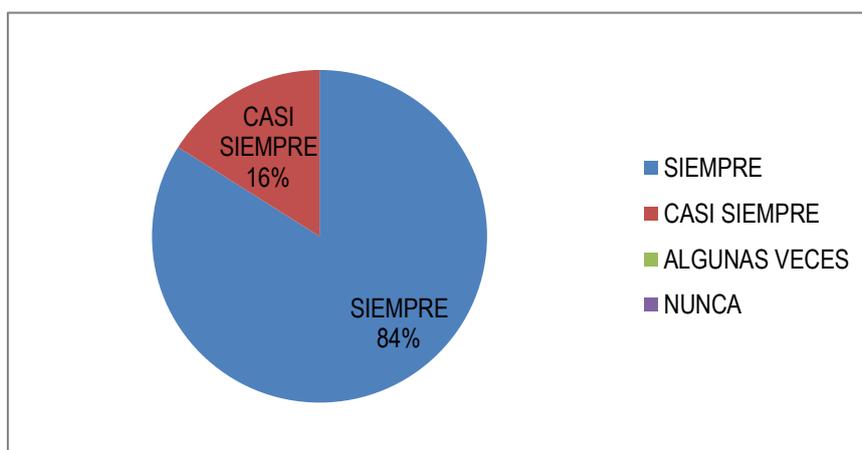


Gráfico 4. 12. Las políticas, reglamentos y/o decisiones son comunicados a los miembros de la organización

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Para el 84% de los encuestados, “siempre” se comunican las decisiones, políticas, reglamentos y demás acciones dentro de la cooperativa, consecuentemente, el 16% aseguró que estas son transmitidas “casi siempre”. Para Martínez Posadas (2014) citado por Koh (2014) la comunicación dentro de las organizaciones juega un rol de importancia en la consecución de objetivos, saber transmitir las ideas eficientemente a los miembros de la organización garantiza un funcionamiento adecuado de la empresa, mediante la comunicación la Cooperativa considera que el movimiento de la información en las organizaciones sirve para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

13. ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y COLABORADORES?

Cuadro 4. 13. Calificación de la comunicación que existe entre directivos, socios y colaboradores

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	22	88%
MUY BUENO	3	12%
ACEPTABLE	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

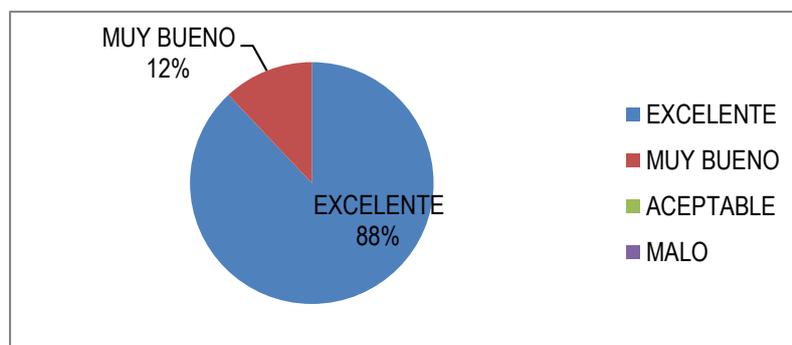


Gráfico 4. 13. Calificación de la comunicación que existe entre directivos, socios y colaboradores

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

En referencia a la comunicación entre los directivos, socios y colaboradores, el 88% de los encuestados mencionó que es “excelente” la comunicación entre ellos, mientras que el 12% restante la calificó como “muy buena”. Para Koh (2014) además de la comunicación formal, en todas las organizaciones existe la comunicación informal que es la que se da entre el personal de trabajo, basado en amistades, intereses compartidos, este tipo de comunicación es de total informalidad y tiende a verse de forma normal en las empresas con gente que comparte sus mismos intereses. Dentro de la Cooperativa de Transporte Tosagua - Asociada la comunicación eficiente y efectiva posibilita la transmisión de la información organizacional hacia cada uno de los miembros como son (directivos, socios y colaboradores).

14. ¿LAS OPINIONES DE LOS SOCIOS Y COLABORADORES SON TOMADAS EN CUENTA?

Cuadro 4. 14. Opiniones de socios y colaboradores

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

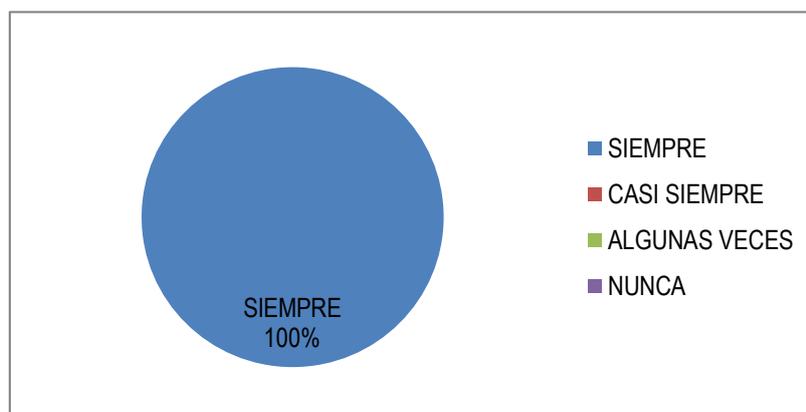


Gráfico 4. 14. Opiniones de socios y colaboradores

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

En cuanto a la consideración de las opiniones de los socios por parte de la administración, el 100% mencionó que siempre son tomadas en cuenta. De acuerdo a Clavería (2009) el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Muestran las estadísticas que la Cooperativa toma en consideración las opiniones de sus miembros, el mismo que se puede reconocer cuando una persona es eficiente y eficaz, de esta manera se están reforzando las acciones y comportamientos de la institución.

15. ¿LE GUSTARÍA SER PARTÍCIPE DE LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA SU INSTITUCIÓN?

Cuadro 4. 15. Ser participe en la elaboración de estrategias administrativas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	24	96%
PROBABLE	1	4%
POCO PROBABLE	0	0%
DEFINITIVAMENTE NO	0	0%
TOTAL	25	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

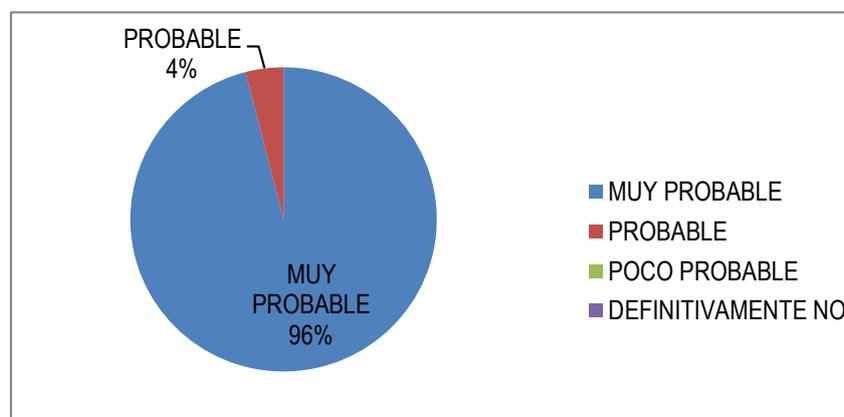


Gráfico 4. 15. Ser participe en la elaboración de estrategias administrativas

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

El 96% de los encuestados refirieron que como “muy probable” su interés en participar en la elaboración de las estrategias administrativas de la organización, de igual forma, el 4% se refirió a dicha opción como “probable” Según lo expuesto por Clavería (2009) los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa. Reconocer la labor influye incluso en la retención de los ejecutivos y empleados talentosos: una remuneración adecuada y justa, un ambiente de trabajo agradable y motivante y, uno de los factores más importantes, el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo. Es por esto que la institución permite que los directivos, socios y colaboradores sean partícipes de la elaboración de estrategias administrativas adecuadas, a su vez estas serán guías de las acciones que hay que seguir y así mismo son esenciales a la hora de conseguir el objetivo.

4.1.2. FACTORES EXTERNOS

Para el análisis correspondiente de cada uno de los factores externos se realizó una encuesta dirigida a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Tosagua – Asociada. Para el desarrollo de la encuesta fue necesario en primera instancia realizar la determinación de la muestra de la población que iba a ser objeto de estudio, la misma que fue determinada de la siguiente forma:

$$n = \frac{3,84 \times 0,30 \times 0,70}{0,05^2} = \frac{0,8085}{0,0025} = \frac{8085}{25} = 323$$

El número de usuarios de la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua Asociada a encuestar fue de 323.

4.1.2.1. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

1. CALIFIQUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA

Cuadro 4. 16. Grado de satisfacción del servicio ofrece la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	90	28%
MUY BUENO	68	21%
ACEPTABLE	69	21%
MALO	96	30%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

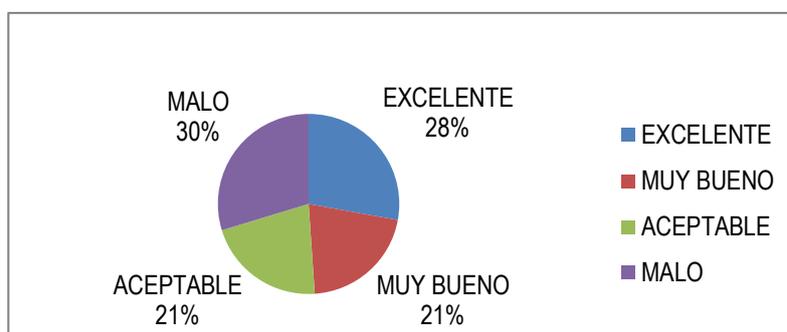


Gráfico 4. 16. Grado de satisfacción del servicio ofrece la cooperativa

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

En la pregunta realizada a los usuarios encuestados el 30% refirió que el servicio que brinda la cooperativa Intercantonal de transporte Tosagua es “malo”, el 28% lo consideró “excelente”, para el 21% los usuarios es “aceptable” y para el 21% restante que es “muy bueno”. Se evidencia que parte de los encuestados no se sienten conformes con el servicio que brindan a la población lo cual demuestra que pueden existir falencias en cuanto al servicio al cliente. Para Moliner (2001) un cliente satisfecho es un cliente leal que está

dispuesto a realizar comentarios positivos a otros clientes. Así pues, tanto la Calidad de Servicio como la Satisfacción del cliente son críticas para entender la prosperidad de la organización.

2. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS TARIFAS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA SE RIGEN CON LO QUE DISPONE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO?

Cuadro 4. 17. Tarifa que ofrece la cooperativa se rigen a lo que dispone la ANT

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	103	32%
PROBABLE	124	38%
POCO PROBABLE	89	28%
DEFINITIVAMENTE NO	7	2%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

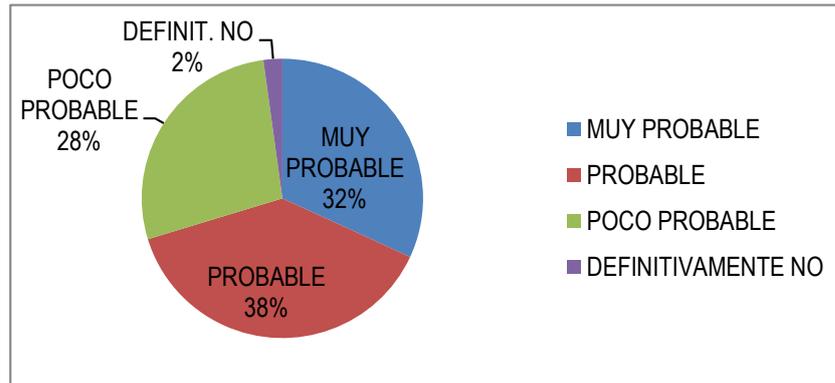


Gráfico 4. 17. Tarifa que ofrece la cooperativa se rigen a lo que dispone la ANT

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

En lo referente a la tarifa relacionada al pasaje y dispuesta por la ANT, de acuerdo a las diferentes rutas, el 38% de los encuestados aseguró que sería “muy probable” que se cumpla con las disposiciones de la Agencia Nacional de Transito en lo concerniente a los pasajes, mientras que el 32% lo considera “muy probable” y el 28% “poco probable”. Según lo mencionado por la ANT

(2017) El servicio selectivo o súper especial de transporte interprovincial de pasajeros y el especial intraprovincial, por encontrarse desregularizados, se ajustarán en la base a la oferta y demanda. Por tal motivo la cooperativa debe regirse a lo que estipula la Agencia Nacional de Tránsito ya que este permitirá que los usuarios se sientan satisfechos del costo que se cobra o cobrará y por ende la institución pues estará basada legalmente y no realizará contravenciones algunas.

3. CALIFIQUE EL GRADO DE ATENCIÓN POR PARTE DE LOS CHOFERES Y OFICIALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TOSAGUA – ASOCIADA

Cuadro 4. 18. Grado de atención por parte de los choferes y oficiales

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	91	28%
SATISFECHO	42	13%
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	78	24%
INSATISFECHO	101	31%
MUY INSATISFECHO	11	3%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

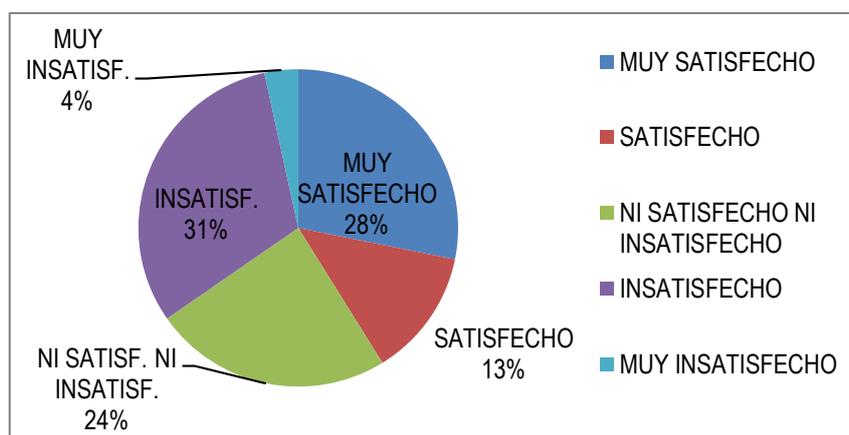


Gráfico 4. 18. Grado de atención por parte de los choferes y oficiales

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

En lo concerniente a la atención recibida por parte de los choferes y oficiales, el 31% de los encuestados se encuentra “insatisfecho” con el servicio, mientras

que un 28% se define como “muy satisfecho”, un 24% restante es indiferente a tal afirmación. Para Kotler y Lane (2006) *citado por* García, *et al.*, (2012) la importancia de estudiar la satisfacción del cliente, recae en que un cliente satisfecho deja de lado a la competencia y por lo general, vuelve a adquirir el servicio comunicando a otros posibles clientes sus experiencias positivas. La cooperativa de transporte Tosagua – Asociada debe de tener en cuenta esta información ya que del trato cordial por parte de los choferes y oficiales que les brinden a los usuarios dependerá de la posición en la que se encuentran en el mercado, a su vez requerirá de evaluaciones frecuentemente para notar si se está mejorando o no en el servicio brindado a la comunidad en general.

4. CREE USTED QUE EL SERVICIO DE ENCOMIENDAS Y/O DESPACHO DE RUTAS ES:

Cuadro 4. 19. Servicio de encomiendas y/o despacho de rutas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	113	35%
MUY BUENO	145	45%
ACEPTABLE	64	20%
MALO	1	0%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

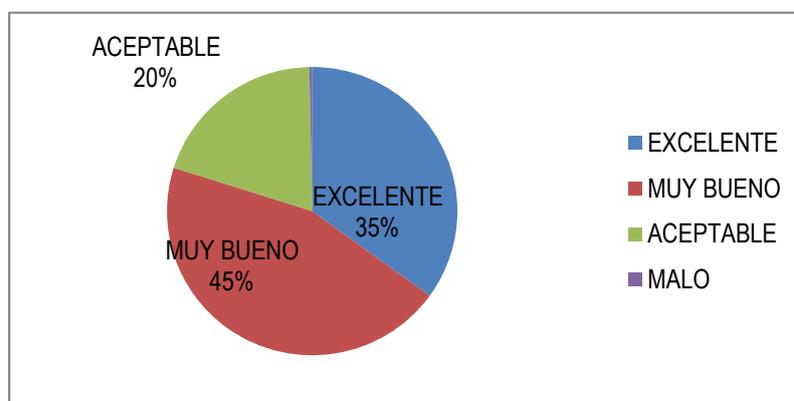


Gráfico 4. 19. Servicio de encomiendas y/o despacho de rutas

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Al haber obtenido el análisis y la valoración de los datos, muestra que un 45% de los encuestados dicen que es muy bueno el servicio de encomiendas que ofrece la cooperativa Tosagua, el 35% menciona que es excelente, mientras que el 20% restante alude que el servicio de encomiendas es aceptable. Obteniendo estos resultados se pudo constatar que es confiable hacer uso de este servicio y así mismo los usuarios están mostrando un grado de satisfacción aceptable para la cooperativa.

5. CONSIDERA USTED QUE LA INFORMACIÓN QUE BRINDA LA COOPERATIVA TOSAGUA SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECE ES:

Cuadro 4. 20. Información que brinda la cooperativa sobre los servicios que ofrece

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	159	49%
IMPORTANTE	123	38%
ALGO IMPORTANTE	41	13%
SIN IMPORTANCIA	0	0%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

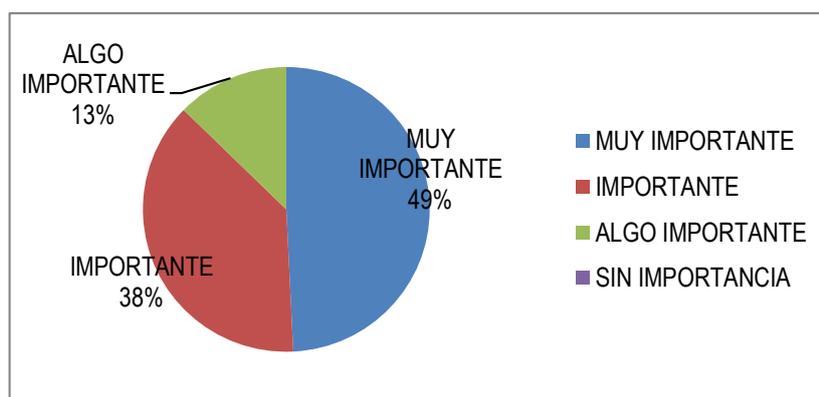


Gráfico 4. 20. Información que brinda la cooperativa sobre los servicios que ofrece

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Para el 49% de los encuestados, la información sobre los servicios que brinda la cooperativa es un asunto considerado “muy importante”, por otro lado, el

38% lo considera “importante”, mientras que el 13% lo refiere como “algo importante”, en este sentido la información de los servicios juega un papel de gran importancia para llegar a los distintos usuarios.

6. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE CONSIDERA USTED QUE LAS UNIDADES DE TRANSPORTES DE LA COOPERATIVA TOSAGUA – ASOCIADA CUENTEN CON LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS?

Cuadro 4. 21. Importancia de que las unidades de transportes cuenten con los servicios de seguridad y primeros auxilios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	192	59%
IMPORTANTE	123	38%
ALGO IMPORTANTE	8	2%
SIN IMPORTANCIA	0	0%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

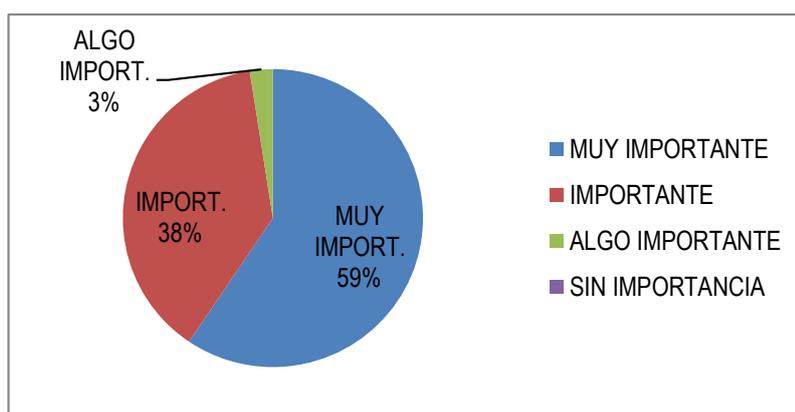


Gráfico 4. 21. Importancia de que las unidades de transportes cuenten con los servicios de seguridad y primeros auxilios

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Según los datos recopilados el 59% de los usuarios consideran muy importante que las unidades de transporte de la cooperativa Tosagua cuenten con los servicios de seguridad y primeros auxilios, el 38% aluden que es importante y el 2% restante consideran algo importante la implementación de estos

servicios. Debido a estos resultados, se puede recomendar a la cooperativa que tenga en cuenta esta falencia, la misma que le ayudará en un futuro a la mejora y progreso como institución logrando que los usuarios se sientan seguros y requieran el uso de este servicio y por ende podrán aumentar el número de usuarios.

7. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRAN LAS UNIDADES DE TRANSPORTES DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL TOSAGUA - ASOCIADA?

Cuadro 4. 22. Estado en el que se encuentran las unidades de transportes de la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	56	17%
MUY BUENO	92	28%
ACEPTABLE	90	28%
MALO	85	26%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

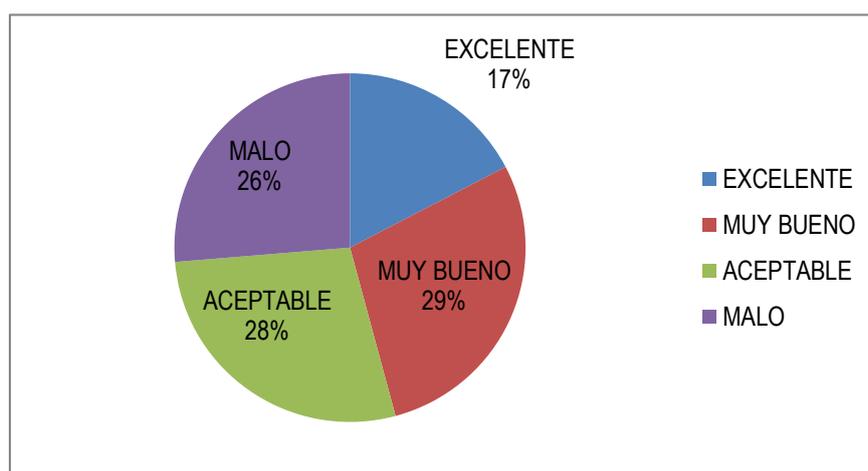


Gráfico 4. 22. Estado en el que se encuentran las unidades de transportes de la cooperativa

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

En cuanto al estado de las unidades, el 28% de los encuestados aseguró que las condiciones de las mismas son “muy buena”, mientras que para el 28% son

“aceptables”, por otro lado, el 26% las consideran “malas” y finalmente el 17% cree que las unidades se encuentran en un estado “excelente”. De acuerdo a lo mencionado por el Programa de la Unión Europea para el transporte público en las ciudades - CIVITAS (s.f.) con el fin de hacer más atractivos los servicios de transporte público y, de paso, reducir el uso del coche, es conveniente que los municipios y las empresas de transporte público muestren interés por garantizar un servicio de gran calidad del sistema de transporte público. Concerniente a esta información, es recomendable tomar en cuenta las falencias existentes en las misma ya que de esto depende la existencia de las cooperativas en las vías públicas.

8. ¿POR QUÉ MEDIOS SE HAN DADO A CONOCER LAS RUTAS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA?

Cuadro 4. 23. Medios por el cual se han dado a conocer las rutas y/o servicios que ofrece la cooperativa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	0	0%
RADIO	12	4%
PRENSA	294	91%
INTERNET	17	5%
HOJAS VOLANTES	0	0%
TRIPTICOS	0	0%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

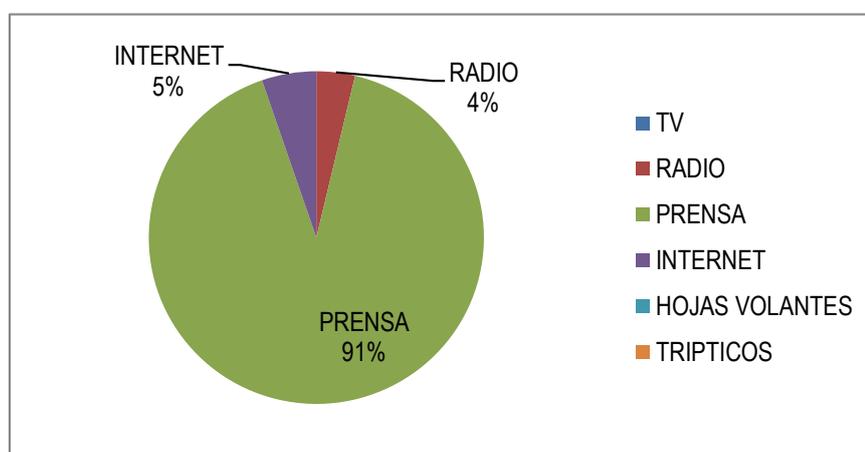


Gráfico 4. 23. Medios por el cual se han dado a conocer las rutas y/o servicios que ofrece la cooperativa

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Al haber obtenido el análisis y la valoración de los datos, muestra que un 91% de los encuestados dicen que los medios por el que se han dado a conocer las rutas y/o servicios que ofrece la cooperativa han sido por la prensa, con un 5% por medio del internet y un 4% restante por radio. Para Orejuela (2016) la publicidad es un elemento creado con el fin de aprovechar los medios de comunicación para maximizar las ventas todo esto forma parte de las estrategias de marketing usadas por los empresarios para comercializar sus productos. Cabe destacar que en el ámbito social a través de la comunicación las exigencias son cada vez mayores es por esta razón que la cooperativa debería hacerse dar a conocer más por medio las redes sociales ya que en la actualidad es el medio de comunicación más accesible para los usuarios.

9. ¿CUÁL DE ESTAS ACCIONES CREE USTED QUE SE DEBERÍAN MEJORAR EN LA COOPERATIVA PARA SU FORTALECIMIENTO?

Cuadro 4. 24. Acciones se deberían mejorar en la cooperativa para su fortalecimiento

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNIDADES	114	35%
NUEVAS RUTAS	85	26%
ENCOMIENDAS	3	1%
ATENCIÓN AL CLIENTE	121	37%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

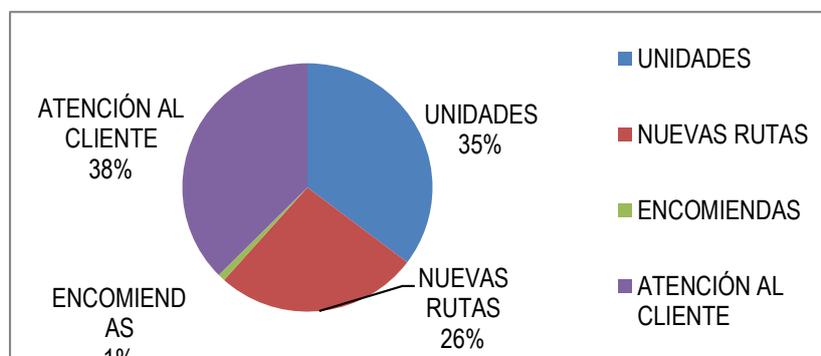


Gráfico 4. 24. Acciones se deberían mejorar en la cooperativa para su fortalecimiento

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

En la representación numérica y gráfica de la información se puede deducir que del 100% de los encuestados un 37% menciona que se debería mejorar la atención al cliente, el 35% las unidades de transportes, un 26% acotan que se deberían de abrir nuevas rutas o frecuencias de viaje y el 1% restante dice que se debería de mejorar el servicio de encomiendas. Se aprecia que la gran parte de los encuestados no están conformes con el servicio que ofrece la cooperativa y que deberían implementar nuevas rutas. De acuerdo a lo mencionado por el Programa de la Unión Europea en las ciudades - CIVITAS (s.f.) Si las empresas de transporte público mejoran la calidad de sus servicios, mejorará también la imagen de este modo de transporte, así como el número de pasajeros. Por ejemplo, en la ciudad CIVITAS II de Malmö (Suecia), se rediseñaron dos rutas principales de autobuses con las que se logró un aumento de pasajeros del 20% en los primeros cinco meses. Mejorar la accesibilidad para aumentar el número de pasajeros del transporte público no conlleva necesariamente mayores inversiones. Lo cual la cooperativa debería optar por mejorar la atención al cliente de manera considerable, así como también las unidades de transporte y nuevas rutas ya que de esto dependerá que la misma tenga mayor acogida por parte de los usuarios.

10. ¿CREE USTED QUE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA CUMPLE CON LA FINALIDAD ESTABLECIDA EN SU MISIÓN LA MISMA QUE SE BASA EN FOMENTAR Y MEJORAR LA CALIDAD DEL TRANSPORTE Y LA CALIDAD DE VIDA DE SUS USUARIOS?

Cuadro 4. 25. El personal que labora en la cooperativa cumple con la finalidad establecida en su misión

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	101	31%
PROBABLE	136	42%
POCO PROBABLE	70	22%
DEFINITIVAMENTE NO	16	5%
TOTAL	323	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Las Autoras

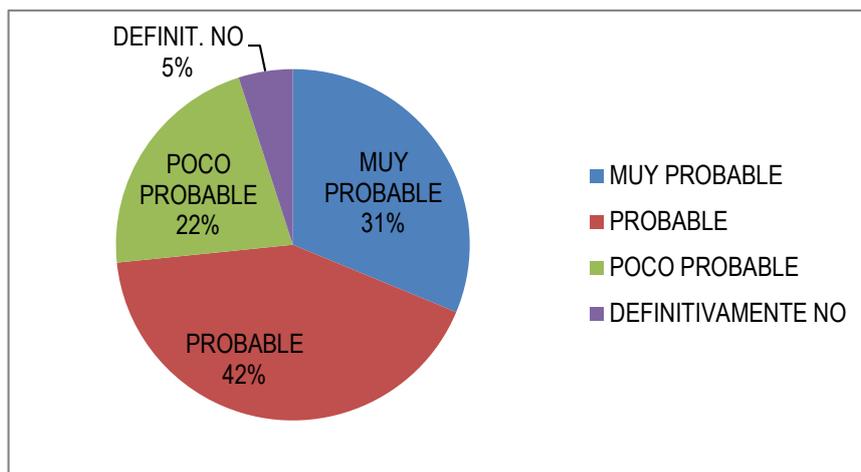


Gráfico 4. 25. El personal que labora en la cooperativa cumple con la finalidad establecida en su misión

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Las Autoras

ANÁLISIS

Mediante los cuadros estadísticos se muestra que del 100% de los encuestados existe un 42% de probabilidad que el personal que labora en la cooperativa cumple con la finalidad establecida en su misión la misma que se basa en fomentar y mejorar la calidad del transporte y la calidad de vida de sus usuarios, así mismo con un 31% correspondiente a muy probable, con 22% poco probable y con un restante del 5% definitivamente no. Esto muestra que la mayoría de los encuestados señalan que la cooperativa de transporte Tosagua cumple con la finalidad establecida en la misión.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO GENERAL

A través del desarrollo de las encuestas realizadas a los directivos y socios de la cooperativa, se pudieron evidenciar diversos criterios, los cuales se referían de alguna forma a cada una de las situaciones que surgen dentro de la misma.

Una de las principales fortalezas y características en la cual coincidieron los encuestados fue la comunicación interna de la cooperativa, además de considerar que los criterios de cada uno de los socios y empleados son tomados en cuenta para mejorar las actividades que se llevan a cabo, también se logró determinar que las personas se encuentran comprometidas con

mejorar continuamente los procesos y ofertar un servicio de calidad, mediante la preparación constante.

Acosta y Flores (2003) mencionan que un plan estratégico permite que los líderes de la empresa liberen energía de la organización detrás de una visión y una misión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo las mismas. La empresa que tiene determinada su visión y misión está en ventaja porque sabe hacia dónde enfocar sus objetivos. Para poder llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.

También se pudo comprobar que gran parte de los encuestados consideraron muy importante la aplicación de una planificación estratégica en la institución a la cuales ellos pertenecen puesto que les permite de una u otra manera saber cuáles son las falencias y/o fortalezas existentes en la Cooperativa.

Así mismo al consultarle a las personas de los distintos puntos de vista, relacionados con la eficiencia del servicio prestado por la cooperativa de transportes, se pudo evidenciar que existe una gran debilidad, relacionada principalmente con los choferes y controladores relacionada con el bajo nivel de relaciones humanas e interpersonales con los usuarios, el trato poco cordial y el bajo interés en atraer de forma adecuada a las personas. La imagen que tienen los usuarios de la cooperativa no es adecuada y pone en evidencia una falencia que debe ser mejorada, considerando que es prácticamente la única línea de transporte que cubre principalmente la ruta Calceta –Tosagua – Bahía y viceversa.

Pérez (2010) menciona que el personal en diversos niveles de administración, unidades e instalaciones puede trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades. Una adecuada política de comunicación por parte de la empresa, donde la información fluya a todos los niveles, exista la posibilidad de compartir conocimientos y aprendizaje y se escuche las opiniones de los trabajadores, es el elemento clave para lograr este objetivo.

4.1.2.2. ANÁLISIS PEST

Para el desarrollo de la investigación fue necesario realizar un análisis PEST, el cual permitió establecer un contexto más claro de los aspectos concernientes de la cooperativa referentes al medio externo, considerando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Para Martínez y Milla (2012) el análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

A través del análisis PEST se hizo una recopilación de los factores de influencia en el entorno en el cual se encuentra situada la Cooperativa de Transportes Tosagua - Asociada, considerando cada uno de ellos y la afectación que podían tener.

Dentro de los factores analizados se encuentran:

Cuadro 26. Análisis PEST

<p style="text-align: center;">FACTORES POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica De Transporte Terrestre, Transito Y Seguridad Vial • Cambio en las leyes de tránsito • Políticas Gubernamentales 	<p style="text-align: center;">FATORES ECONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las cooperativas son propiedad privada • La Inestabilidad Económica • Disponibilidad de créditos
<p style="text-align: center;">FACTORES SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la Cooperativa • Sistema de Climatización • Sistema de Internet 	<p style="text-align: center;">FACTORES TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Satelital, GPS • Instalación de Radios • Sistema Hibrido

Fuente: Elaboración propia

Factores Políticos

La cooperativa de transporte Tosagua está regida a La Ley Orgánica De Transporte Terrestre, Transito Y Seguridad Vial, que menciona en su Art. 1.- La presente ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a

otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. Esta ley es muy importante ya que esta una de las formas para que las unidades puedan realizar sus rutas con responsabilidad para que así los usuarios se sientan seguros del servicio que se está brindando y por ende tengan mayor aceptación.

El cambio de leyes de tránsito afectaría a todo transporte puesto que se implementarían leyes duras, las cuales tienen contravenciones graves y bajas de puntos en las licencias.

Al tener inestabilidad política, de alguna manera afectaría a los transportistas y usuarios, porque se incrementarían los paros, alzas de precios y por ende las personas o usuarios que viajaban con frecuencia no podrían hacerlo como lo hacían y así esto influiría en el ingreso de los socios.

La cooperativa se desenvuelve de acuerdo a las políticas gubernamentales que se muestran a continuación:

- Promover la prestación eficaz, eficiente, continua, oportuna y con calidad del servicio postal mediante la aplicación de un marco regulatorio para el Servicio Postal Universal (SPU) y para la libre competencia de los operadores postales y el operador postal designado; alineados a las disposiciones de los convenios, convenciones, acuerdos y tratados postales ratificados por el Estado.
- Fomentar y diversificar el mercado de servicios postales que responda a la demanda en condiciones óptimas de competitividad, eficiencia, calidad y equidad; en articulación con los sectores relacionados con el desarrollo económico y social. La cooperativa de transporte Tosagua debe regirse a estas políticas ya que de cierto modo estaría brindando un buen servicio a la ciudadanía en general.

Factores Económicos

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de la cooperativa, así mismo se desenvuelve a un sistema capitalista que consta de los siguientes:

- a) Las cooperativas de transporte Tosagua son de propiedad privada. En este contexto el capital se genera por medio de los buses a través del servicios que se brinda a los usuarios.
- b) La actividad económica aparece organizada y coordinada por la interacción entre socios y colaboradores que.
- c) Los propietarios de las unidades de transportes son libres y buscan maximizar su bienestar, por lo que intentan sacar el mayor provecho posible de sus recursos; los socios pueden gastar como mejor les parezca sus ingresos para obtener la mayor satisfacción posible.

Factores Sociales

Los cambios sociales, culturales, demográficos, ejercen un impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios de estas variables, impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas y medianas, lucrativas no lucrativas.

La imagen que se tiene de la cooperativa es importante, con los años de trascendencia que se tiene, los usuarios prefieren hacer uso del servicio que brinda la misma.

Sistema de climatización como la calidad del aire en las unidades para el bienestar de las personas y/o la conservación de las cosas”. Es una de las exigentes concurrentes la instalación de aires acondicionados en las unidades de transportes, esto será de mucho agrado para la ciudadanía ya que esto les permitirá viajar en una temperatura acogedora y esto a su vez causará aun mayor aceptación en el uso de este servicio.

El internet se ha convertido en un instrumento indispensable para los usuarios ya que por lo general ellos se toman la molestia de preguntar antes de subirse

al transporte si cuenta con el servicio de internet es por esta razón que sería recomendable instalar este sistema de servicio en todas las unidades de transportes ya que son pedidos que la ciudadanía exige.

Factores Tecnológicos

Los cambios y descubrimientos tecnológicos, producen un fuerte impacto en las empresas de transporte, por tal motivo muchas empresas renuevan sus unidades por otras mejores que brindan seguridad y confianza.

Existen también adelantos tecnológicos muy avanzados para poder evitar accidentes en las carreteras entre ellos están los siguientes:

Implementar un sistema satelital de tipo GPS, para mantenerse interconectados con los patrulleros que se encuentren en la vía, de esta manera se controlará a las unidades de transportes de la Cooperativa Tosagua, en qué lugar específico se encuentran y de esta manera descartar sospecha alguna de secuestro de las unidades. El implementar un sistema de seguridad para evitar accidente (tecnología israelí, esta cumple con una triple función en carretera: alertan a través de una pantalla sobre la proximidad de otro vehículo, cuentan con un sistema incorporado de alarma frente a una posible colisión y tienen un sistema de alerta sonora al momento en que el bus salga de los ejes de la calzada).

Es necesario instalar controladores electrónicos en cada unidad para controlar también el exceso de velocidad, que en los últimos años es la causa principal de choques en las vías.

Instalar radios que permitirán que todas las unidades de transporte de la Cooperativa estén comunicadas, de esta manera se podrá brindar seguridad a los usuarios y también conocer cualquier inconveniente que tengan las unidades en las diferentes rutas.

Implementar un sistema híbrido en los buses en un futuro, de esta manera se evitará contaminar el medio ambiente.

4.1.2.3. ANÁLISIS FODA

Cuadro 4. 26. Análisis FODA

COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTE TOSAGUA - ASOCIADA		
INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Estructura organizacional apropiada	1. Bajo nivel de satisfacción de los usuarios
	2. Experiencia en la transportación	2. Trato poco cordial por parte de los choferes y controladores hacia los usuarios
	3. Alto grado de motivación de los socios	3. Falta de unidades para cubrir la demanda en horarios extendidos
	4. Rutas definidas y de gran afluencia	4. Bajo nivel tecnológico
	5. Eficiencia en el manejo de recursos	5. Unidades en mal estado
	6. Choferes experimentados	
	7. Unidades propias	
	8. Ambiente de trabajo propicio	
	9. Conectividad con distintos puntos en la zona centro norte de la provincia.	
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Competencia baja o inexistente	1. Aumento del precio de combustible
	2. Mejor administración de las unidades	2. Nuevos competidores
	3. Acceso a fuentes de financiamiento	3. Daños y afectaciones en las vías provocados por fenómenos naturales, especialmente inundaciones
	4. Apertura de nuevas rutas y mercados	4. Precios de los pasajes no acordes a los costos generados.
	5. Convenios con otras cooperativas	5. Políticas y leyes que afecten la transportación pública
		6. Transportes particulares

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS

Para el desarrollo del FODA fue necesario llevar a cabo un análisis completo del contexto interno y externo en la Cooperativa de Transporte, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes e importantes dentro de la organización, con la finalidad de que los elementos identificados de forma positiva (fortalezas y debilidades) puedan ser mejorados y los aspectos negativos (oportunidades y amenazas) puedan ser controlados.

En la tabla elaborada por las autoras se puede visualizar que la Cooperativa en la parte interna carece de elementos que al momento de utilizarlos podrían mejorar sus fortalezas, es decir que, si la Cooperativa implementara una

estrategia de crecimiento y al tener entre las fortalezas que poseen unidades propias, experiencia en la transportación, choferes experimentados, entre otros, utilizaría estas tácticas para expandir sus rutas y así satisfacer las necesidades de los usuarios. Por otro lado, en la parte externa, se pudo evidenciar que la Cooperativa tiene como oportunidad la apertura de nuevas rutas y mercados, pero a la misma vez tiene como amenaza la aparición de nuevos competidores, así como también los transportes particulares. El acceso a fuentes de financiamiento es otra de las oportunidades que posee la Cooperativa Tosagua – Asociada puesto que mediante esto los socios pueden mejorar sus unidades para de esta manera poder ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios.

4.1.2.4 MATRIZ PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Una vez desarrollado el estudio y luego de observar los distintos factores, tanto interno como externos, fue necesario el desarrollo de la Matriz FODA, la cual ponía en evidencia las distintas estrategias para aprovechar las oportunidades que podrían surgir y evitar aquellas eventuales amenazas que existen en el medio.

Se realizó un análisis interno, considerando puntos clave tales como las estrategias, recursos humanos y financieros, costos, equipos, instalaciones y características del servicio, puntos claves que fueron considerados para establecer puentes que lleven a la organización a buscar mejores resultados; de igual forma se llevó a cabo el análisis externo, en el cual se evidenciaron aquellos factores provenientes del entorno y que tenían una gran importancia y repercusión en el desarrollo de las actividades, tomando en cuenta a los proveedores y clientes, competencia, situación económica del medio, el mercado y aspectos legales.

Aquellas fortalezas y debilidades seleccionadas de la matriz EFI fueron consideradas debido a la relativa importancia que representan para alcanzar los objetivos establecidos y posicionar a la cooperativa de forma estratégica, teniendo en cuenta la estabilidad interna y los medios que posee para sobrellevar las debilidades existentes.

4.1.2.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Cuadro 4. 27. Matriz EFI

Áreas de Trabajo	Ponderación	Sin importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
Prioritarias	Impacto	Deb. Import. 1	Fort. Menor 3
Subsecuentes		Deb. Menor 2	Fort. Imp. 4
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
1. Estructura organizativa apropiada	0.12	4	0.48
2. Experiencia en la transportación	0.04	3	0.12
3. Alto grado de motivación de los socios	0.08	3	0.24
4. Rutas definidas y de gran afluencia	0.10	4	0.40
5. Eficiencia en el manejo de recursos	0.05	3	0.15
6. Choferes experimentados	0.08	4	0.32
7. Unidades propias	0.06	3	0.18
8. Ambiente de trabajo propicio	0.12	4	0.48
9. Conectividad con distintos puntos en la zona centro norte de la provincia.	0.08	4	0.32
Debilidades			
1. Bajo nivel de satisfacción de los usuarios	0.06	1	0.06
2. Trato poco cordial por parte de los choferes y controladores hacia los usuarios	0.06	1	0.06
3. Falta de unidades para cubrir la demanda en horarios extendidos	0.06	1	0.06
4. Bajo nivel tecnológico	0.05	1	0.05
5. Unidades en mal estado	0.04	2	0.08
TOTAL	1.00		3.00

Fuente: Elaboración propia

A través de esta matriz fue posible evaluar las principales fortalezas y debilidades existentes dentro de la organización. Para el desarrollo de la misma fue necesario en primera instancia hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, una vez realizado, se siguieron los siguientes pasos.

Fue asignado un peso entre 0.0 el cual se traduce como “No es importante” a 1.0 igual a “Muy importante”, tomando en cuenta la relevancia de cada uno de los factores.

Posteriormente se le asignó una calificación entre 1 y a 4 a cada uno de los factores considerando a 1 como una “debilidad mayor”; 2 “debilidad menor”; 3 “fuerza menor” y 4 “fuerza mayor”.

El peso de cada factor debió ser multiplicado por la calificación correspondiente para así obtener una calificación ponderada.

Finalmente, el total ponderado obtenido fue igual a 3.00, lo cual indica que se encuentra por sobre el promedio (2.5), lo cual demuestra que la cooperativa de transportes posee una sólida posición estratégica interna, la misma que posibilita la utilización de las fortalezas con las que se cuenta para disminuir las debilidades y así alcanzar un enfoque estable.

Debido a que la cooperativa posee una sólida posición estratégica interna, lo que le posibilita como institución la utilización de cada una de las fortalezas que se consideraron como fuerza mayor, entre ellas, que cuenta con una estructura organizativa apropiada debido a que cada uno de los departamentos que integran la estructura organizacional de la cooperativa trabajan en función a lo propuesto y en conjunto que es lo más importante. Otra de las fortalezas a considerar como fuerza mayor es que poseen rutas definidas y de gran influencia, lo que conlleva a tener también una buena conectividad con distintos puntos en la zona centro norte de la provincia puesto a que es la única cooperativa con ruta directa Calceta – Tosagua – Bahía – San Vicente - Canoa y Pedernales.

Se consideró también que gozan de un ambiente de trabajo propicio debido a que el clima organización y/o laboral debe ser el más idóneo para que los que integran la cooperativa puedan desempeñar sus funciones de una manera correcta sin generar conflictos.

Poseer choferes experimentados es otra de las fortalezas con fuerza mayor ya que la responsabilidad de ellos es mantener la integridad y el bienestar de cada uno de sus usuarios al momento de conducir una unidad de transporte, lo que les evitará posibles accidentes. Estas y otras fortalezas que posee la cooperativa le permitirá de una u otra manera poder disminuir las debilidades con las que cuenta y así mantener sólida su posición estratégica como institución.

4.1.2.5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Cuadro 4. 28. Matriz EFE

Áreas de Trabajo	Ponderación	Sin importancia 0,0	
		Muy Importante 1,0	
Prioritarias	Impacto	Ame. Import. 1	Op. Menor 3
Subsecuentes		Amen. Menor 2	Op. Imp. 4
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
1. Competencia baja o inexistente	0.12	3	0.36
2. Mejor administración de las unidades	0.10	3	0.30
3. Acceso a fuentes de financiamiento	0.12	4	0.48
4. Apertura de nuevas rutas y mercados	0.12	4	0.48
5. Convenios con otras cooperativas	0.08	2	0.16
Amenazas			
1. Aumento del precio de combustible	0.10	2	0.20
2. Nuevos competidores	0.10	3	0.30
3. Daños y afectaciones en las vías provocados por fenómenos naturales, especialmente inundaciones	0.08	3	0.24
4. Precios de los pasajes no acordes a los costos generados.	0.08	2	0.16
5. Políticas y leyes que afecten la transportación pública	0.05	1	0.05
6. Transportes particulares	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.78

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de esta matriz se siguió el mismo procedimiento desarrollado con la matriz EFI, en este caso debieron determinarse las diferentes oportunidades y amenazas que surgieron del entorno, aquellos que muchas veces suelen afectar o contribuir de forma directa o indirecta las actividades debido a que proceden del exterior.

El total ponderado obtenido luego de la realización del procedimiento fue de 2.78, lo cual indica que se encuentra por encima del promedio ponderado, es decir, que la organización se esfuerza por aprovechar aquellas oportunidades que surgen y trata de minimizar cualquier amenaza que pueda poner en riesgo el desarrollo de las actividades.

Al momento de realizar esta matriz se pudo evidenciar que la cooperativa posee dos oportunidades con fuerza mayor que son el acceso a nuevas fuentes de financiamiento debido a que teniendo esto como oportunidad se podrán mejorar aquellas unidades que aún no se encuentran en buen estado y a su vez también se podrán crear nuevos puestos para nuevas unidades de

transportes y así incrementar el número de unidades de transporte para la cooperativa. La apertura de nuevas rutas y mercado es otra de las oportunidades a considerar como fuerza mayor puesto a que esto le permitiría a la cooperativa crecer como institución, logrando expandir sus rutas y así poder tener mayor aceptación en el mercado.

Entre las amenazas que afectan a la cooperativa están: la aparición de nuevos competidores, el precio de los pasajes que muchas veces no están acorde a los gastos generados, los daños y afectaciones en las vías públicas, entre otros factores, afectan al crecimiento y desarrollo de la cooperativa como institución puesto a que no les permite poder alcanzar los objetivos planteados en la organización.

4.2. FASE 2: ESTABLECIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA - ASOCIADA

4.2.1. MISIÓN

Somos una institución que brinda atención y asistencia en las áreas del transporte de pasajeros por carretera en autobuses, con la finalidad de fomentar y mejorar la calidad de transporte y por ende la calidad de vida de los usuarios en los sectores necesitados de transporte de la Provincia de Manabí, a los que reconoce como sujetos de derecho y con igualdad de oportunidades, así como también a los diferentes turistas y visitantes que vienen a nuestras ciudades, reconociendo a nuestra institución como su mejor alternativa.

4.2.2. VISIÓN

Ser una institución líder y consolidada en el transporte de pasajeros por carretera en buses y que cuenta con una infraestructura adecuada y avances tecnológicos que permiten brindar servicios de calidad y calidez a los usuarios en los sectores más necesitados de transporte, a fin de que, prestando un gran número de servicios, se logre el bienestar económico tanto de nuestros socios como el de sus familias, de esta forma poder garantizar un trabajo honesto y productivo a toda la cooperativa.

4.2.3. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas son normas y reglas que se aplican en la implementación de actividades necesarias para la ejecución del plan estratégico 2016 – 2018 para la Cooperativa Intercantonal de Transportes Tosagua.

- Brindar un trato justo a través de un servicio eficiente, seguro, oportuno y a un buen precio.

- La Cooperativa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el mercado y aumentar la satisfacción de sus clientes.
- Prestar un servicio que satisfaga la necesidad de movilización de personas y de mercancías a través de medios adecuados y en condiciones tales que se mantenga la integridad de las personas y las características de los productos.
- Posicionarse y ser líder en el mercado.
- Respeto y fomento de los valores y principios que orienten el accionar de los empleados y administrativos de la entidad.

4.2.4. VALORES

SEGURIDAD. Nuestras acciones están orientadas a obtener siempre los más altos estándares de seguridad posibles, para brindar así la máxima protección a nuestros clientes y colaboradores.

LA INTEGRIDAD. Las actividades empresariales de Transportes Tosagua y de sus colaboradores se basan siempre en el valor de la integridad y la honestidad, en hacer siempre lo correcto, en concordancia con las normas éticas y legales más estrictas.

LA INNOVACIÓN. Promovemos el desarrollo de conocimientos, habilidades e ideas creativas en la búsqueda de nuevas soluciones creativas para atender de manera lo más satisfactoria posible las cambiantes necesidades de nuestros clientes.

LA EFICIENCIA. Valoramos y fomentamos el trabajo en equipo y las prácticas justas, honestas y transparentes con todos nuestros clientes y proveedores, a fin de generar relaciones de confianza mutua que aseguren la creación de valor compartido.

4.2.5. ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA (REESTRUCTURADO)

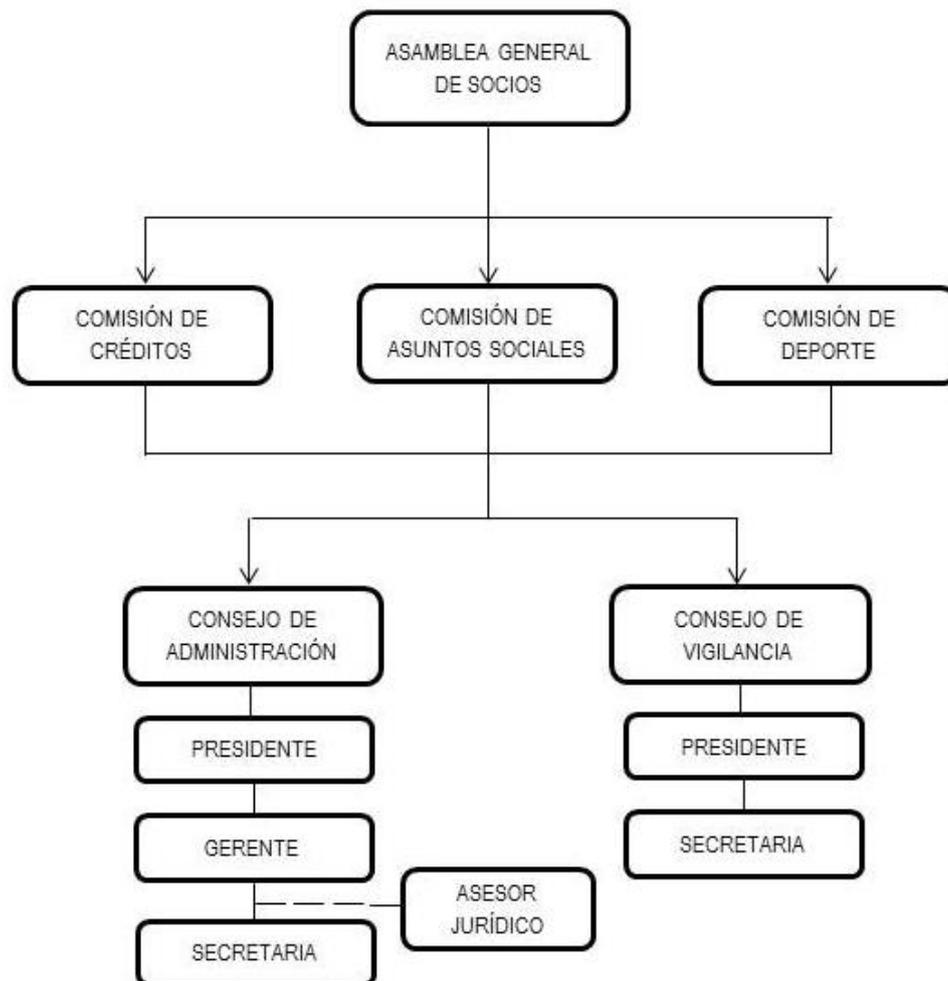


Figura 4. 1. Organigrama de la Cooperativa Tosagua reestructurado

Fuente: Elaboración propia

4.2.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Planificar un sistema que mejore la calidad de servicio de la Cooperativa y satisfaga las necesidades de los usuarios, implementando un sistema moderno, que permita tener un equilibrio entre la empresa y el cliente.
- Realizar programas de capacitación al personal administrativos, socios y operativos; en lo referente a atención al cliente, tributación, sistemas de organización, control y dirección, relaciones humanas que coadyuvaran a mejorar el nivel de conocimiento, su responsabilidad y perfeccionamiento en sus funciones y servicios que ofrece la cooperativa

- Realizar estrategias de marketing que permitan medir en qué situación se encuentra la Cooperativa y mejorar el servicio, precio, plaza, promoción, y la publicidad, para de esta manera ofrecer un servicio de calidad que cumpla con las expectativas del usuario y posicionarse en el mercado.

FASE 3: DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS QUE SE APLICARÁN EN LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA

Para el diseño de las estrategias DO, DA, FO y FA, considerada como Matriz Cruzada es una herramienta que permite interrelacionar los factores negativos con los positivos para así de esta manera tratar de buscar un resultado que ayude a solucionar los problemas identificados en la matriz FODA. En esta investigación, se tomará en cuenta dicha matriz (FODA) en donde constan cada uno de los elementos reconocidos en el análisis de la parte interna y externa de la Cooperativa Tosagua – Asociada.

Cuadro 4. 29. Matriz FODA de la Cooperativa de Transportes Tosagua - Asociada

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA ASOCIADA</p> 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">FO</p>	<p style="text-align: center;">DO</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia baja o inexistente 2. Mejor administración de las unidades 3. Acceso a fuentes de financiamiento 4. Apertura de nuevas rutas y mercados 	<p>FO1. Garantizar la adecuada comprensión de la estructura organizativa de la cooperativa de transporte (F1, F2, F6, O2, O3).</p> <p>FO2. Optimizar el servicio de transporte en las rutas establecidas (F3, F4, F5, F6, O1, O4).</p> <p>FO3. Implementar mecanismos de mejora continua en el servicio de transporte (F4, F6, O2).</p> <p>FO4. Fomentar la capacitación a los distintos miembros de la organización para ofertar un servicio de calidad (F2, F4, F6).</p>	<p>DO1. Capacitar a los choferes y socios en lo referente a la atención y el servicio a los usuarios (D1, D2).</p> <p>DO2. Gestionar planes de financiamiento para la renovación de la flota y adquisición de nuevas unidades (D3, O1, O2, O4).</p> <p>DO3. Definir planes para cubrir la demanda del servicio en horarios nocturnos (D1, D3, O2, O4).</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">FA</p>	<p style="text-align: center;">DA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del precio de combustible 2. Nuevos competidores 3. Daños y afectaciones en las vías provocados por fenómenos naturales, especialmente inundaciones 4. Precios de los pasajes no acordes a los costos generados. 	<p>FA1. Generar propuestas que encaminen hacia el proceso de la obtención de mayor y mejor rendimiento (F6, A1, A2, A3, A4).</p> <p>FA2. Implementar un sistema que posibilite el control de las actividades para el cumplimiento de los estándares y metas establecidos (F1, F2, A2, A3, A4).</p>	<p>DA1. Implementar mecanismos de evaluación del personal para garantizar el cumplimiento de las actividades (D1, D2, A2, A4).</p> <p>DA2. Desarrollar un plan para la detección oportuna de necesidades de los usuarios e identificación de oportunidades (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4).</p>

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, fue necesario organizarlas en la matriz FODA o también denominada cruzada, la cual permitió relacionarlas entre ellas, lo cual facilitó la generación de propuestas y estrategias que contribuyeran a mejorar la eficiencia de la organización.

Una vez ordenas de forma horizontal, ubicando en el margen superior las Fortalezas y Debilidades (Factores Internos) y en el margen izquierdo, de forma vertical las Oportunidades y Amenazas (Factores Externos) se llevó a cabo el análisis relacional entre los factores internos con los externos, con la finalidad de reducir al máximo los riesgos provenientes del medio y que en algunos casos no pueden ser cambiados o eliminados, pero sí es posible diseñar un plan de contingencia para esos casos; así como también aprovechar las oportunidades que surjan, tomarlas y potenciarlas para beneficio de la cooperativa de transportes.

FASE 4: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA

Cuadro 4. 30. Objetivo estratégico I de la Cooperativa Tosagua

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL I				
OBJETIVO GENERAL				
Planificar un sistema que mejore la calidad de servicio de la Cooperativa y satisfaga las necesidades de los usuarios, implementando un sistema moderno, que permita tener un equilibrio entre la empresa y el cliente.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
	Oportuna aplicación de un sistema base.	Gerente de la Cooperativa Tosagua - Asociada	Dar a conocer el sistema que se aplica. Nivel de avance en el cumplimiento del sistema.	Nivel de aceptación de los usuarios
Generar y fortalecer el sistema de servicio, mediante la actualización y modernización del mismo.	Generar un estudio de calidad y el impacto que tiene el servicio prestado.	Consejo de Administración Gerente	Desarrollo de investigación y encuestas a los usuarios. Evaluar la participación que tiene la Cooperativa Tosagua	Número de usuarios encuestados
	Elaborar un análisis del equilibrio del sistema, para determinar su funcionamiento y adaptación en la Cooperativa.	Gerente de la Cooperativa Tosagua - Asociada	Dictar conferencias, charlas y talleres trimestralmente Impulsar el mejoramiento del servicio.	

Mejorar la calidad del servicio para fortalecer la atención al cliente.	Mantener una evaluación constante del personal y calificar su desempeño.	Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada Choferes y ayudantes	Seleccionar una comisión evaluadora. Realizar encuestas al personal.	Número de evaluaciones.
	Aprovechar herramientas tecnológicas como el correo electrónico y pagina web.	Todo el personal de la cooperativa.	Crear redes sociales y páginas web para brindar ayuda y puedan dar sugerencias.	Número de usuarios que ingresan a la página web y seguimiento en redes sociales
Realizar talleres continuos al personal sobre la atención al cliente.	Gerente de la Cooperativa Tosagua	Dictar conferencias, charlas y talleres trimestralmente Impulsar el mejoramiento del servicio.	Nivel de productividad del servicio.	
Mejorar la atención en el servicio al cliente.	Personal administrativo Choferes y ayudantes	Realizar una evaluación interna Ejecutar cursos de capacitación y motivación	Nivel de aceptación de los servicios	
	Ofrecer una imagen innovadora de la Cooperativa.	Todo el personal de la cooperativa. Choferes y ayudantes Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada	Brindar mejores servicios a los usuarios. Generar compromisos por parte de la Cooperativa	Número de usuarios atendidos.
Consolidar la seguridad y confianza de los usuarios por el servicio que se ofrece.	Implementar un sistema de seguridad en cada unidad de transporte.	Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada Consejo de Vigilancia	Establecer un convenio con una empresa de seguridad. Diseño de un plan de seguridad.	Número de instituciones. Número de cursos planificados.

Cuadro 4. 31. Objetivo estratégico II de la Cooperativa Tosagua**OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL II****OBJETIVO GENERAL**

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Evaluar y capacitar a socios, personal administrativo y operativo sobre atención al usuario.	Buscar asesoramiento técnico – profesional para mejorar la atención al cliente	Socios	Capacitación al personal de la cooperativa en recursos humanos, atención al cliente.	Nivel de desempeño
		Directivos	Evaluar los resultados luego de la capacitación.	
	Mejorar el desempeño administrativo y operativo.	Socios	Realizar evaluaciones sobre el desempeño del personal administrativo y operativo.	Número de conflictos internos
		Directivos	Ejecutar programas de relaciones entre el personal.	
Perfeccionar el perfil profesional del personal administrativo, choferes y ayudantes.	Elaborar un plan de gestión para incrementar la capacitación continua.	Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada	Diseñar un plan de capacitación.	Número de artículos planificados.
			Selección y reclutamiento del personal.	
	Actualizar tecnologías y programas con los que cuenta la Cooperativa.	Gerente de la Cooperativa Tosagua	Programar cursos de actualización y manejo de	

	Personal administrativo.	tecnologías. Determinar las tecnologías requeridas	Número de eventos de capacitación realizados.
Aumentar la formación de los recursos humanos.	Gerente de la Cooperativa Tosagua Personal administrativo.	Establecer convenios con instituciones para el perfeccionamiento del personal. Realizar conferencias trimestrales.	Número de instituciones.
Mejorar la calidad de los servicios.	Personal administrativo Choferes y ayudantes	Realizar una evaluación interna Ejecutar cursos de capacitación continua.	Nivel de aceptación de los servicios
Corregir la labor de los directivos, servicios, relaciones humanas a través de un programa de capacitación continuo.	Realizar un encuentro entre los Directivos y el personal administrativo, choferes, y ayudantes.	Presidente de consejos. Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada Mejorar las relaciones interpersonales	Nivel de ambiente.
Crear actividades de integración.	Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada Consejo de Administración.	Dictar charlas de relaciones humanas. Generar compromisos dentro de la cooperativa.	Número de actividades realizadas.

Cuadro 4. 32. Objetivo estratégico III de la Cooperativa Tosagua

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL III

OBJETIVO GENERAL

Realizar estrategias de marketing que permitan medir en qué situación se encuentra la Cooperativa y mejorar el servicio, precio, plaza, promoción, y la publicidad, para de esta manera ofrecer un servicio de calidad que cumpla con las expectativas del usuario y posicionarse en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Mejorar las estrategias de marketing, mediante estudios que ayuden a la buena prestación del servicio.	Elaborar un plan de marketing sobre cómo aumentar y satisfacer la demanda del servicio.	Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada	Diseño de un plan de demanda de los usuarios. Realizar un informe mensual detallando la demanda obtenida.	Número de usuarios satisfechos.
	Implementar un adecuado sistema de control en los precios diferenciados, reservación de asientos, control de la oferta y la demanda.	Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada	Efectuar un informe trimestral sobre el sistema de control.	Nivel de productividad del servicio.
		Personal administrativo	Organizar charlas para el personal.	
Hacer énfasis en una guía activa de estrategias en el Marketing de la Cooperativa.		Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada	Diseñar una guía activa de estrategias de marketing.	Nivel de productividad del servicio.
		Encargado del marketing.	Dictar talleres de marketing al personal.	

Incorporar ayuda profesional que colabore con la planificación de las estrategias de marketing, mediante charlas, talleres, reuniones y conferencias.	Creación de una comisión encargado para el análisis de la mezcla del marketing como es: servicio, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y proceso.	Presidente de la Cooperativa.	Convocatoria para la creación de la comisión. Realización de reuniones e intercambios de ideas.	Eficiencia y eficacia.
	Generación de procesos de comunicación entre los directivos y usuarios conocedores del tema.	Consejo de Administración.	Efectuar actividades de relaciones públicas mensuales en la cooperativa. Ejecutar conferencias trimestrales al personal.	Número de procesos alternativos.
	Fortalecer la gestión del marketing por medio de la utilización óptima de los recursos.	Gerente de la Cooperativa Tosagua.	Organizar eventos de integración con todo el personal de la Cooperativa.	Análisis comparativos.
Difundir e incorporar canales de información que den a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa.	Implementar políticas de difusión de los servicios a partir de la promoción y la publicidad.	Consejo de administración. Gerente de la Cooperativa.	Pasar cuñas y avisos cada 15 días resaltando la imagen de la institución. Incentivar a los usuarios con promociones.	Número de comerciales realizados.
	Grabación de comerciales tanto radiales como televisivos atractivos a la colectividad.	Presidente de la cooperativa. Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada	Realizar convenios con medios de comunicación local, provincial y nacional. Ejecutar programas sobre los servicios que se ofrece.	Convenios ejecutados.
Ampliar la información a través de los periódicos, trípticos y pagina web.		Gerente de la Cooperativa Tosagua – Asociada	Modernizar las propagandas de información de los servicios brindados.	Número de aceptación de los usuarios
		Personal administrativo.	Actualizar y mejorar la información cada cierto tiempo.	

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Para el establecimiento del Plan Estratégico de la Cooperativa de Transportes Tosagua, fue necesario realizar el análisis de los factores internos y externos, con la finalidad de conocer la situación en la cual se encontraba la institución, en ese sentido fue necesario identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en su contexto, en ese sentido se pudo determinar que la Cooperativa de Transportes Tosagua posee una estructura organizativa adecuada, así como rutas de transportación definidas y personal de trabajo capacitado, dentro de un ambiente laboral apropiado, lo cual denota una organización sólida en ese sentido; como complemento, y considerando la importancia de contar con un entorno adecuado, en lo que se refiere a los factores externos, se observaron los factores provenientes del exterior, en lo concerniente a los elementos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, encontrándose medios que contribuyen y que deben de ser contemplados, aplicados y acatados para brindar un mejor servicio a los usuarios.

El establecimiento de un direccionamiento de la cooperativa permitió que se establezcan componentes como; misión, visión, políticas institucionales, valores, organigrama y objetivos estratégicos, con la finalidad de liderar los cambios en la filosofía corporativa y su socialización con los empleados, con la finalidad de crear un ambiente de compromiso y cultura organizacional para transmitir a los usuarios el ideario institucional.

El diseño de las estrategias para la Cooperativa de Transportes Tosagua estuvo encaminado en la búsqueda e implementación de iniciativas que favorezcan a la oferta de un servicio adecuado, para lo cual fue pertinente que se implemente un mecanismo de evolución del personal, a través de cual se posibilite el desarrollo profesional de los empleados, dentro de estas estrategias se detectó que existen deficiencias en aspectos y factores internos y externos, los mismos que necesitan ser mejorados y potenciados para garantizar un adecuado funcionamiento de la institución.

Con la propuesta de un plan estratégico para la cooperativa de transporte Tosagua se delimitaron objetivos estratégicos y específicos como planificar un sistema que mejore la calidad de servicio y satisfacción de los usuarios, de igual forma, el desarrollo de programas de capacitación al personal administrativo, socios y operativos y la implementación de estrategias de marketing que permitan medir la situación en la que se encuentra la cooperativa, potenciar los medios y recursos con los que cuenta y generar nuevas propuestas de mercadeo y comercialización del servicio, para llegar de forma adecuada a los usuarios.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que los elementos identificados como fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas deben ser mejoradas para beneficio de la cooperativa. Entre ellos: los choferes y controladores deben dar un trato cordial a los usuarios, así como también hacer uso de la disponibilidad de créditos que puedan ser otorgados para mejoramiento de las unidades en mal estado, entre los factores externos las oportunidades con la que cuenta la cooperativa deben ser aprovechadas y las amenazas contrarrestada. Los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos puedan ser considerados al adaptarse a las leyes que se rige la cooperativa así como las políticas gubernamentales ya que por medio de estas las rutas se puedan realizar con mayor responsabilidad mejorando sus unidades de transportes como haciendo instalaciones de sistema satelital GPS, radios de esta manera se podrían evitar accidentes de tránsito ya que se controlaría la velocidad de las unidades que los miembros de las cooperativas estén comunicados con los patrulleros por cualquier aviso emergente, próximamente a un asalto, accidentes, fallas técnicas y puedan asistir rápidamente en el lugar de los hechos, de esta manera se estaría brindando seguridad a los usuarios para evitarlos, implementando un sistema híbrido en los buses se estaría previniendo la contaminación en el medio ambiente ya que en la actualidad es un elemento muy importante que debe cuidar.

Es importante reestructurar los elementos que componen el direccionamiento estratégico ya que por medio de esto el personal administrativo y operativo tendrá una noción más clara de lo que se pretende alcanzar y por ende lograrán tener un mejor funcionamiento dentro de sus actividades laborales.

Mediante el análisis respectivo del diseño de las estrategias se puede lograr obtener un mejor funcionamiento dentro de la estructura organizativa de la cooperativa, capacitando el personal, choferes y controladores será beneficioso porque los usuarios podrán hacer uso de este servicio gracias al trato cordial que se les brindará, gestionar planes de financiamiento para el mejoramiento de las unidades de transporte de la cooperativa, el implemento de mecanismos de evolución del personal hace que los socios, choferes y controladores se sientan de una u otra manera comprometidos con la responsabilidad de la calidad del servicio y sus funciones.

Se recomienda que las estrategias sean adaptadas en dicho plan estratégico ya que al existir un servicio de calidad también habrá usuarios satisfechos, así mismo mediante programas de capacitación coadyuvarán a mejorar el nivel de conocimientos y responsabilidades en sus funciones, logrando así mejoras que son notables para la evolución de la cooperativa y para que el servicio que se llegue a brindar cumpla con las expectativas de los usuarios fortaleciendo su estabilidad y aceptación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M. y Flores, J. 2003. Marco teórico sobre plan estratégico, ecoauditoría, gestión de costos y restauración ambiental. Consultado, 14 de jun. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7837/3/330.15-A185d-CAPITULO%20II.pdf>
- Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador – ANT. 2017. Tarifas de transporte terrestre. Consultado 20 sep. 2017. Disponible en: <http://www.ant.gob.ec/tarifas/tarifas.html>
- Aguilera, R. 2013. Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. (En Línea). Consultado, 25 de ene. 2016. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018516162013000100005
- Alvarado, Y. y Paz, D. 2010. Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. (En línea). Consultado, 13 de jun. 2016. Disponible en [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131595182010000300005 &script=sci_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131595182010000300005&script=sci_arttext)
- Arturo, K. 2014. La Planeación Estratégica. (En Línea). Consultado, 14 de jun. 2016. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/la-planeacionestrategica/>
- Barra, A. y Gómez, N. 2014. Relación entre los insumos del plan estratégico y los resultados para la acreditación, caso aplicado en las universidades chilenas. vol. 14, núm. 3, pág. 1-20. CR. (En Línea). Formato PDF. Consultado, 06 de nov. 2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/447/44732048016.pdf>
- Barroso, F. 2008. ¿Cuál es el objetivo principal de la mercadotecnia? (En Línea). Universidad de Zulia. Zulia, VE. Revista de Ciencias Sociales. Vol 14, Nº 2. p 413. Consultado 20 sep. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011672015.pdf>
- Bejarano, J. 2009. Gerencia estratégica de Marketing. Planificación Estratégica en la Corporación Alucasa, Heidi Salazar. (En Línea). Consultado, 14 de

jun. 2016. Disponible en <http://gerenciaestrategicamarketing.blogspot.com/2009/07/tema-libre-planificacion-estrategica.html>

Blandez, M. 2016. Proceso Administrativo. (En Línea). Consultado, 09 de ago. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjF5rXYubXOAhXDSiYKHZDTD9EQ6AEIGjAA#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false>

Bolaño, Y.; Portuondo, A.y Robaina, D. 2011. Enfoques de Dirección. Enfoques y tendencias. Toma de decisiones. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial. Consultado, 22 de ago. 2016.

Bonilla, A. 2015. Los medios de comunicación y su influencia en la empresa “Movistar”. (En Línea). Universidad Técnica de Machala. Machala, EC. Consultado 20 sep. 2017. Formato PDF. Disponible en: [http://www.utmachala.edu.ec/archivos/biblioteca/PAPER%20METODOS%20\(MOVISTAR\).pdf](http://www.utmachala.edu.ec/archivos/biblioteca/PAPER%20METODOS%20(MOVISTAR).pdf)

Bruna, F. 2010. Creación de Empresas de Economía Social. (En Línea). Consultado, 10 de jul. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=z75oKIG4EPkC&pg=PT39&dq=defini%C3%B3n+de+cooperativas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjoltG2oezNAhWF1h4KHarAsoQ6AEIHZAB#v=onepage&q=defini%C3%B3n%20de%20cooperativas&f=false>

Carrión, P. y Moncayo, C. 2011. Planificación Estratégica en la Cooperativa de Transporte “Loja” Internacional en el periodo 2010 – 2015. Tesis previa a optar el grado de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría. Contador Público Auditor. (En Línea). Consultado, 10 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/1910>

Clavería, A. 2009. La importancia de reconocer a los empleados. (En Línea). Revista América Economía. Consultado 20 sep. 2017. Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

Cleaner and better transport in cities – CIVITAS (s.f.). Mejora de la calidad de los servicios de transporte público. (En Línea). Consultado 20 sep. 2017. Formato PDF. Disponible en: http://civitas.eu/sites/default/files/civitas_ii_policy_advice_notes_11_public_transport_quality_es.pdf

- De Jesús, N. 2013. Los consejos que nunca me dieron. Un camino hacia la. (En línea). Consultado, 11 de jul. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=z75oKIG4EPkC&pg=PT39&dq=definici%C3%B3n+de+cooperativas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjoltG2oezNAhWF1h4KHar-AsoQ6AEIHzAB#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20cooperativas&f=false>
- Espinosa, R. 2013. La matriz del análisis DAFO (FODA). Consultado, 14 de jul. 2016. Disponible en <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, G., Narváez, M., Senior, A. 2010. Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio, vol. 15, núm. 49. VE. (En Línea). Consultado, 06 de nov. 2018. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-9984201000100006
- Ferrell, O. y Hartline, M. 2012. Estrategia de Marketing. 5ed. PE. (En Línea). Consultado, 12 de jul. 2016. Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=PHHMsYlyh1wC&pg=PA120&dq=herramienta+foda&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwims4_Jp4XOAhVJ1B4KHSIZCTAQ6AEIGjAA#v=onepage&q=herramienta%20foda&f=false
- García, M. 2012. La filosofía corporativa. (En Línea). Consultado 20 sep. 2017. Disponible en: https://prezi.com/jaqq8z7_tmok/la-filosofia-corporativa/
- Gómez, D.; Gómez, M. y Gómez, A. 2014. Evaluación ambiental estratégica. (En Línea). Consultado, 09 de ago. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=kBhNBQAAQBAJ&pg=PA177&dq=fortalezas+DEBILIDADES+OPORTUNIDADES+AMENAZAS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjpuP6gvLXOAhVIL8AKHZhZBGIQ6AEIGjAA#v=onepage&q=fortalezas%20DEBILIDADES%20OPORTUNIDADES%20AMENAZAS&f=false>
- González, J.; Manrique, O. y González, O. 2010. La visión gerencial como factor de Competitividad. (En Línea). Consultado, 12 de jul. 2016. Formato PDF. CO. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a04.pdf>

- Hill, B. 2015. Importancia de una buena estructura organizacional. (En Línea). Consultado 20 sep. 2017. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria 2015. Primera parte. De las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria. (En Línea). Consultado, 09 de ago. 2016. Formato HTML. Disponible en https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjJ3tv5srXOAhWFeSYKHXefBZoQFggxMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.inclusion.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2012%2F07%2Fley_economia_popular_solidaria.pdf&usg=AFQjCNECGOtebBNoFjatrPIZFvqk51cmSg
- Jiménez, C. 2014. La información financiera. (En Línea). Consultado 20 sep. 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/Calixto10129/la-informacion-financiera>
- Koh, G. 2014. La importancia de la comunicación organizacional. (En Línea). Consultado 20 sep. 2017. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>
- Magaña, E.; Licón, P.; Kiessling, C.; Soto, M. y Villareal, V. 2013. Planeación estratégica de una Empresa Familiar de Comida Rápida. Revista Mexicana de Agronegocios. Vol. XVII. p. 335-346. ME. (En Línea). Consultado, 17 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/141/14125584015.pdf>
- Mantilla, K. 2011. Los modelos de Planificación Estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. ES. (En Línea). Consultado, 17 de jul. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=AJ0jL3FcYioC&printsec=frontcover&dq=planificacion+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjAjNzAo4XOAhXMh4KHYIBCGcQ6AEIljAB#v=onepage&q=planificacion%20estrat%C3%A9gica&f=false>
- Marango, S.; De Sousa, P. y Lunkes, R. 2014. Misión Institucional. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. AR. (En Línea). Consultado, 12 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180731336003.pdf>

- Márquez, M. 2002. La gestión administrativa de las empresas agropecuarias de los municipios San Fernando y Biruaca del Estado Apure, en Venezuela. (En Línea). Torreón, MX. Revista Mexicana de Agronegocios. Vol 6, N° 75. p 23. Consultado 20 sep. 2017. Formato PDF. Disponible en: www.redalyc.org/pdf/141/14101002.pdf
- Martínez, D. y Villa, A. 2012. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Consultado, 14 de jun. 2018. Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&pg=PA34&lpg=PA34&dq=consiste+en+examinar+el+impacto+de+aquellos+factores+externos+que+est%C3%A1n+fuera+del+control+de+la+empresa,+pero+que+pueden+afectar+a+su+desarrollo+futuro.&source=bl&ots=gynhDmGMai&sig=gQXhIPMeTrxyqiQ5YxP7GdDa5vA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiXz9_hp8PeAhXK1IMKHXBBeBVkQ6AEwAnoECAgQAQ#v=onepage&q=consiste%20en%20examinar%20el%20impacto%20de%20aquellos%20factores%20externos%20que%20est%C3%A1n%20fuera%20del%20control%20de%20la%20empresa%2C%20pero%20que%20pueden%20afectar%20a%20su%20desarrollo%20futuro.&f=false
- Miranda, C. 2010. Definición De Cooperativas De Transporte. (En Línea). Consultado, 17 de jun. 2016. Disponible en <http://www.derechoecuador.com/utility/Printer.aspx?e=34603>
- Molina, H. 2000. Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. (En Línea). Universidad ICESI. Cali, CO. Revista Estudios Gerenciales. N° 1. p 3. Consultado 20 sep. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21207502.pdf>
- Mora, E.; Vera, M. y Melgarejo, Z. 2013. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. (En Línea). Consultado, 12 de jul. 2016. CO. Disponible en <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-planificacion-estrategica-niveles-competitividad-las-S0123592314001600?redirectNew=true>
- Nikulín, C. y Becker, G. 2015. Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. vol. 10. CH. (En Línea). Consultado, 06 de nov. 2018. Formato PDF. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Orejuela, T. 2016. Importancia de la publicidad y los medios de comunicación. (En Línea). Consultado 20 sep. 2017. Disponible en:

<https://prezi.com/hpuw8kknjsem/importancia-de-la-publicidad-y-los-medios-de-comunicacion/>

- Pérez, V. 2010. Calidad total en la atención al cliente. Consultado, 14 de jun. 2018. Formato HTML. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=xXdBBinORegC&pg=PT34&lpg=PT34&dq=que+el+personal+en+diversos+niveles+de+administraci%C3%B3n,+unidades+e+instalaciones+puede+trabajar+en+conjunto+para+mejorar+la+calidad+si+comparte+la+informaci%C3%B3n+libremente+y+coordina+sus+actividades.&source=bl&ots=TrMSzNEVg5&sig=Z2XrkbEjh-xKCLUD5KKSHU-pQug&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi_zlvypsPeAhXN6FMKHf6NBylQ6AEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q=que%20el%20personal%20en%20diversos%20niveles%20de%20administraci%C3%B3n%20e%20unidades%20e%20instalaciones%20puede%20trabajar%20en%20conjunto%20para%20mejorar%20la%20calidad%20si%20comparte%20la%20informaci%C3%B3n%20libremente%20y%20coordina%20sus%20actividades.&f=false
- Rojas, I. 2011. Elementos para el Diseño de Técnicas de Investigación: Una Propuesta de Definiciones y Procedimientos en la Investigación Científica. (En Línea). Consultado, 29 de jun. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjr3eqU8eTNAhXGGB4KHZUNBmkQFggvMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F311%2F31121089006.pdf&usg=AFQjCNFRVkp8PYPJGHicBvm9IMrEP-DoPg>
- Román, G. 2011. La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. (En Línea). Consultado, 11 de jun. 2016. VE. Disponible en http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=s169561412011000400015&script=sci_arttext
- Sainz, J. 2012. El plan estratégico en la Práctica. 3ed. ES. (En Línea). Consultado, 17 de juL. 2016. Formato HTML. Disponible en <https://books.google.com.ec/books?id=HsMAOWIPO4oC&printsec=frontcover&dq=definicion+de+planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWqvnprYXOAhWEKh4KHSGFAKcQ6AEIjAB#v=onepage&q&f=false>
- Salazar, T., Rivero, J. 2013. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario región Los Andes venezolanos 2011, Visión Gerencial, núm.2. VE. (En Línea). Formato PDF. Consultado, 06 de nov. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894007.pdf>

- Sánchez, N. 2013. "Planificación Estratégica a la Cooperativa de Transportes Loja, período 2012 – 2016". Tesis previa a Optar el Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público – Auditor. (En Línea). Consultado, 25 de jun. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/2054>
- Serralde, A. 2012. Modelos de análisis para el diagnóstico organizacional. (En Línea). Universidad de Guadalajara. Jalisco, MX. Consultado 20 sep. 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/AleksNet/la-importancia-del-diagnostico-en-las-organizaciones>
- Silva, R. 2010. Enfoque conceptual de la dirección estratégica perspectivas, núm. 26. pág. 153-178. BO. (En Línea). Formato PDF. Consultado, 06 de nov. 2018. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Torres, Y. 2014. Determinación de la muestra. (En Línea). Consultado, 17 de jul. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/YosiTH/determinacin-de-la-muestra>
- Varela, L. 2010. Definición de Cooperativa. (En Línea). Consultado, 14 de jul. 2016. Disponible en <http://es.slideshare.net/Orientar/cooperativas-autor-luciano-varela>
- Vásquez, H. 2014. La importancia de la planeación estratégica. (En Línea). Consultado 20 sep. 2017. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
- Villagómez, J.; Mora, A.; Barradas, D. y Vásquez E. 2014. El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de Investigación. (En Línea). Consultado, 12 de jul. 2016. ME. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676021>
- Villamil, J. 2010. Importancia de las herramientas administrativas requeridas para la planeación y gestión de las actividades de mantenimiento hospitalario en las instituciones de salud. (En Línea). Universidad Manuela Beltrán, Bogotá, CO. Revista Umbral Científico. N° 16. p 3. Consultado 20 sep. 2017. Formato PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/304/30418644006.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y COLABORADORES DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA

1. SEGÚN SU CRITERIO, INDIQUE EL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE TIENE LA APLICACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA TOSAGUA

MUY IMPORTANTE	()	ALGO IMPORTANTE	()
IMPORTANTE	()	SIN IMPORTANCIA	()

2. ¿CREE USTED QUE LA COOPERATIVA TOSAGUA CUENTE CON UNA MISIÓN Y VISIÓN COMO ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL?

MUY PROBABLE	()	POCO PROBABLE	()
PROBABLE	()	DEFINITIVAMENTE NO	()

3. ¿CONSIDERA USTED QUE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERATIVA ES?

EXCELENTE	()	ACEPTABLE	()
MUY BUENO	()	MALO	()

4. ¿LA COOPERATIVA HA CUMPLIDO CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA SUS DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS Y COLABORADORES?

SIEMPRE	()	ALGUNAS VECES	()
CASI SIEMPRE	()	NUNCA	()

5. ¿CONSIDERA USTED QUE LA COOPERATIVA CUENTE CON UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEFINIDA?

MUY PROBABLE	()	POCO PROBABLE	()
PROBABLE	()	DEFINITIVAMENTE NO	()

6. ¿CONOCE USTED SI ALGUNA VEZ SE HA APLICADO UN DIAGNÓSTICO QUE LE PERMITA A LA COOPERATIVA CONOCER LOS FACTORES QUE AFECTAN O INFLUYEN EN SU DESARROLLO COMO INSTITUCIÓN?

MUY PROBABLE	()	POCO PROBABLE	()
PROBABLE	()	DEFINITIVAMENTE NO	()

7. ¿POR QUÉ MEDIOS SE HAN DADO A CONOCER LAS RUTAS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA?

TV	()	INTERNET	()
RADIO	()	HOJAS VOLANTES	()
PRENSA	()	TRIPTICOS	()

8. ¿CUÁL DE ESTAS ACCIONES CREE USTED QUE SE DEBERÍAN MEJORAR EN LA COOPERATIVA PARA SU FORTALECIMIENTO?

EL SISTEMA DE SERVICIOS	()	CAPACITACIÓN	()
MARKETING	()	ADMINISTRACIÓN	()

9. ¿CREE USTED QUE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA TIENE EN CLARO CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR?

MUY PROBABLE	()	POCO PROBABLE	()
PROBABLE	()	DEFINITIVAMENTE NO	()

10. ¿QUE VALORACIÓN LE DA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE HAN REALIZADO LOS DIRECTIVOS EN LOS ULTIMOS AÑOS?

EXCELENTE	()	ACEPTABLE	()
MUY BUENO	()	MALO	()

11. ¿CADA QUE CIERTO TIEMPO LOS DIRECTIVOS EXPONEN LA INFORMACIÓN FINANCIERA, DE GESTIÓN Y LOGROS ALCANZADOS POR LA COOPERATIVA?

MENSUAL ()	TRIMESTRAL ()	SEMESTRAL ()	ANUAL ()
-------------	----------------	---------------	-----------

12. ¿LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y/O DECISIONES QUE TOMAN LOS DIRECTIVOS SON COMUNICADOS A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN?

SIEMPRE	()	ALGUNAS VECES	()
CASI SIEMPRE	()	NUNCA	()

13. ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y COLABORADORES?

EXCELENTE	()	ACEPTABLE	()
MUY BUENO	()	MALO	()

**ANEXO 2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA COOPERATIVA
INTERCANTONAL DE TRANSPORTE TOSAGUA - ASOCIADA**

1. CALIFIQUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA

EXCELENTE	()	ACEPTABLE	()
MUY BUENO	()	MALO	()

2. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS TARIFAS DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTES TOSAGUA – ASOCIADA SE RIGEN CON LO QUE DISPONE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO?

MUY PROBABLE	()	POCO PROBABLE	()
PROBABLE	()	DEFINITIVAMENTE NO	()

3. CALIFIQUE EL GRADO DE ATENCIÓN POR PARTE DE LOS CHOFERES Y OFICIALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TOSAGUA – ASOCIADA

MUY SATISFECHO	()	INSATISFECHO	()
SATISFECHO	()	MUY INSATISFECHO	()
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO ()			

4. ¿CREE USTED QUE EL SERVICIO DE ENCOMIENDAS Y/O DESPACHO DE RUTAS ES:

EXCELENTE	()	ACEPTABLE	()
MUY BUENO	()	MALO	()

5. CONSIDERA USTED QUE LA INFORMACIÓN QUE BRINDA LA COOPERATIVA TOSAGUA SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECE ES:

MUY IMPORTANTE	()	ALGO IMPORTANTE	()
IMPORTANTE	()	SIN IMPORTANCIA	()

6. ¿QUÉ TAN IMPORTANTE CONSIDERA USTED QUE LAS UNIDADES DE TRANSPORTES DE LA COOPERATIVA TOSAGUA – ASOCIADA CUENTEN CON LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS?

MUY IMPORTANTE () ALGO IMPORTANTE ()
 IMPORTANTE () SIN IMPORTANCIA ()

7. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRAN LAS UNIDADES DE TRANSPORTES DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL TOSAGUA - ASOCIADA?

EXCELENTE () ACEPTABLE ()
 MUY BUENO () MALO ()

8. ¿POR QUÉ MEDIOS SE HAN DADO A CONOCER LAS RUTAS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA?

TV () PRENSA ()
 RADIO () INTERNET ()
 HOJAS VOLANTES () TRÍPTICOS ()

9. ¿CUÁL DE ESTAS ACCIONES CREE USTED QUE SE DEBERÍAN MEJORAR EN LA COOPERATIVA PARA SU FORTALECIMIENTO?

UNIDADES () NUEVAS RUTAS ()
 SERVICIO DE ENCOMIENDA () ATENCIÓN AL CLIENTE ()

10. ¿CREE USTED QUE EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA CUMPLE CON LA FINALIDAD ESTABLECIDA EN SU MISIÓN LA MISMA QUE SE BASA EN FOMENTAR Y MEJORAR LA CALIDAD DEL TRANSPORTE Y LA CALIDAD DE VIDA DE SUS USUARIOS?

MUY PROBABLE () POCO PROBABLE ()
 PROBABLE () DEFINITIVAMENTE NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3. ENCUESTA APICADA A LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y COLABORADORES DE LA COOPERATIVA TOSAGUA-ASOCIADA

