



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE  
DE PASAJEROS EN BUSES MANANTIAL DE GUANGALA  
DE LA PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA  
2013-2017”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR: DANNY JUVER TOMALÁ CATUTO

TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE  
DE PASAJEROS EN BUSES MANANTIAL DE GUANGALA  
DE LA PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA  
2013-2017”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: DANNY JUVER TOMALÁ CATUTO**

**TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**La Libertad, noviembre 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES MANANTIAL DE GUANGALA DE LA PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013-2017” elaborado por el Sr. Danny Juver Tomalá Catuto, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....

**Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.**

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

En Dios nuestro creador, dedico este trabajo a las personas que son mi razón de ser y de mi lucha constante hacia la superación permanente y que en todo momento me demostraron su respaldo como son los miembros de mi familia

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todas las personas que nos orientaron en el proceso de nuestra formación de Tercer nivel, al Ing. Sofía Lovato Torres MBA. y a las autoridades de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a los directivos socios y trabajadores de la Cooperativa de transporte de pasajeros Manantial de Guangala, quienes permitieron la realización de este proyecto de tesis; a los docentes que me inculcaron en los conocimientos científicos y nos enriquecieron intelectualmente. Con la bendición de Dios a todos ellos muchas gracias.

## TRIBUNAL DE GRADO

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
**DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
**PROFESOR-TUTOR**

---

Econ. Vladimir Soria Freire MSc  
**PROFESOR DE ÁREA**

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE  
DE PASAJEROS EN BUSES MANANTIAL DE GUANGALA  
DE LA PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA  
ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA  
2013-2017”**

Autor: Danny Tomalá Catuto  
Tutor: Ing. Sofía Lovato Torres

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación consiste en el diseño de un Plan Estratégico que contribuya al desarrollo organizacional de los diferentes procesos que efectúan en Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala, domiciliada en la comuna Manantial de Guangala de la parroquia Colonche, cantón y provincia de Santa Elena; y nace de la necesidad de reorganizar los aspectos administrativos y operativos de esta institución, a fin de contar con una herramienta que guíe o dirija los objetivos planteados por sus socios y colaboradores, que de acuerdo al trabajo de campo efectuado, tal como se está ejecutando no contribuye y ni cumple con lo estipulado en la adecuación de los estatutos actuales y que toman como base La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y donde se establece que sus acciones están encaminadas a mejorar las condiciones sociales y económicas de sus socios y colaboradores basados en valores y principios enmarcados en la responsabilidad social, el cuidado y protección del ambiente y de la política del buen vivir, convirtiéndose referente de desarrollo y ejemplo a seguir por las demás instituciones de la comunidad de su domicilio, de la parroquia y de la provincia de Santa Elena, para efectos de este trabajo se revisó elementos teóricos relevantes en el contexto, que permitieron efectuar una interrelación de problema encontrado y las estrategias a adoptar para eliminar la situación en conflicto observada, después de aclarar el argumento objeto de este estudio se elaboraron técnicas e instrumentos de recolección posteriormente utilizados en el proceso, facilitando estos la verificación de las hipótesis planteadas en el diseño de la investigación, cuyos resultados ayudaron establecer la pauta necesaria para identificar como medio de solución, el diseño plan mencionado anteriormente, con el que se contribuirá al crecimiento y desarrollo personal e institucional de todos los que conforman la estructura organizacional de la Cooperativa de Transporte Manantial de Guangala.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA.....</b>	<b>i</b>
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
<u>DEDICATORIA .....</u>	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
<u>INTRODUCCIÓN .....</u>	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
TEMA .....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO.....	3
FORMULACIÓN .....	7
EVALUACIÓN .....	8
HIPÓTESIS.....	12
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	12
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	12
VARIABLE DEPENDIENTE .....	12
CAPÍTULO I .....	15
FUNDAMENTO TEÓRICO .....	15
1.1.- ANTECEDENTES .....	15
1.2. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	16
1.2.1. Definiciones de planificación estratégica.....	16
1.2.3. Importancia de la planeación estratégica. ....	17
1.2.4. Características de la planeación estratégica .....	18
1.2.6. Conceptualización de plan estratégico .....	21
1.2.8. Modelos y elementos del plan estratégico .....	22
1.2.8.1.- filosofía.....	26
1.2.8.2.- Visión.....	27
1.2.8.3.- Misión.....	28

1.2.8.4.- Objetivos estratégicos.....	29
1.2.8.5.- Metas .....	30
1.2.8.6.- Valores.....	31
1.2.8.7.1. MEFI.....	32
1.2.8.7.2. MEFE.....	33
1.2.8.7.3. FODA (matriz estratégica).....	35
1.2.8.8. Estrategias .....	36
1.2.8.9. Políticas.....	36
1.2.8.10. Programas y proyectos.....	37
1.2.8.11 Seguimiento y Control .....	37
1.2.8.12 Plan Operativo .....	38
1.3.1. Historicidad.....	39
1.3.2. Constitución .....	40
1.3.3. Actividades .....	40
1.3.4. Servicios.....	41
1.3.5 Recursos.....	42
1.3.5.1 Humanos .....	42
1.3.5.2 Materiales.....	42
1.3.5.3 Tecnológicos .....	42
1.4. MARCO SITUACIONAL.....	42
1.5.- Marco Legal.....	43
<u>CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA .....</u>	<u>43</u>
<u>FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y SU GESTIÓN.....</u>	<u>43</u>
TIPOS DE PROPIEDAD.....	44
DISPOSICIONES TRANSITORIAS .....	45
REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA ....	46
CAPÍTULO II.....	48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	48
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	49

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	50
2.5.1 Observación: .....	51
2.5.3 Entrevista .....	51
2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	51
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
2.7.1. Población.....	52
2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
CAPÍTULO III.....	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	54
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .....	70
3.3. Comparación de resultados .....	73
3.4 CONCLUSIONES .....	74
3.5 RECOMENDACIONES.....	75
CAPÍTULO IV.....	76
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES MANANTIAL DE GUANGALA DE LA PARROQUIA COLONCHE CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013-2017 .....	76
<u>4.1. PRESENTACIÓN.....</u>	76
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	77
4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN .....	77
4.4.- MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO .....	78
4.5.1.1. Filosofía .....	80
4.5.1.2. Visión.....	80
4.5.1.3. Misión .....	80
4.5.1.4. Objetivos estratégicos .....	80
4.5.1.5.- Metas .....	81
4.5.1.6.- Valores.....	82
4.5.2. Estructura organizacional.....	84
4.5.2.1 Orgánico funcional de la cooperativa de transporte Manantial de Guangala... 85	
4.5.3.- ANÁLISIS SITUACIONAL .....	98

4.5.3.1.- MEFE.....	99
4.5.3.3. FODA.....	101
4.5.3.4. Análisis de porter .....	102
4.5.4 Formulación Estratégica .....	103
4.5.4.1.- Estrategias.....	103
Estrategias FO.....	103
Estrategias DO .....	104
Estrategias FA.....	105
Estrategias DA .....	106
4.5.4.2.- Políticas .....	106
4.5.5.- Implementación estratégica .....	110
4.5.6. Seguimiento y control .....	119
4.5.7 Planeación operativa .....	121
4.5.7.1. POA.....	121
4.5.8. Cronograma.....	122
4.5.9 Presupuesto .....	123
4.6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	124
4.6.1 Conclusiones .....	124
4.6.2 Recomendaciones .....	125
BIBLIOGRAFÍA .....	126
PÁGINAS WEB .....	128
ANEXOS .....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Modelo de Plan Estratégico .....	23
GRÁFICO N° 2 Proceso de Decisiones Estratégicas .....	24
GRÁFICO N° 3 Estructura del Proceso de Planificación Comercial Steiner G. ....	25
GRÁFICO N° 4 Función dentro de la cooperativa .....	54
GRÁFICO N° 5 Nivel de Estudios .....	55
GRÁFICO N° 6 Misión y Visión de la Institución .....	56
GRÁFICO N° 7 Valoración de la Gestión administrativa .....	57
GRÁFICO N° 8 Informe sobre las gestiones y logros .....	58
GRÁFICO N° 9 Comunicación de políticas y reglamentos .....	59
GRÁFICO N° 10 Comunicación entre directivos, socios y colaboradores .....	60
GRÁFICO N° 11 Opinión de los socios y colaboradores.....	61
GRÁFICO N° 12 Planes de acción o proyectos .....	62
GRÁFICO N° 13 Afiliación de trabajadores al IESS .....	63
GRÁFICO N° 14 Calificación del ingreso que percibe .....	64
GRÁFICO N° 15 Capacitación del personal .....	65
GRÁFICO N° 16 Calificación del servicio que se brinda .....	66
GRÁFICO N° 17 Restructuración en el aspecto organizacional y administrativo .....	67
GRÁFICO N° 18 Elaboración de estrategias administrativas .....	68
GRÁFICO N° 19 Implementación de un Plan estratégico .....	69
GRÁFICO N° 20 Estructura Organizacional de La Cooperativa de Transporte Manantial de Guangala .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Operacionalización de las variables .....	13
TABLA N° 2 Elementos de La Matriz FODA .....	35
TABLA N° 3 Población Cooperativa Manantial de Guangala .....	52
TABLA N° 4 Función dentro de la Cooperativa .....	54
TABLA N° 5 Nivel de estudios .....	55
TABLA N° 6 Misión y Visión de la Institución .....	56
TABLA N° 7 Valoración de la Gestión administrativa .....	57
TABLA N° 8 Informe sobre las gestiones y logros .....	58
TABLA N° 9 Comunicación de políticas y reglamentos.....	59
TABLA N° 10 Comunicación entre directivos, socios y colaboradores .....	60
TABLA N° 11 Opinión de socios y colaboradores.....	61
TABLA N° 12 Planes de acción o proyectos.....	62
TABLA N° 13 Afiliación de trabajadores al IESS .....	63
TABLA N° 14 Calificación del ingreso que percibe .....	64
TABLA N° 15 Capacitación del personal.....	65
TABLA N° 16 Calificación del servicio que se brinda .....	66
TABLA N° 17 Restructuración en el aspecto organizacional y administrativo .....	67
TABLA N° 18 Elaboración de estrategias administrativas.....	68
TABLA N° 19 Implementación de un Plan estratégico.....	69
TABLAS N° 20 Matriz para elaborar Objetivos estratégicos.....	81
TABLA N° 21 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	99
TABLA N° 22 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	100
TABLA N° 23 Matriz Estratégica F.O. D.A.....	101
TABLA N° 24 Matriz de Seguimiento y Control .....	120
TABLA N° 25 Plan Operativo Anual .....	121
TABLA N° 26 Cronograma.....	122
TABLA N° 27 Presupuesto General del Plan Estratégico 2013-2017.....	123

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 1.....	130
ANEXO N° 2 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 2.....	131
ANEXO N° 3 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 3.....	132
ANEXO N° 4 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 4.....	133
ANEXO N° 5 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 5.....	134
ANEXO N° 6 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 6.....	135
ANEXO N° 7 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 7.....	136
ANEXO N° 8 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 8.....	137
ANEXO N° 9 Entrevista efectuada al presidente de la cooperativa .....	138
ANEXO N° 10 Carta de aprobación del trabajo efectuado .....	139
ANEXO N° 11 Control de asistencia mesas de trabajo .....	140
ANEXO N° 12 Mesas de trabajo .....	141
ANEXO N° 13 Acta de compromiso .....	144
ANEXO N° 14 evidencia de las sesiones de trabajo Foto 1 .....	145
ANEXO N° 15 Evidencia de las sesiones de trabajo Foto 2.....	145

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo “Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Buses Manantial de Guangala de la parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena 2013-2017” contiene información significativa e importante para los directivos, socios y demás trabajadores de esta institución de la transportación, que permitirá tomar conciencia sobre los aspectos que afectan a la el desarrollo organizacional que ha estado afectando al desarrollo institucional durante los últimos 17 años fecha desde la cual se encuentra operando como una institución de transportación pública.

Esta información será base para iniciar otras investigaciones relacionadas en el contexto y más aún brinda la posibilidad de contar por primera vez en su historia como institución de poseer una herramienta de planificación adaptada a la realidad del entorno donde esta se desenvuelve, y que podrá servir de guía para las demás instituciones que brindan este mismo servicio dentro de nuestra provincia.

En la primera parte se realiza la descripción actual del problema plasmado en el planteamiento del problema, en el que además se efectúa su respectiva evaluación y delimitación, con lo que se concreta el objeto de estudio; también expresa razones que motivaron a desarrollar este proceso investigativo, además se establecen los objetivos a lograr basados lógicamente en la hipótesis y la operacionalización de las variables planteadas.

En primer capítulo se indica la existencia o no de antecedentes de estudios similares al presente trabajo, la respectiva Fundamentación Teórica con estrecha relación a la operacionalización de las variables efectuada al inicio, que abarca algunas definiciones y casos similares inherentes a la aplicación los planes estratégicos, su importancia, características y principios básicos de planeación estratégica, se observan también varios modelos de planes estratégicos con los

respectivos elementos que lo caracterizan y dan origen a plantear un modelo susceptible de aplicarse en La Cooperativa de Transporte Manantial de Guangala; dentro de este capítulo también se establece la descripción sus actividades y recursos, de su historicidad y de la base legal para el desarrollo este trabajo.

En el segundo capítulo se describe el diseño, la modalidad, el tipo y los métodos de investigación aplicados en el desarrollo del estudio efectuado, también se especifica las técnicas e instrumentos de recolección información que se utilizaron para el trabajo de campo respectivo y la población y muestra sujeta a esta aplicación.

En el tercer capítulo se presenta el análisis y discusión de los resultados de la encuesta y la entrevista efectuada a socios y trabajadores de esta institución, cabe señalar que para la presentación de los resultados se empleó cuadros de frecuencias y el diagrama de pastel, elaborados a través de Microsoft Excel, en la última parte de este capítulo se indican las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo efectuado y que dan origen a la respectiva propuesta.

Finalmente en el cuarto capítulo, desde un enfoque integral y participativo; y una concepción prospectiva de planificación estratégica, se efectúa la presentación de la propuesta elaboración del Plan Estratégico para el lograr el desarrollo institucional en la estructura organizacional y administrativa de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala.

Mediante el presente trabajo se busca transformar la mentalidad de los directivos, socios y colaboradores que conforman la institución para que brinde un servicio eficiente y de calidad a todos sus usuarios, que mediante la aplicación del plan estratégico se transforme en la cooperativa pionera en el servicio de transportación peninsular.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES MANANTIAL DE GUANGALA DE LA PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013-2017.

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento**

Actualmente las instituciones públicas y privadas del mundo para una efectiva gestión operativa y administrativa necesitan de herramientas que guíen y direccionen sus acciones, que les den las pautas y en el momento oportuno permitan tomar decisiones para enrumbar los objetivos y con ello alcanzar sistemáticamente el desarrollo institucional; es así que con el presente trabajo de investigación se busca establecer estos aspectos en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala ubicada en la comuna del mismo nombre en la parroquia Colonche del Cantón Santa Elena, entidad que surgió por la necesidad de los moradores de esta comunidad, netamente agrícola de vender los productos obtenidos de la actividad antes mencionada, así como también para comprar los productos y acceder a los servicios que les proporcionaran una mejor calidad de vida.

Hoy en día cuenta con unidades modernas que brindan un servicio de confortables a los usuarios que requieren de su servicio, además tiene convenios

con las instituciones que requieren del servicio para transportar personal que labora en otra provincia para que los lleve y traiga de regreso a sus comunidades todos los fines de semana lo cual genera un ingreso extra para los dueños de las unidades que tienen la oportunidad de ir cuando les toca.

Los beneficios que está brindando el gobierno a todas las cooperativas cooperadas es un factor importante que ha permitido a la institución mejorar el servicio que brinda ya que varias de sus unidades han sido cambiadas gracias al programa de chatarrización.

En la actualidad la cooperativa presta su servicio desde La Libertad hasta la comuna Ceibitos y viceversa, siendo esta una de las poblaciones más recóndita de la provincia de Santa Elena, las frecuencias establecidas son las siguientes 3:00 a.m., 4:00 a.m., 4:30 a.m., 5:00 a.m. a partir de estas las frecuencias o salida de las unidades de transportación se efectúan cada 20 minutos tratando de cubrir las necesidades de los usuarios que requieren trasladarse en horas de la mañana.

En cuanto a infraestructura recién en el año 2000 se construyó una oficina operativa y administrativa pero que no está acorde con el tiempo de vida institucional de la misma, también existe déficit en cuanto al número de unidades y a la calidad de las mismas, situación que se refleja en el tiempo de sus frecuencias, y porque a partir de las 5:00 p.m. ya no prestan el servicio, provocando que estudiantes universitarios y demás individuos que laboran en instituciones de la zona compliquen su traslado y critiquen a diario el estado de las unidades.

En cuanto al ámbito de gestión y administración inicialmente se ha observado que no se han elaborado visión, misión, políticas, estrategias y procedimientos que guíen las acciones hacia el crecimiento institucional de esta organización más si se efectúa un análisis comparativo tomando como ejemplos cooperativas con similar

periodo de vida institucional en las que es evidente un mejor organización estructural dentro de la provincia de Santa Elena.

Los colaboradores de esta institución están inconformes por la falta de comunicación que existe entre los directivos y ellos, ya que esto influye en el desempeño de cada uno de estos, porque se toman medidas que perjudican a los mismos.

La situación presentada anteriormente genera un futuro incierto en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala reflejados en la reducción del prestigio ante las comunidades de su entorno y de la provincia.

La deserción de socios, es una de los inconvenientes que se ven venir si la situación de la institución no cambia de rumbo ya que los informales están invadiendo la ruta de frecuencia lo cual está afectando de manera directa el ingreso de los socios.

La poca capacidad administrativa, es otra situación que amenaza a la cooperativa de transporte, ya que si no lleva una adecuada administración los ingresos generados por pagos de guías diarias, ayuda para socios, etc., son podrán cubrir los egresos que genera la mantención de la cooperativa de manera activa es decir pagar impuestos, salarios de los administradores, secretaria, etc.

La deficiente capacitación que tiene los conductores en lo referente a leyes de tránsito provoca que se comentan repetidos infracciones de tránsito que perjudican a ellos, ya que reducen el puntaje de sus licencia y hace que estos busquen otros medios de ingresos y la cooperativa sé que sin los conductores profesionales para que presten el servicio de transporte.

El bajo control que se lleva en la institución al momento de que los conductores salen a laborar en muchos casos provoca que sufran accidentes y sanciones de tránsito. En general el desarrollo de su estructura organizacional será desacelerado. La desunión que existe entre todos los que conforman la institución tanto socios, conductores, controladores, y demás personal no permitirá crecer institucionalmente la cooperativa.

A fin de encontrar solución a la situación polémica observada anteriormente y analizando técnicas y herramientas en el contexto se ha determinado que la implementación de directrices institucionales plasmadas en el diseño una Planificación Estratégica contribuirá al crecimiento organizacional de la Cooperativa de Transporte Manantial de Guangala en los próximos cinco años.

La capacitación a los socios permitirá que estos lleven un a administración adecuada que les permitirá sobresalir en el área de la transportación y convertirse en una empresa reconocida a nivel local e interprovincial.

Los conductores, controladores y demás personal que labore dentro o para cooperativa tendrán una capacitación constante la cual permitirá que estos brinden un buen trato al usuario ayudando así a recuperar y cumplir con el servicio eficiente que desea brindar la institución.

El cumplimiento de los horarios y frecuencias establecidos lo cooperativa de transporte combatirá a la informalidad y de esta manera aumentar los ingresos de cada unidad, para el beneficio de todos ya que se podrá aumentar el salario de los conductores y controladores.

Con la implementación de una adecuada estructura organizacional se podrá crear departamentos que contribuyan con el control, dirección y planificación de todas las actividades que realiza la cooperativa y de esta manera llevar un mejor control

que contribuya al desarrollo y a la obtención de los objetivos planteados por la institución.

## DELIMITACIÓN

- **Campo:** Administración
- **Área:** Planificación
- **Aspecto:** Planificación Estratégica

**Tema:** Limitados conocimientos en aspectos administrativos mediante la aplicación de diagnósticos internos y externos empleando métodos de investigación. Diseño de un plan estratégico para la cooperativa de transporte de pasajeros en buses manantial de Guangala año 2014-2018.

- **Objeto de Estudio:** El desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses Manantial de Guangala.

## FORMULACIÓN

¿Cómo inciden los limitados conocimientos en aspectos administrativos en el desarrollo institucional de la cooperativa de transportes de pasajeros en buses Manantial de Guangala?

## SISTEMATIZACIÓN

1. ¿Qué características tienen los procesos administrativos y operativos que se aplican en la estructura organizacional de Cooperativa Manantial de Guangala?
2. ¿Cómo determinar la información suficiente y necesaria para el desarrollo de un Plan Estratégico para la Cooperativa Manantial de Guangala?

3. ¿Qué modelo de Planificación Estratégica se adapta a las características organizacionales de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros de Manantial de Guangala?
4. ¿Qué actividades y acciones deben adoptarse para el diseño de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros de Manantial de Guangala?

## EVALUACIÓN

**Delimitado:** El problema se presenta en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros de Manantial de Guangala de la comuna Manantial de Guangala, Parroquia Colonche, Cantón y Provincia de Santa Elena.

**Claro:** En el problema identificado, es muy comprensible diagnosticar el crecimiento institucional Cooperativa de Transporte de Pasajeros de Manantial de Guangala.

**Evidente:** Al observar otras instituciones con similar periodo de operaciones se determina que la Cooperativa de Transporte de Pasajeros de Manantial de Guangala tiene un crecimiento desacelerado.

**Relevante:** La solución para este problema es muy importante ya que con ello se direccionará las acciones y objetivos institucionales de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros de Manantial de Guangala al crecimiento organizacional.

**Factible:** El problema identificado es factible de tener solución con una propuesta real que oriente y mejore el proceso administrativo y operativo de Cooperativa de Transporte de Pasajeros de Manantial de Guangala.

**Variable:** porque con el transcurrir del tiempo va a cambiar.

**Identifica los productos esperados:** Delimitando el problema se puede sugerir el Diseño de una Plan Estratégico que dirija las acciones y objetivos institucionales de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala en los próximos cinco años.

## **LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Esta investigación busca mediante la aplicación de conocimientos de administración y planificación, encontrar explicación y solución al ineficiente uso de los recursos y crecimiento desacelerado en el desarrollo institucional de la cooperativa de transporte de pasajeros en buses Manantial de Guangala ubicada en la Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Debido a que las organizaciones del mundo actual son sensibles a los cambios en los factores internos y externos, la sensibilidad a la complejidad de los cambios políticos, sociales y económicos; y esta cooperativa no escapa de estos, se aplicará el enfoque integral de la Planificación estratégica.

En cuanto a concepción de planificación estratégica se aplicará la Concepción Prospectiva definida por Taborga Huáscar (1997) que considera “las principales vertientes del diseño prospectivo: Ideal (escenario deseable) y probabilístico (escenario probable). El ideal construye un escenario en el que se crean las fuerzas e intensidades necesarias para la creación, sostenimiento y desarrollo del escenario elaborado.”(P, 8)

Se escogió esta perspectiva porque tiene elevados alcances creativos por su participación holística, en los diferentes aspectos del quehacer práctico, considera la política, la economía, educación y todas las disciplinas necesarias que enrumben el futuro de la sociedad, en el caso particular incluiría el área de la

transportación de pasajeros, para el desarrollo de este proyecto de investigación se aplicarán los métodos y técnicas de investigación más conocidos, se aplicará una investigación cuanti-cualitativa porque además describir la situación polémica se elaborará y aplicará indicadores de evaluación institucional que permitirá obtener estadísticamente la incidencia de estos en el crecimiento institucional de la cooperativa de transporte de pasajeros Manantial de Guangala.

También se empleará la encuesta a través de un cuestionario con preguntas cerradas derivadas de la Operacionalización de las variables cuyos resultados corroborarán la hipótesis planteada, estas preguntas estarán dirigidas a los socios de la Cooperativa que además ayudará a efectuar un diagnóstico efectivo de las gestiones ejecutadas por estos, direccionadas al crecimiento institucional.

Se realizará entrevistas dirigidas a los directivos en la elaboración y ejecución de planes estratégicos en instituciones públicas o privadas de la provincia de Santa Elena con el objetivo de facilitar la identificación de alternativas, técnicas, acciones y experiencias en el diseño y ejecución de un Plan Estratégico y servirán de base la elaboración un plan tentativo que se adapte a la realidad de la estructura organizacional de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala, para que esta se enrumbe hacia los objetivos que sean planteado con institución.

La realización de este trabajo de investigación y la ejecución de la propuesta de solución derivado de este, contribuirán a la obtención de una herramienta administrativa susceptible de aplicarse en este tipo de organización para alcanzar su desarrollo Institucional.

Directivos y socios de esta cooperativa tendrán una base de datos con los que identificarán errores y deficiencias cometidas en el transcurso del tiempo y que han contribuido al poco desarrollo institucional de esta organización, además

contarán con una estructura organizativa que guiará y direccionará sus acciones sobre todo al momento de la toma de decisiones. Los habitantes y usuarios tendrán a su alcance una cooperativa totalmente organizada y por ende con mejoramiento del servicio que presta.

Como consecuencia de la aplicación de su propuesta de solución, directamente e indirectamente generarán desarrollo económico y social a las familias de estas comunidades así como para cada uno de los miembros de esta prestigiosa institución como son socios, conductores, controladores y de más personal que prestan sus servicios en beneficio de la cooperativa.

Además constituirá un referente de aplicación inmediata en las instituciones de similares características, se contribuirá al área de administrativa y empresarial brindando un nuevo conocimiento que sirva como base para posteriores trabajos de investigación en el contexto y que todas las cooperativas de la zona norte de nuestra provincia brinden un servicio eficiente y de calidad.

## **LOS OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Evaluar la incidencia de la limitada capacidad en aspectos administrativos de los socios de la cooperativa de transporte de pasajeros en buses Manantial de Guangala, mediante la aplicación de procesos y elementos de diagnósticos y análisis que nos permitan la implementación de un plan estratégico.

### **Objetivos Específicos**

1.-Realizar un análisis crítico, basados en la conceptualización de diversos autores acerca de lo que es un Plan Estratégico y tener en claro los beneficios que nos brinda al aplicarlo.

2.-Utilizar los diversos métodos de investigación, aplicando técnicas e instrumentos metodológicos, para la obtención de la información que nos permitirá desarrollar nuestro Plan Estratégico.

3.-Analizar los resultados de la información obtenida, mediante la aplicación de cuadros estadísticos, diagramas, etc., para comprenderlos de una mejor manera y tomar las decisiones apropiadas.

4.-Diseñar un Plan Estratégico para direccionar las acciones, objetivos institucionales de la Cooperativa Manantial de Guangala, para que brinde un servicio eficiente y de calidad.

## **HIPÓTESIS**

La incidencia del limitado conocimiento en aspectos administrativos en el desarrollo institucional de la cooperativa de transporte de pasajeros en buses Manantial de Guangala, parroquia Colonche.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Para un mejor análisis y verificación de la hipótesis planteada se la dividió en variables independiente y dependiente presentadas a continuación:

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Estrategias Organizacionales.

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses Manantial de Guangala.

**TABLA N° 1 Operacionalización de las variables**

<b>Variables</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Instrumentos</b>
<p><b>Variable independiente</b></p> <p><b>Estrategias Organizacionales</b></p>	<p>Las Estrategias organizacionales Son direccionamientos estratégicos que nos permiten realizar un análisis situacional y formular estrategias que permitan el desarrollo institucional de las empresas u organizaciones.</p>	<p>Direccionamiento Estratégico</p> <p>Análisis Situacional</p> <p>✓ Formulación de Estrategias</p> <p>✓ Planes de Acciones</p>	<p>✓ Filosofía</p> <p>✓ Misión</p> <p>✓ Visión</p> <p>✓ Valores Institucionales</p> <p>✓ Estructura organizacional</p> <p>✓ Matriz MEFI</p> <p>✓ Matriz MEFE</p> <p>✓ Matriz FODA</p> <p>✓ Análisis de Porter</p> <p>✓ Estrategias F.O.</p> <p>✓ Estrategias D.O.</p> <p>✓ Estrategias F.A.</p> <p>✓ Estrategias D.A.</p> <p>✓ Políticas</p> <p>✓ Procedimientos</p> <p>✓ Programas</p> <p>✓ Proyectos</p>	<p>¿Los socios o directivos de la cooperativa han elaborado o propuesto la elaboración de la Misión y Visión institucional?</p> <p>¿Conoce usted los valores institucionales establecidos en la cooperativa?</p> <p>¿Existe un organigrama establecido y socializado en esta institución?</p> <p>¿Exponen las directivas anualmente un informe sobre las gestiones y logros alcanzados como cooperativa?</p> <p>¿En algún momento de vida institucional de la cooperativa se ha realizado diagnósticos sobre su situación?</p> <p>¿Conoce exactamente en qué aspectos se deben efectuar acciones que contribuyan al desarrollo de esta cooperativa?</p> <p>¿Se elaboran planes de actividades o proyectos a desarrollarse anualmente?</p> <p>¿Los objetivos planteados por la institución son de conocimiento del todo el personal que labora para la institución?</p> <p>¿Se han identificado y plasmado en documentos que procedimientos se desarrollan en esta entidad?</p> <p>¿Existen reglas y políticas en esta institución?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

<p><b>Variable Dependiente</b>  <b>Gestión Administrativa para la Cooperativa del transporte de pasajeros en buses</b>  <b>Manantial de Guangala</b></p>	<p>La gestión administrativa nos permite realizar un correcto uso de los recursos que posee la empresa, también nos da a conocer los productos o servicios que se brindan.</p>	<p>✓ Recurso</p> <p>✓ Productos</p> <p>✓ Servicios</p>	<p>✓ Financiero</p> <p>✓ Humano</p> <p>✓ Tecnológico</p> <p>✓ Transportación</p> <p>✓ Encomiendas</p>	<p>¿La cooperativa cuenta con financiamiento de entidades bancarias?</p> <p>¿Cree usted que la institución posee el equipo tecnológico necesario para llevar el control de los ingresos y egresos?</p> <p>¿Cree Ud. Que la institución debe mejorar su proceso financiero?</p> <p>¿La Gestión de los recursos es bien distribuida por parte de los Directivos?</p> <p>¿Conoce su usted que opinión tienen los usuarios sobre esta institución y de los servicios que presta?</p> <p>¿Administrativamente se han conseguido los objetivos establecidos al inicio de una gestión?</p> <p>¿La institución tiene establecido políticas internas?</p> <p>¿El servicio que brinda la cooperativa es eficiente?</p> <p>¿Las encomiendas son entregadas a tiempo?</p> <p>¿En los 2 últimos años ha asistido a alguna capacitación gestionada por esta entidad?</p>	<p>Entrevista Encuesta</p> <p>Entrevista Encuesta</p> <p>Entrevista Encuesta</p> <p>Entrevista Encuesta</p> <p>Entrevista Encuesta</p> <p>Entrevista Encuesta</p>
--	--	--	---	--	---

**Fuente:** Marco Teórico  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTO TEÓRICO**

#### **1.1.- ANTECEDENTES**

La provincia de Santa Elena por las innumerables actividades de producción desarrolladas por sus habitantes y por migrantes de otras ciudades del país y de otros países ha obtenido un considerable crecimiento económico y poblacional, lo que ha generado una gran necesidad de transportación no solo a nivel interno sino externo.

Es así que en el ámbito interno específicamente se han desarrollado un sin número de empresas y cooperativas de transportes de pasajeros que en los últimos años a la par con la nueva estructura legal establecida por el actual gobierno, desempeñan un rol muy significativo para el crecimiento económico y productivo de todas las comunidades que conforman la provincia; es así que en las diferentes rutas y frecuencias que empiezan desde el Cantón la Libertad hacia las diferentes comunidades ubicadas en la denominada ruta del Espondylus existen 7 Cooperativas de transporte de pasajeros, tres de las cuales especifican su ruta hacia las diferentes comunidades de la parroquia Colonche, comunidades que en los dos últimos años ha mejorado sus condiciones de vida, con proyectos agropecuarios, sociales y de vialidad impulsadas por las autoridades de turno.

En este contexto la Cooperativa de Transporte de pasajeros Manantial de Guangala cumple sus actividades de transportación desde el cantón La Libertad hasta la comuna Las Balsas límite de la parroquia Colonche, desde 12 de agosto

de 1996 fecha en que fue constituida mediante Acuerdo Ministerial # 1404 y que actualmente funciona en legal y debida forma adecuando y sometiendo su actividad y operación a Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, dando cumplimiento a lo establecido en Disposición Transitoria Primera del mencionado cuerpo legal.

En la actualidad los procedimientos y procesos administrativos desarrollados para la marcha de la institución son adoptadas en forma empírica sin una herramienta que dirija la eficiente toma de decisiones por lo que no ha obtenido el desarrollo organizacional que debió alcanzar en estos 17 años de vida institucional.

Quienes utilizan los servicios de transportación de la Cooperativa lo constituyen los estudiantes, trabajadores, profesores y público en general.

## **1.2. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### 1.2.1. Definiciones de planificación estratégica

Para la correcta contextualización del trabajo desarrollado es necesaria la revisión de varias definiciones de Planificación Estratégica efectuada por varios autores que a continuación se presentan: Steiner G. (1991), considera a la Planificación Estratégica como “El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar estos objetivos” Pág. #20

Desde una perspectiva visionaria en [www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/](http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/) se identifica a la Planeación estratégica como “una herramienta que permite a las

organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”.

En el mismo sentido Rodríguez J (2001) considera que “es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma” Pág. #98

En un contexto holístico Weelwright C (1990) indica que “es el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecer sus objetivos, políticas, estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos organizacionales” Pág. # 101

Por las definiciones presentadas se deduce que la Planificación Estratégica es un proceso de tipo administrativo, constituido por lineamientos direccionados al futuro de una estructura organizacional y basados en estrategia que permitan su implementación y logro; es decir la elaboración de una herramienta que encause las acciones y decisiones adoptadas después de su respectivo monitoreo y posterior evaluación.

### **1.2.3. Importancia de la planeación estratégica.**

El diseño de una planeación estratégica para su posterior implementación en una estructura organizacional o institucional es de suma importancia debido a que induce a directivos, gerentes y/o administradores al compromiso integral, promoviendo eficiencia, eficacia y efectividad en el desarrollo del

comportamiento y la cultura organizacional implantada; entre los puntos específicos y relevantes de mayor injerencia de la planeación estratégica están:

1. Permite el alineamiento de mapas mentales; es decir la conjunción de ideas provenientes de las diferentes áreas basadas en los direccionamientos previamente establecidos, haciendo partícipes de los objetivos, estrategias del análisis situacional a todos los integrantes de la organización.
2. Orienta el sentido del esfuerzo; por el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo los esfuerzos de los miembros de la organización adoptan un pleno direccionamiento.
3. Favorece a la Integración; al hacer partícipes a todos del análisis situacional sobretodo del aspecto personal, se crean pautas que de alguna forma se homogenizan o estandarizan en función de los intereses individuales, grupales y organizacionales.
4. Crea actitudes de colaboración, se constituye la planeación estratégica como herramienta generador de efectos motivadores de tal manera que las actividades del personal se dirigen y orientan al compromiso institucional.
5. Crea compromiso institucional; debido a que los individuos son considerados como parte del todo y no como entes individuales, incluyendo las diferencias surgidas, tomándolas en cuenta y susceptibles de formar parte de la misión y visión establecidas como compromiso corporativo.

#### **1.2.4. Características de la planeación estratégica**

Según De la Rosa J (2008), “Todo tipo de planeación por su amplitud debe seguir un conjunto de pasos en su desarrollo. Se debe realizar una acotación del alcance, el tiempo, el

lugar, la definición de los medios y los recursos con que se cuenta. Esto implica realizar un análisis previo de lugar en donde se aplicará la planeación” Pág. # 67

Además de lo indicado en esta definición, otras características que distinguen a la planeación es la existencia del tomador de decisiones, función que recae en nivel directivo o gerencial; cuando se realiza la planeación es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de todos los integrantes en la organización, es indudable que el proceso de planeación crea sentido pertinencia y por ende de un compromiso pleno de todos los que conforman la organización.

La planeación y el plan es lo más importante y todos los integrantes deben conocerlo; desde el más alto directivo hasta el colaborador de menor jerarquía deben conocer hacia donde van encaminadas las acciones para el crecimiento de la entidad.

Es de importancia el tomador de decisiones debido a que es quien debe contar con la capacidad de poder definir las diferencias existentes en alguna definición o actividad por realizar. También para que vigile el curso de las tareas y pueda aplicar los cambios adaptativos dentro de la planeación. Debe contar con cierto liderazgo y ser capaz de poder tomar las decisiones en el nivel respectivo.

### **1.2.5. Principios básicos de la planeación**

#### **Estratégica**

En el artículo La Planeación publicado por Jeffrey De La Rosa & Glenis Ramos (2006) identifican algunos enunciados que se consideran principios de la Planeación estratégica, las cuales se describen a continuación:

1. Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación

debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

2. Flexibilidad: Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

3. Unidad y Equilibrio: Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

4. Cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción.

5. Objetividad: Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.

6. Cuantificación: Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.

7. Precisión: Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación.

Vale señalar en concordancia De La Rosa y Ramos estos enunciados describen exactamente la concepción prospectiva que se ha obtenido de la planeación

estratégica debido a que identifica elevados alcances creativos por su participación holística, en los diferentes aspectos del quehacer práctico.

#### **1.2.6. Conceptualización de plan estratégico**

Fernández A (2000) considera que “un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas”

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización ya sea empresarial, institucional, no gubernamental...etc., plasman lo que pretenden conseguir y como se proponen conseguirlo, esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar marcha hacia la excelencia; generalmente tienen una vigencia de 3 a 5 años.

#### **1.2.7. Para qué sirve el plan estratégico**

De la bibliografía analizada se puede establecer que el plan estratégico sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante; la finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y

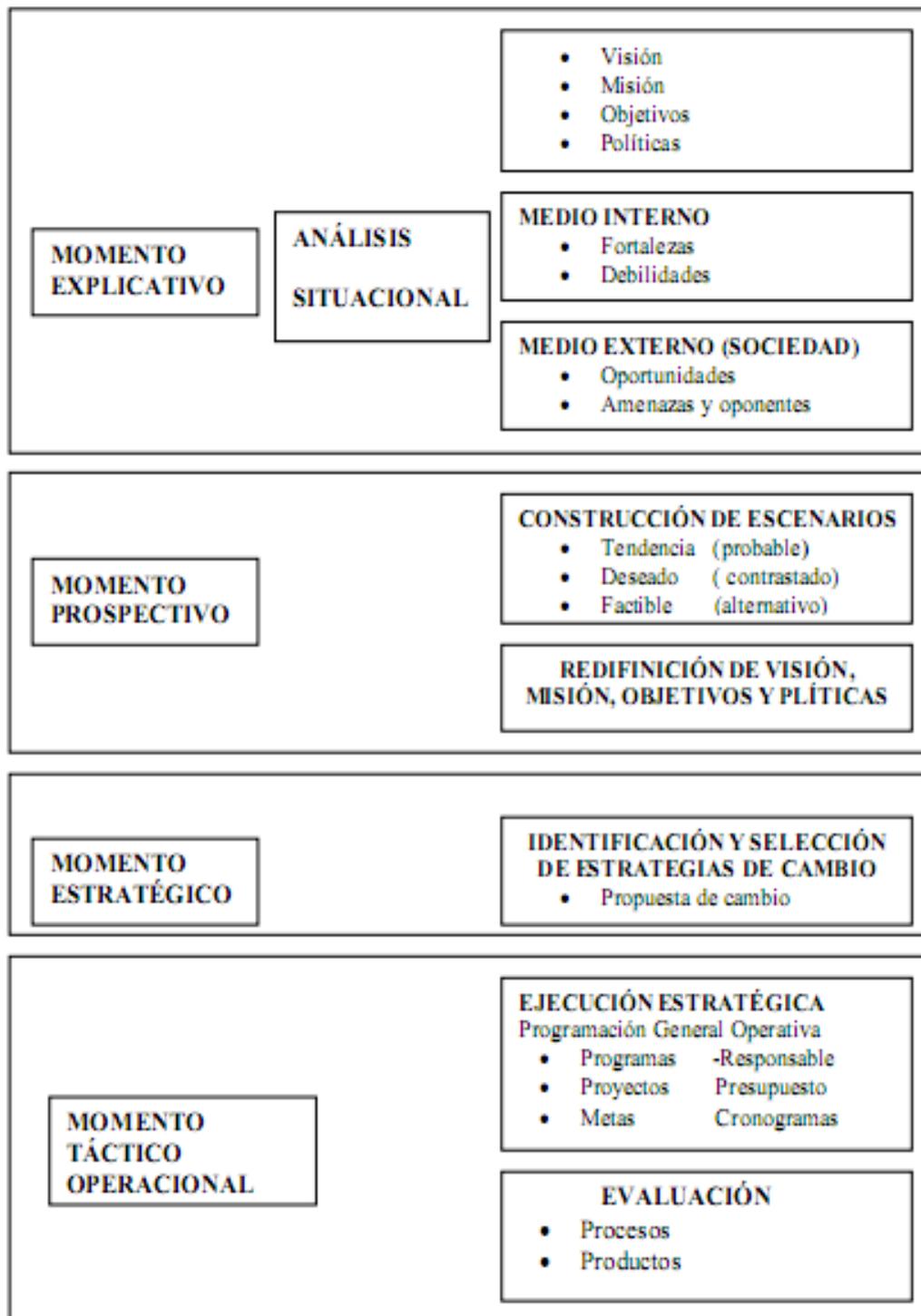
apreciación de previsiones y tendencias importantes, de estrategias que debidamente implementadas, ejecutadas y enmarcadas en la capacidad y realidad de la empresa estimule y comprometa a todos los niveles de la estructura organizacional.

### **1.2.8. Modelos y elementos del plan estratégico**

En el Ecuador los diferentes prospectos de Planes Estratégicos aplicados en instituciones públicas y privadas han seguido un patrón constituido por cuatro aspectos que a continuación se describen:

1. El momento explicativo; que involucra el análisis situacional del objeto de estudio desde el medio interno y externo empleando uno de los instrumentos más conocidos para el efecto como el Análisis FODA con su respectiva matriz de posibles estrategia a adoptar.
2. El momento prospectivo; conformado por la construcción de escenarios desde tres contextos: La tendencia (escenario probable), el deseado (escenario contrastado) y el factible (escenario alternativo); y si la institución tiene ya definida visión, misión, objetivos y políticas se procede a la redefinición de los mismos.
3. El momento estratégico; involucra la identificación y selección de las estrategias de cambio.
4. El momento táctico-operacional; en esta etapa se ejecutan los programas, proyectos, metas, presupuesto y cronograma; además se efectúa el seguimiento y monitoreo de los mismos para su posterior evaluación anual.

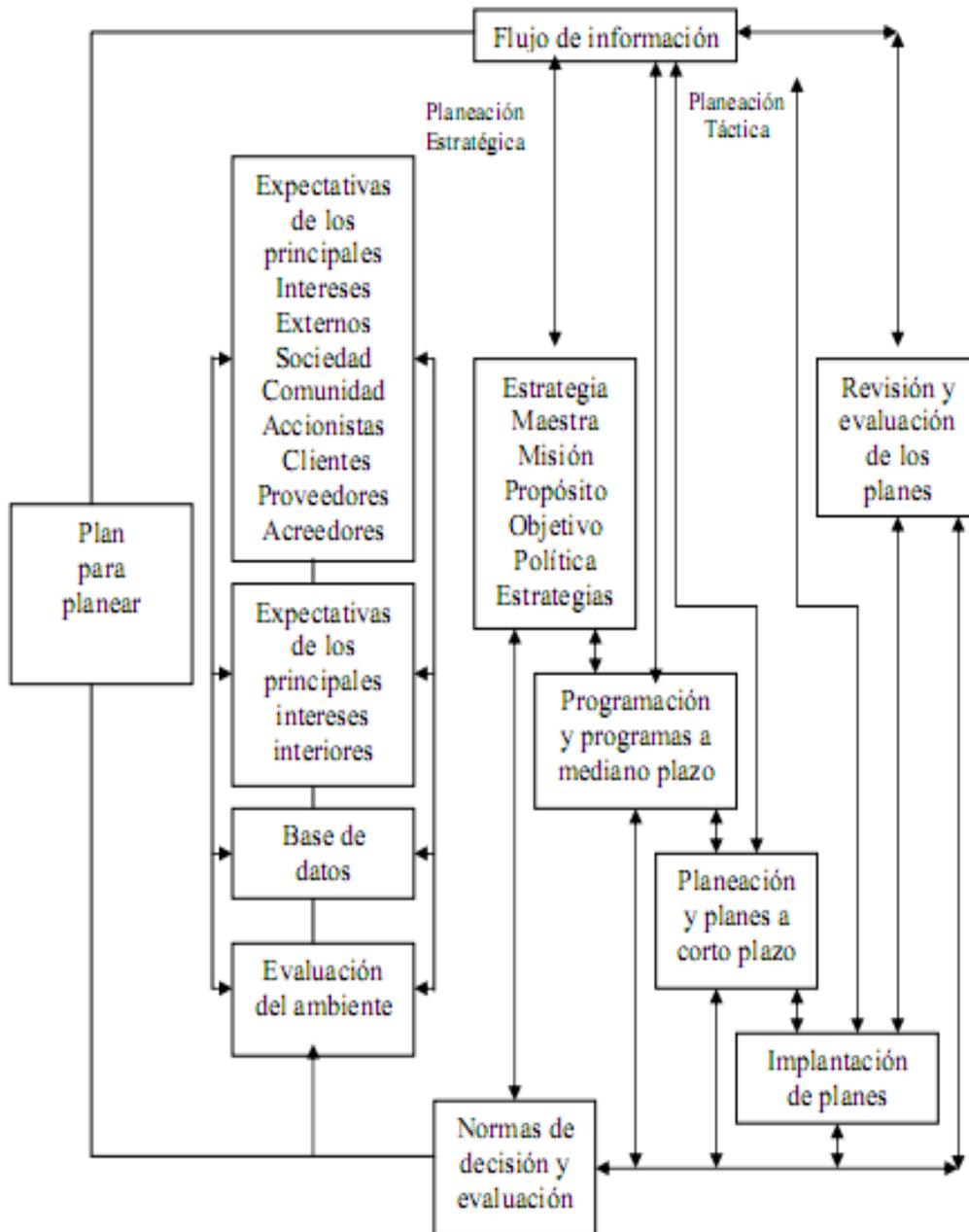
**GRÁFICO N° 1 Modelo de Plan Estratégico**



**Fuente:** Planificación Estratégica Educativa, Loja 2000. Pág. 38

**Autor:** Alcides Aranda

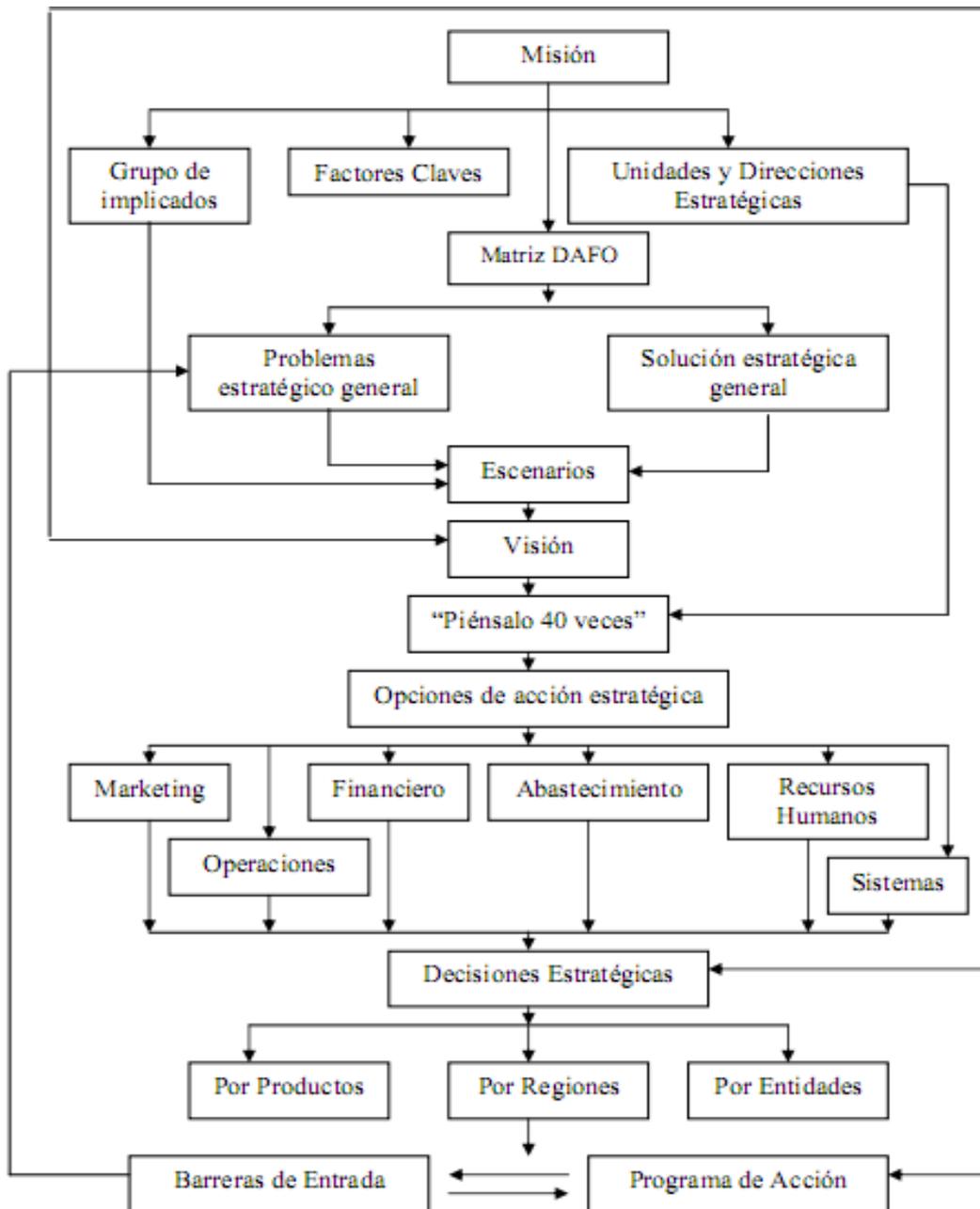
**GRÁFICO N° 2 Proceso de Decisiones Estratégicas**



**Fuente:** Planificación Estratégica  
**Autor:** Eugenio Yáñez

Este modelo fue creado en 1991, y hace énfasis en el logro de los objetivos organizacionales basados en la dirección por objetivos, pero los conceptos no están agrupados sino dispersos.

**GRÁFICO N° 3 Estructura del Proceso de Planificación Comercial Steiner G.**



**Fuente:** Planificación y Dirección Estratégica. Machala, 1998

**Autor:** Ana Polleaos

Este modelo se caracteriza por conceptos relacionados solo con la formulación de estrategias e ignora el resto de los de los conceptos que conforman un plan estratégico, por lo tanto no alcanza la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, fue creado en Cuba en 1989 por Eugenio Yánez.

Observando estos modelos se puede proceder a elaborar un modelo propio de Plan Estratégico que se adapte al entorno externo y a la estructura organizacional de una Cooperativa de Transporte de Pasajeros como es objeto estudio analizado en esta investigación.

El modelo a utilizar consta de los siguientes elementos:

Direccionamiento Estratégico:

1. Filosofía
2. Visión
3. Misión
4. Objetivos
5. Metas
6. Valores
7. Análisis Situacional
  - ✓ Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)
  - ✓ Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)
  - ✓ FODA (Matriz Estratégica)
8. Estrategias
9. Políticas
10. Programas y Proyectos
11. Seguimiento y control
12. Plan Operativo

A continuación se detallan cada uno de los elementos mencionados anteriormente.

#### **1.2.8.1.- filosofía**

La Filosofía de la empresa analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales,

para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial, se puede decir entonces que la filosofía de una empresa o empresarial identifica la forma de ser la organización basados en los principios y valores que aplica en cada una de sus actividades.

### **1.2.8.2.- Visión**

Gran parte de los líderes gerenciales han considerado que existen dos pasos decisivos para establecer y mantener una dirección en una organización, declarar la visión de la organización y convertir esta visión en una misión que defina la razón de ser de la organización en este sentido Certo S, Peter P (1998) considera:

La visión estratégica, resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión corporativa proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses externos e internos. (pág. #59)

En cambio Senge P. (1999) considera:

Que la visión organizativa es la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que queremos crear?, y que las visiones que se comparten en la organización, crea un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes. Como consecuencia de todo ello el trabajo se hace parte de la búsqueda de un propósito de mayor alcance que se materializa en los productos y servicios de la organización. (pág. #55)

De acuerdo a las definiciones analizadas se establece que en algunos casos para elaborar la visión, es importante considerar los aspectos fundamentales del desarrollo de la empresa y pensar en futuro lo que desea en el largo plazo, para

ello es importante contestar en tiempo presente las preguntas que se presentan a continuación:

1.- ¿Cómo es nuestra presencia en el mercado? ¿A qué clientes estamos atendiendo? Y ¿Cómo son nuestros servicios?

2.- ¿Cómo funciona la organización? ¿Cómo está la situación financiera? ¿Cómo se ve al personal?

3.- ¿En qué se observa la práctica de los valores fundamentales de la organización?

### **1.2.8.3.- Misión**

Es una declaración explícita del método en el que la organización piensa cumplir la meta expresada en su visión estratégica. Implica una mayor concreción de las orientaciones estratégicas a través de las cuales se va a cumplir la visión; Hitt-Ireland –Hskisson, (1999) considera “la misión estratégica proviene del propósito estratégico. La misión estratégica que se enfoca hacia el exterior, es la determinación del propósito exclusivo de una empresa y el panorama de sus operaciones con relación al producto y al mercado”. Pág. #25

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras,

proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

#### **1.2.8.4.- Objetivos estratégicos**

Los objetivos dan la razón de ser de una organización, permiten lograr los resultados con su máxima eficiencia. Los objetivos determinan los resultados finales y son sustentados por los sub-objetivos, los objetivos pueden ser:

- Individuales y colectivos
- A corto, mediano y largo plazo
- Principales y secundarios
- Internos y externos
- Verificables o cuantificables

Para el establecimiento de los objetivos es importante, considerar las opiniones de todas las personas involucradas, sean internas o externas, es posible que el diagnóstico de la pauta hacia dónde se quiere llegar o en todo caso existe la necesidad de plantearse las siguientes preguntas:¿Qué desea alcanzar?¿Cómo se pretende lograrlo?¿Qué medios se van a utilizar?¿Quién debe alcanzar ese objetivo/qué división o departamento?¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese documento?¿Cuándo debemos lograrlo?¿Dónde se debe ejecutar?

Es importante que una vez establecido el objetivo, debe ser conocido por toda la corporación de tal manera que permita la concientización y la pertinencia que vaya en la búsqueda de su cumplimiento, algunos autores difieren entre objetivo y meta, considera que el objetivo es general, en tanto que las metas posee mayores grados de carácter específico y en consecuencia son más operativos en las actividades diarias incluyendo la toma de decisiones, ambos instrumentos o planes

tienen el deber ineludible de orientar y reflejar las condiciones deseadas consideradas necesarias para el mejoramiento en el desempeño de la organización. Los objetivos se pueden jerarquizarlos dependiendo del tamaño de la institución, partiendo del propósito, misión, objetivos generales más específicos, objetivos divisionales, objetivos departamentales e individuales.

Los objetivos viendo de diferentes ángulos cumplen la misma función y la única que se podría diferenciar con los objetivos estratégicos, es que estos corresponden a largo plazo, los mismos que impulsan las diferentes acciones hacia el cumplimiento del logro, fijados los objetivos estratégicos a través de los procesos participativos, se deben considerar los aspectos para lograrlos.

#### **1.2.8.5.- Metas**

Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

De la anterior definición de la expresión meta, podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos.

El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas. Un objetivo es por ejemplo construir un ordenador o

computador. Para eso es preciso construir una serie de partes como por ejemplo el disco duro, el procesador, la memoria Ram, y la meta será construir cada una de esas partes.

#### **1.2.8.6.- Valores**

Son principios con los que se caracteriza la institución y fortalece la misión y la visión; generalmente se deben elaborar los valores corporativos con la participación de cada uno de los miembros, debe ser un trabajo en equipo, para de esta forma evitar que queden como simples enunciados y no cumplan los objetivos propuestos.

Entre los valores que más utilizan las instituciones son:

- Compromiso: estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la organización.
- Servicio: responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes propiciando una acción continua y duradera.
- Calidad: realizar bien las cosas y a tiempo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Honestidad: el trato ético y profesional hacia los clientes.
- Desarrollo: fomentar el interés por la preparación y actualización personal y promover el desarrollo de los colaboradores intermediarios.
- Respeto: valorar a las personas que colaboran con la entidad y brindarles un trato justo a todos.

### 1.2.8.7 Análisis situacional

Para el desarrollo de aspecto existen varios instrumentos susceptible de aplicar de acuerdo a las características de la institución donde se va a ejecutar, aunque uno de los más utilizados y estandarizados des el análisis FODA con su respectiva matriz, sin embargo es necesario traer a colación otros no menos importantes como:

#### **12.8.7.1. MEFI**

La MEFI (Matriz de evaluación de factores internos) suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe creer que se trate de una herramienta poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente. Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada.

Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

1. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

#### **1.2.8.7.2. MEFÉ**

El análisis de evaluación de factor externo (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. En el desarrollo de la MEFÉ habrá que utilizar vicios de tipo

subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la entidad. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20.

2.- Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

3.- Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compete en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un

resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

### 1.2.8.7.3. FODA (matriz estratégica)

Es una técnica que nos permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del macro y micro ambiente; permite a la organización hacer un análisis estratégico de su situación frente a las exigencias del medio, es de mucha utilidad al momento de identificar estrategias y alternativas de cambio.

**TABLA N° 2 Elementos de La Matriz FODA**

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<p><b>FORTALEZAS</b> Para impulsarlas</p> <p>Las principales ventajas, capacidades y recursos, en los cuales la organización se puede apoyar para llegar a concretar la visión</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.</p>	<p><b>ACCIONES OFENSIVAS</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b> Para eliminarlas</p> <p>Razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la organización no funciona bien (no se orienta hacia la visión) y los clientes no se sienten contentos, satisfechos.</p>	<p><b>AMENAZAS</b> Para evitarlas, neutralizarlas</p> <p>Aspectos desfavorables en el contexto, que puede afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión.</p>	<p><b>ACCIONES DEFENSIVAS</b></p>

**Fuente:** Administración Estratégica, 2008

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

#### **1.2.8.8. Estrategias**

Existen diferentes criterios en la definición de estrategias, algunos autores consideran como parte de ellas tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas y objetivos) como los medios para alcanzarlos (políticas y planes); otros en cambio consideran la importancia de los medios para obtener los fines. En cambio Koontz H, (1998) considera: “la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos necesarios para cumplirlos, por lo tanto los objetivos son parte de la formulación de estrategia” Pág. # 73.

Otros autores como Mario Testa, consideran a las estrategias como comportamientos organizacionales destinados al manejo de situaciones en que hay que superar obstáculos que se oponen al logro del objetivo; Michael Porter, enfoca las estrategias más al sector productivo y considera la relación de la empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva frente a las fuerzas competitivas del sector empresarial; por el contrario para Philip kotler “la organización óptima es aquella que sabe cómo adaptarse y responder a un entorno en cambio permanente, ajustando sus objetivos y recursos, las cambiantes oportunidades que este le ofrecen” Pág. # 107.

#### **1.2.8.9. Políticas**

Las políticas forman parte de los planes y se los considera como aquellos principios que guían la acción y el pensamiento en la toma de decisiones, permiten usar la iniciativa y la libertad de criterio, dependiendo de la capacidad del gerente, algunos autores consideran a las políticas como enunciados, de ello depende la actuación de los gerentes ; Koontz H(1998) considera: “en las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que esta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir

asuntos antes de que se conviertan en problemas” Pág., # 131. La estrategia y las políticas guardan estrecha relación entre sí, las dos orientan a la estructura de los planes y son guía de los planes operativos. Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones, el propósito es evitar que no rebasen las decisiones, en si las políticas corresponden a la discrecionalidad, las estrategias en cambio son la dirección en que se encauzan los recursos humanos y materiales en función del cumplimiento de los objetivos.

#### **1.2.8.10. Programas y proyectos**

Son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción, en general los programas son un conjunto de proyectos; estos últimos son un conjunto de actividades relacionadas y coordinadas que van en la búsqueda de solucionar problemas encaminados al cumplimiento de los objetivos.

En la mayoría de los caso los proyectos tienen un plan de actividades donde se debe hacer constar, los recursos a utilizarse, sean estos humanos, materiales, técnicos, financieros, económicos; y se clasifican generalmente en proyectos de inversión y proyectos de desarrollo social.

Comprende la secuencia cronológica de acciones requeridas, se encuentran en cualquier parte de la estructura organizacional y con aplicaciones distintas, dependiendo del área o departamento.

#### **1.2.8.11 Seguimiento y Control**

Es necesario para que no se desvíen los objetivos propuestos ni las acciones adoptadas para conseguirlos, que se efectuó un constante seguimiento o monitoreo

que al finalizar el periodo de ejecución de la planificación conlleve a desarrollar eficientemente una evaluación ex post.

El control es la última etapa del proceso administrativo, esta intrínsecamente relacionado con la planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes, su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, la función de control será más fácil, generalmente los factores que pueden controlarse son : cantidad, calidad de tiempo y costo.

#### **1.2.8.12 Plan Operativo**

La planeación operativa es a corto plazo, comprende las diferentes especificaciones para los equipos de trabajo de las unidades operativas, se orienta a la consecución de objetivos anuales.

El Plan Operativo Anual comprende el desglose del plan general de actividades, que contiene proyectos, sub proyectos con la información necesaria que oriente el diseño, gestión y evaluación.

Los planes operativos permiten hacer los reajustes necesarios de las políticas y acciones estratégicas a las condiciones que se presentan de acuerdo a los cambios del ambiente; se requiere establecer las actividades, el tiempo en que inicia y finaliza, los costos, los responsables e involucrados.

Por lo tanto es evidente que los planes operativos constituyen una herramienta fundamental para el desarrollo de una eficiente planificación estratégica, debido a que resumen dentro de un cuadro analítico todas las actividades que anualmente se desarrollarán para la consecución de los objetivos a largo plazo.

### 1.3.- COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS MANANTIAL DE GUANGALA

#### 1.3.1. Historicidad

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala ubicada en la comuna del mismo nombre en la parroquia Colonche del Cantón Santa Elena, entidad que surgió por la necesidad de los moradores de esta comunidad, netamente agrícola de vender los productos obtenidos de la actividad antes mencionada, así como también para comprar los productos y acceder a los servicios que les proporcionarían una mejor calidad de vida.

Ante tal situación un grupo de comuneros dueños de camiones se reunieron y decidieron prestar el servicio de transporte de pasajeros y carga a los habitantes de este sector y de las comunas aledañas; en calidad de Asociación de Camiones, en poco tiempo (1972), progresivamente cambiaron sus unidades por las unidades de transporte denominadas “Chivas” que tenían mayor capacidad para el transporte de carga y pasajeros, al observar que la transportación se estaba constituyendo en una buena oportunidad de negocio muchos comuneros con capacidad adquisitiva decidieron incursionar en el mismo, uniéndose a los que ya realizaban esta actividad.

Al incrementarse el número de socios en el año de 1984 esta asociación decide iniciar el proceso necesario para constituirse formalmente en cooperativa conformándose en Pre-cooperativa de transporte de cargas y pasajeros “Manantial de Guangala ” cuyas unidades con las que prestaban el servicio eran modelos FORD 350, además el rango de acción no solo sería la comuna Manantial de Guangala sino también comunidades un poco más alejadas que no tenían acceso a los medios de transporte tales como: Salanguillo, Clementina, Cerezal , Bellavista, Guangala, entre otras. Como parte de este proceso también se establecieron horarios empezando la prestación de su servicio desde las 00:00a.m., para los comerciantes y de 5:00a.m., en adelante para los moradores a quienes se les

facilitó un poco realizar actividades en otros sectores de la provincia como estudiar, efectuar tramites, etc., con una frecuencia de 20 minutos. Una década después exactamente el 25 de Mayo 1994 los socios de esta institución lograron constituirse definitivamente en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Manantial de Guangala” con estatutos aprobados por el Ministerio de Bienestar Social el 12 de Agosto de 1996 con Acuerdo Ministerial N°. 1404 e inscrita en el Registro Oficial General de Cooperativas N° 5953 del 12 de Agosto de 1996.

### **1.3.2. Constitución**

Como se indicó anteriormente la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala se constituyó el 12 de Agosto de 1996 mediante Acuerdo Ministerial N°. 1404 e inscrita en el Registro Oficial General de Cooperativas N° 5953 del 12 de Agosto de 1996, sin embargo estos se reformaron de acuerdo a los nuevos cuerpos legales vigentes el 5 de mayo de 2013, y que en su artículo indica lo siguiente:

**Art1.- Adecuación de Estatutos:** La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala, se constituyó mediante acuerdo Ministerial #1404 con fecha de 12 de agosto de 1996 actualmente funcionando en legal y debida forma, adecúa su estatuto social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

### **1.3.3. Actividades**

Según lo estipulado en la adecuación de los estatutos vigentes se observa lo siguiente:

**Art4.- Actividades:** 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:

1. Adquirir. Administrar, arrendar, enajenar, importar y exportar, toda clase de bienes muebles, inmuebles, vehículos necesarios para el cumplimiento de su objeto social;
2. Fomentar el desarrollo cultural, social y moral de sus socios organizando eventos educativos, sociales, culturales y deportivos, y gestionando becas para su capacitación;
3. Brindar asesoramiento y asistencia técnica a sus socios, procurando la unificación de la marca de los vehículos de sus socios.
4. Crear por si misma o contratar de preferencia con entidades del sistema cooperativo o societario, nacional y/o extranjeras, líneas de crédito y seguros sobre bienes y personas.
5. Promover las relaciones con organismos cooperativos y gremiales de la transportación nacional e internacional, tendientes a fortalecer el movimiento cooperativo.
6. Promover y cuidar el medio ambiente.

#### **1.3.4. Servicios**

Según los estatutos el objeto social de la cooperativa es la prestación del servicio de transporte público de pasajeros desde el lugar de su domicilio (comuna

Manantial de Guangala) hacia los diferentes sitios de la provincia de Santa Elena con deficiencias y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales en vehículos tipo bus de conformidad con la autorización conferida por la autoridad de transporte y tránsito competente; en este caso la ruta específica La Libertad-Colonche.

### **1.3.5 Recursos**

#### **1.3.5.1 Humanos**

En la actualidad cuenta con el siguiente recurso humano:

- ✓ Veinticuatro socios
- ✓ Treinta conductores
- ✓ Treinta controladores
- ✓ Dos Auxiliares Administrativos

#### **1.3.5.2 Materiales**

Al momento el parque automotor lo constituyen 24 unidades, cuenta además con una oficina ubicada en el sector céntrico de la comunidad del mismo nombre.

#### **1.3.5.3 Tecnológicos**

El único elemento tecnológico con que cuenta es una computadora escritorio para uso administrativo.

## **1.4. MARCO SITUACIONAL**

La Cooperativa de Transporte de pasajeros Manantial de Guangala actualmente posee 24 unidades de transportación que efectúan el recorrido por la ruta La

Libertad-Colonche, con frecuencias o intervalos de salida o llegada de 15 minutos, con un primer turno que empieza a las 3H00 de la mañana desde la comuna del mismo nombre hacia el cantón La Libertad; existes horarios exactos para efectuar recorridos desde y hasta los recintos más alejados de la parroquia Colonche, como es caso de la comuna Las Balsas ubicada a 1 hora de la estación ubicada en la comuna Manantial de Guangala, para los cuales existe 3 turnos al día que brindan este servicio; la mayoría de las unidades que conforman el parque automotor a pesar de haber pasado las revisiones de las autoridades de tránsito respectivas, no están en óptimas condiciones, incluso existen cuatro que no brindan el confort y seguridad que deberían ofrecer a sus usuarios. Esta institución está conformada actualmente por 24 socios, los mismos que han adecuado los estatutos de acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria, y su respectivo reglamento, que constituyen el cuerpo legal que rige a las asociaciones y cooperativas.

### **1.5.- Marco Legal**

El contexto legal en que se ampara sus actividades y operaciones esta institución merecen mención especial las siguientes:

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA**

### **FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y SU GESTIÓN**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la

naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

## **TIPOS DE PROPIEDAD**

**Art. 321.-** El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental.

## **LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

### **De las formas de organización de la economía popular y solidaria**

**Art. 8.- Formas de Organización.-** Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

**Art. 9.- Personalidad Jurídica.-** Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo.

Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.

## **De las organizaciones del sector cooperativo**

**Art. 21.- Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

**Art. 22.- Objeto.-** El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

**Art. 23.- Grupos.-** Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

**Art. 28.- Cooperativas de servicios.-** Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

## **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**Primera.-** En aplicación de lo dispuesto en el número 6 del artículo 147 de la Constitución en concordancia con la letra b, del artículo 17 de la Ley de

Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, suprimase el Consejo Cooperativo Nacional que se encuentra en funciones prorrogadas.

En cumplimiento de la Novena Disposición Transitoria de la ley, el proceso de liquidación de los activos y pasivos del Consejo Cooperativo Nacional, estará a cargo del Director Nacional de Cooperativas en funciones prorrogadas; el mismo que podrá ser reemplazado por quien designe el Ministro de Inclusión Económica y Social, en caso de cesación por cualquier causa.

**Segunda.-** El Ministerio de Inclusión Económica y Social, dentro de los ciento ochenta días siguientes a la publicación del presente reglamento en el Registro Oficial, determinará el procedimiento para la conversión de las cooperativas de transporte público a cooperativas de transporte de caja común.

## **REGLAMENTO A LEY ORGÁNICA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**Art. 7.- Requisitos cooperativas.-** Las cooperativas a través de su Presidente provisional, además de los requisitos exigidos a las asociaciones presentarán los siguientes documentos:

1. Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo;
2. Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse incursos en impedimento para pertenecer a la cooperativa; y,
3. Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social, sea necesario. Para el caso de cooperativas de transporte se contará con el informe técnico favorable, emitido por la Agencia Nacional de Tránsito o la autoridad que corresponda.

Además deberán cumplir con los siguientes mínimos de socios y capital:

4.Cooperativas de transportes en cabeceras cantonales o parroquias con población de hasta 50.000 habitantes, veinte socios y un monto mínimo equivalente a cuarenta salarios básicos unificados de capital social inicial.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La estructura de este proyecto de investigación, empieza con el planteamiento del problema, donde se realiza la descripción de la situación administrativa y su relación con desacelerado desarrollo institucional de Cooperativa de Transporte de pasajeros Manantial de Guangala, y a la vez se determinan los objetivos que persigue este estudio. Continúa con la elaboración del fundamento teórico donde toma como punto de partida las variables observadas en el tema del proyecto y los diferentes aportes de científicos en el contexto.

Luego se procederá a la elaboración y validación de los instrumentos de recolección de datos para su posterior aplicación a la población y muestra considerada para el efecto. El procedimiento continúa con el respectivo análisis de los resultados con sus reportes y representación respectiva. Los resultados se contrastarán con los fundamentos teóricos recopilados y se establecerán las respectivas conclusiones y recomendaciones, terminando con la elaboración del informe final.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología es la vía más rápida para investigar los diferentes tipos de problemas que hay dentro de la sociedad, es la revisión de los métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la investigación.

Para el desarrollo este proyecto de investigación se ha considerado la relación de todos los elementos que constituyen la metodología científica de la investigación así como del objeto de estudio, es decir objetivos, lugar, naturaleza, alcance y factibilidad; convirtiéndose en primer lugar como todo inicio en esta clase de trabajos de tipo exploratorio, debido a que permite generalizar las variables y elementos que constituyen este estudio y desconocidos hasta el desarrollo del mismo.

Podrá identificarse también el carácter descriptivo, del mismo porque focaliza una situación o realidad, como es el caso del desacelerado desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte de pasajeros en buses Manantial de Guangala de la provincia de Santa Elena, como resultado del limitado conocimiento en aspectos administrativos que genera un ineficiente uso de los recursos y de su crecimiento, así como la inexistencia de un plan estratégico que direcciona sus acciones o toma de decisiones; es decir describe un fenómeno perteneciente al campo de la administración, que permite analizar los diferentes procesos y procedimientos aplicados por los directivos de esta institución y las perspectivas en la calidad del servicio prestados desde la visión de los usuarios.

### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación de este proyecto se enmarca en la investigación de campo y de caso, debido a que se toma como objeto de estudio la estructura administrativa de la Cooperativa Manantial de Guangala, recopilando información proporcionada por sus directivos y usuarios, previa contestación de instrumentos como encuestas y entrevistas; según el nivel de medición este trabajo tiene un enfoque cualitativo, en razón del problema planteado, los objetivos establecidos y las actividades metodológicas a ejecutar, todo en un contexto netamente de carácter administrativo; también se enfoca bajo la modalidad cuantitativa, debido a que se efectúa un análisis y un diagnóstico a los datos recopilados para la

posterior verificación de la hipótesis planteada, tomando como base la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías que han sido previamente enfocadas.

#### **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El método aplicado es el Hipotético – Deductivo debido a que se parte de un proceso de observación preliminar a los aspectos administrativos e institucionales de la Cooperativa Manantial de Guangala procediendo al planteamiento una hipótesis que puede ser analizada deductiva o inductivamente y que se verificará después de aplicar los respectivos instrumentos de recolección de datos, es decir que se busca que la parte teórica no pierda su sentido, por ello la teoría se relaciona posteriormente con la realidad.

Como notamos una de las características de este método es que incluye otros métodos, el inductivo o el deductivo y el experimental, que también es opcional. A través de la deducción, se determina que el desarrollo institucional de esta cooperativa radica en el desconocimiento de la eficiente aplicación de procesos y procedimientos administrativos, más aún a través de la inducción permite establecer que la inexistencia de un plan estratégico contribuye a la falta de direccionamientos en las acciones adoptadas por los directivos y socios de esta entidad.

#### **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en este estudio se considerará la elaboración, aplicación de técnicas de recolección de datos que permitan obtener información confiable y resultados efectivos, ajustándose al tipo y método de investigación en el que se enmarca este proyecto; como las siguientes:

### **2.5.1 Observación:**

La observación científica consiste en la percepción sistemática y dirigida a captar los aspectos más significativos de los objetos, hechos, realidades sociales y personas en el contexto donde se desarrollan normalmente; es así que se aplica el desarrollo de las reuniones efectuadas por los socios de esta cooperativa, de las acciones que han adoptado para el desarrollo institucional de la misma y de documentos que reflejan algún direccionamiento a su crecimiento.

### **2.5.2 Encuestas**

La encuesta es una herramienta muy utilizada por estudiantes y profesionales para obtener información requerida para determinar gustos, preferencias, etc. De un conglomerado

El estrato a quien está dirigida las encuestas lo constituyen los socios de la cooperativa y cierto número de usuarios de las unidades de transporte que mediante preguntas seleccionadas por el encuestador tendrán que responder para determinar las necesidades, falencias, fortalezas que posee la cooperativa.

### **2.5.3 Entrevista**

Con el propósito de obtener información intrínsecamente relacionada con el desarrollo institucional de la Cooperativa Manantial de Guangala, se aplica este tipo de conversación intencional y personal con el previo conocimiento del tema a tratarse de parte de los entrevistados.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

Para la aplicación de las técnicas antes mencionadas se ha elaborado los siguientes instrumentos:

**Cuestionarios:** para la encuesta contienen 10 preguntas cerradas y abiertas, 5 relacionadas con la variable dependiente y 5 con la independiente; para la entrevista está constituida por preguntas 5 preguntas específicas y semiestructuradas.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Para el objeto de estudio la población está constituida por el conjunto de sujetos socios y directivos de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala siendo un total de 5 directivos y 19 socios.; 30 conductores y 30 colaboradores.

**TABLA N° 3 Población Cooperativa Manantial de Guangala**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>SOCIOS</b>	<b>24</b>
<b>CONDUCTORES</b>	<b>30</b>
<b>CONTROLADORES</b>	<b>30</b>
<b>AUXILIARES ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>

**Fuente:** Nómina Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto.

### 2.7.2. Muestra

La muestra es el subconjunto representativo de la población o del conjunto universo, los estudios que se realizan en una muestra se pueden generalizar a la población por procedimientos estadísticos, es decir, hacer extensivos sus

resultados al universo, por lo que una muestra debe tener dos características: tamaño y representatividad.

Para este objeto de estudio se ha considerado el muestreo por criterio, por ser una población con un número limitado, por lo tanto se van a realizar encuestas y entrevistas tanto a Directivos, socios, controladores, conductores y auxiliares administrativos de la cooperativa de transportes de pasajeros Manantial de Guangala.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El procedimientos utilizado empieza por la codificación de los ítem que constituyen el cuestionario de la encuesta para su posterior tabulación, luego la elaboración de las tablas de frecuencia en el que se refleje la tabulación efectuada; para la presentación y explicación de los resultados, estos se plasmarán en diagramas de pastel con su respectiva explicación, cuya presentación está basa en lo estipulado según las normas APA.; para el efecto de lo antes mencionado se recurrirá a hoja de cálculo Microsoft Excel .

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Pregunta N° 1 ¿Cuál es su función dentro de la cooperativa?

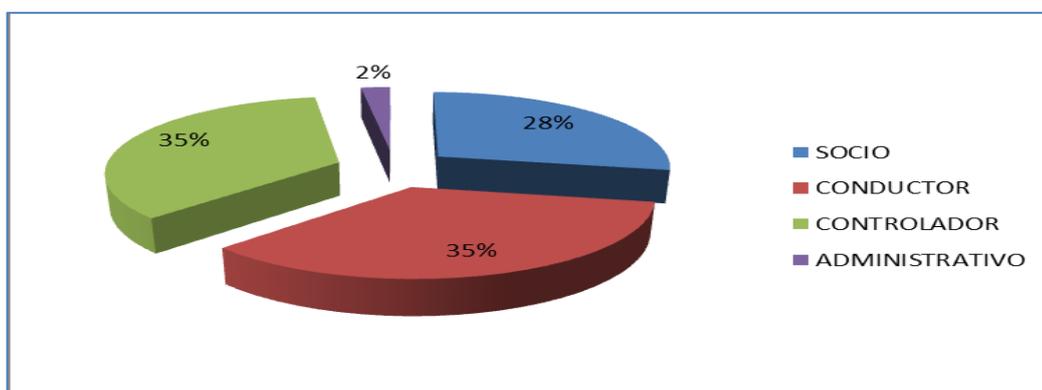
**TABLA N° 4 Función dentro de la Cooperativa**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
1.- ¿Cuál es su función dentro de la Cooperativa?	SOCIO	24	28%
	CONDUCTOR	30	35%
	CONTROLADOR	30	35%
	ADMINISTRATIVO	2	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios y Trabajadores "Cooperativa Manantial de Guangala"

Autor: Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 4 Función dentro de la cooperativa**



Fuente: Socios y Trabajadores "Cooperativa Manantial de Guangala"

Autor: Danny Tomalá Catuto.

En este ítem el 35% de los encuestados dijo ser conductor de la cooperativa, otro 35% es controlador, el 28% es socio, y el restante 2% manifestó ser administrativo, evidenciando que la mayor parte de integrantes de esta estructura organizativa la conforman los conductores y controladores, trabajadores intrínsecamente relacionados con la actividad propia de la institución.

## Pregunta N° 2 ¿Cuál es su nivel de estudios?

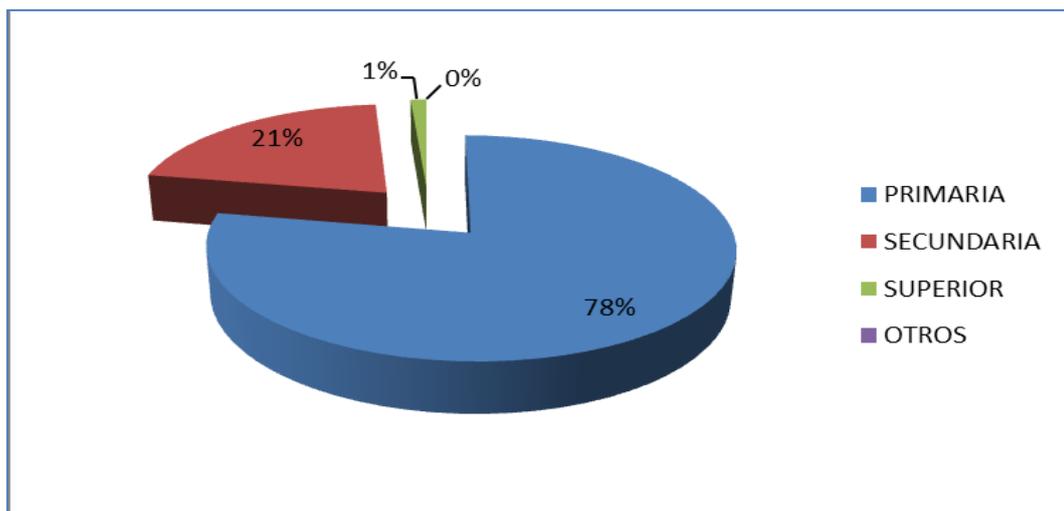
**TABLA N° 5 Nivel de estudios**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
2.- ¿Cuál es su nivel de estudios?	PRIMARIA	67	78%
	SECUNDARIA	18	21%
	SUPERIOR	1	1%
	OTROS	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 5 Nivel de Estudios**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En esta interrogante el 78% de los participantes en la encuesta manifestó que su nivel de estudios es la primaria, el 21% indicó tener secundaria y solo el 1% expresó poseer nivel superior, observándose que el nivel de estudio se constituye en una potencial debilidad para la implementación de ideas administrativas innovadoras que lógicamente para su comprensión y abstracción requieren de cierto nivel de preparación.

**Pregunta N° 3 ¿Se ha establecido la misión y visión de la institución para la cual usted labora?**

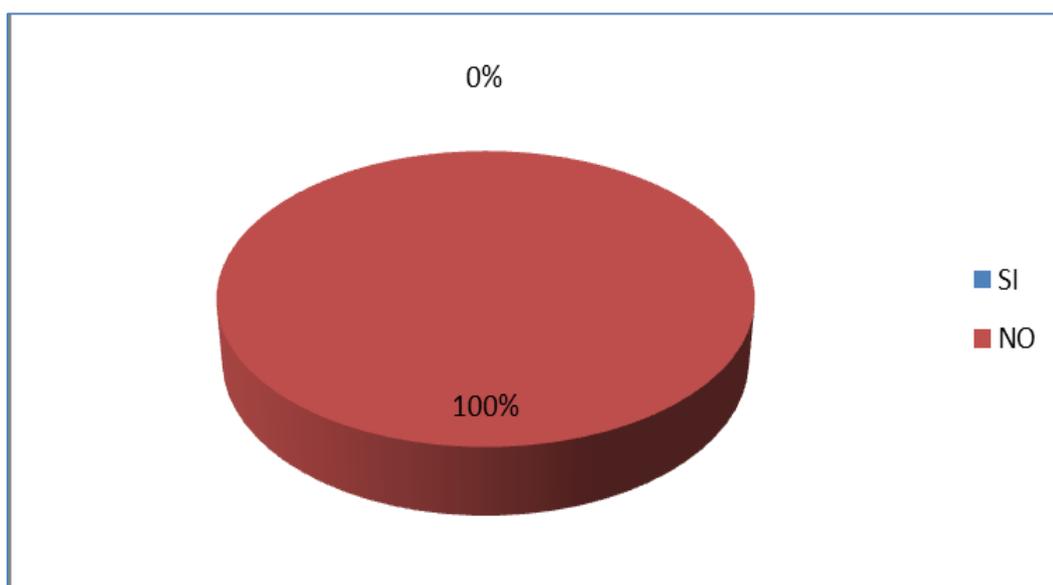
**TABLA N° 6 Misión y Visión de la Institución**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
3.- ¿Se ha establecido la misión y visión de la institución para la cual usted labora?	SI	0	0%
	NO	86	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 6 Misión y Visión de la Institución**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En esta interrogante se observa que el 100% de los encuestados manifestaron que no se ha establecido la misión y visión de la cooperativa donde prestan sus servicios, lo que confirma que las acciones y el direccionamiento institucional no tienen ni se basa en estos instrumentos que son esenciales dentro de una entidad normalmente constituida, y que en la actualidad brindan eficiencia y efectividad a la labor administrativa contemporánea.

**Pregunta N° 4 ¿Qué valoración le da a la gestión administrativa que han realizado los directivos en los últimos dos años?**

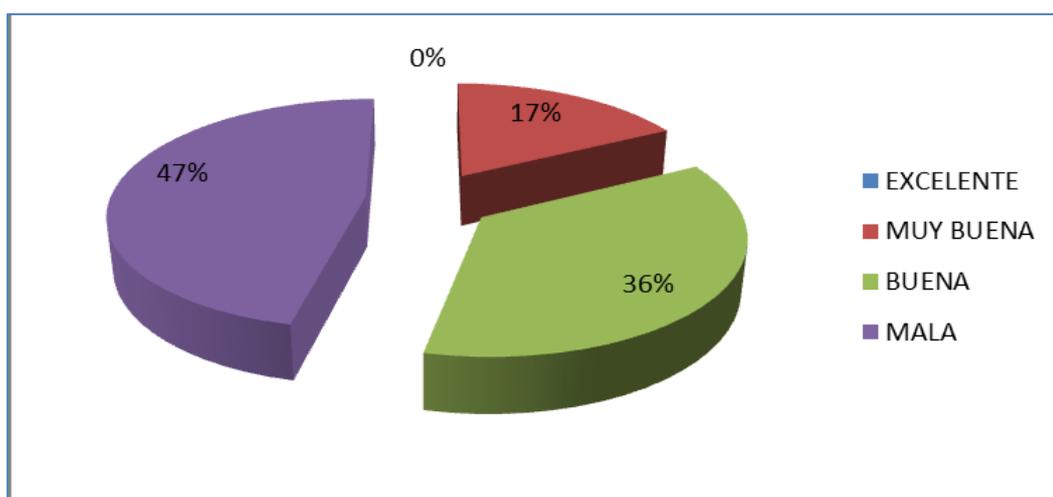
**TABLA N° 7 Valoración de la Gestión administrativa**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
4.- ¿Qué valoración le da a la gestión administrativa que han realizado los directivos en los últimos dos años?	EXCELENTE	0	0%
	MUY BUENA	15	17%
	BUENA	31	36%
	MALA	40	47%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 7 Valoración de la Gestión administrativa**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

Se observa que el 47% de los integrantes de esta estructura organizacional manifestaron que la gestión administrativa que han efectuado los directivos en los últimos dos años es mala, 36% expresó que es buena, y el 17% indicó que esta gestión es muy buena, evidenciando que la mayoría está consciente que han existido deficiencias en este indicador administrativo, pero por otra parte también ha existido acciones rescatables esto último se confirma cuando en su conjunto 53% contestaron con un tendencia positiva.

**Pregunta N° 5 ¿Los Directivos exponen anualmente un informe sobre las gestiones y logros alcanzados por la cooperativa?**

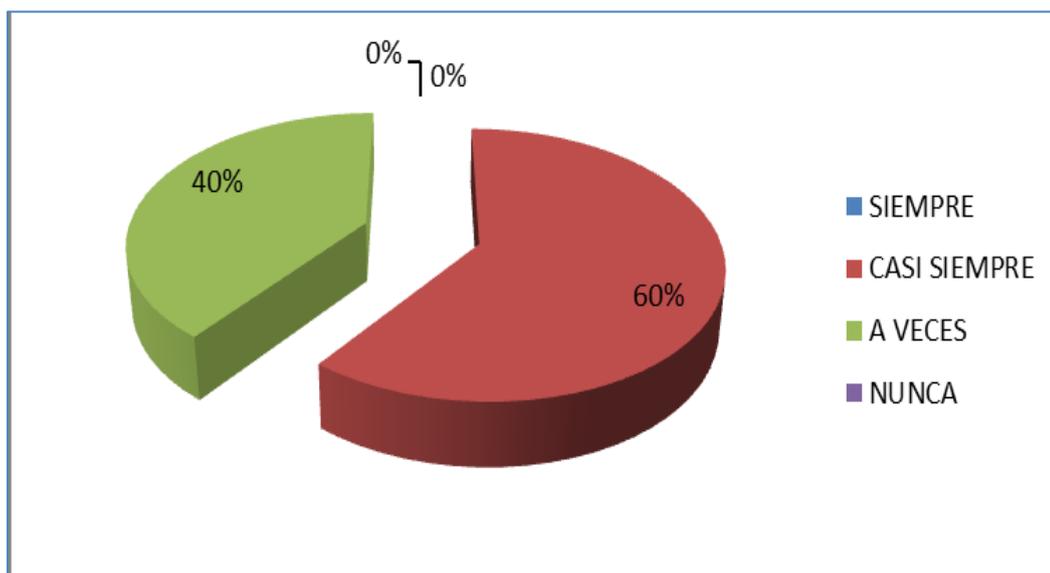
**TABLA N° 8 Informe sobre las gestiones y logros**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
5.- ¿Los Directivos exponen anualmente un informe sobre las gestiones y logros alcanzados por la cooperativa?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	52	60%
	A VECES	34	40%
	NUNCA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 8 Informe sobre las gestiones y logros**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En esta interrogante se observan dos tendencias la primera constituida por el 60% de encuestados que respondieron que casi siempre los directivos exponen anualmente un informe sobre las gestiones y logros alcanzados por la cooperativa, y el restante 40% contestó que esto es a veces, lo que evidencia que esta actividad que en el sector público es una norma y en el sector privado una tendencia no se cumple constantemente.

**Pregunta N° 6 ¿Las políticas, reglamentos, decisiones que toman los directivos son comunicados a todos los miembros de la organización?**

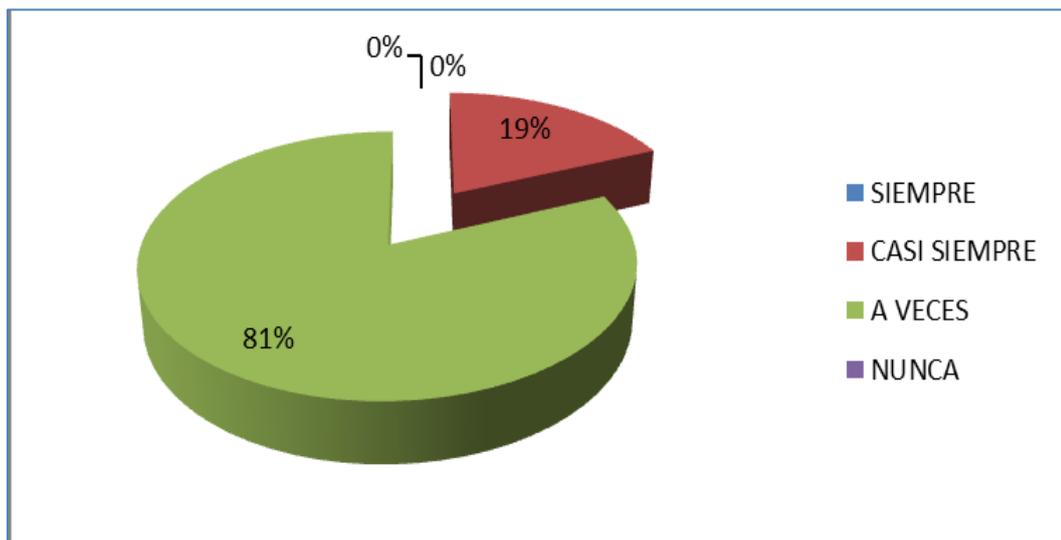
**TABLA N° 9 Comunicación de políticas y reglamentos**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
6.- ¿Las políticas, reglamentos, decisiones que toman los directivos son comunicados a todos los miembros de la organización?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	16	19%
	A VECES	70	81%
	NUNCA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 9 Comunicación de políticas y reglamentos**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En esta pregunta el 81% dijo que a veces las políticas, reglamentos y decisiones que toman los directivos son comunicados a todos los miembros de la organización mientras que el 19% indicó que esto se da casi siempre, una vez más se confirma que la dirección institucional no se efectúa con los parámetros adecuados y actuales aplicados en aras de lograr el desarrollo institucional de las organizaciones.

**Pregunta N° / ¿Cómo califica la comunicación entre directivos, socios, colaboradores?**

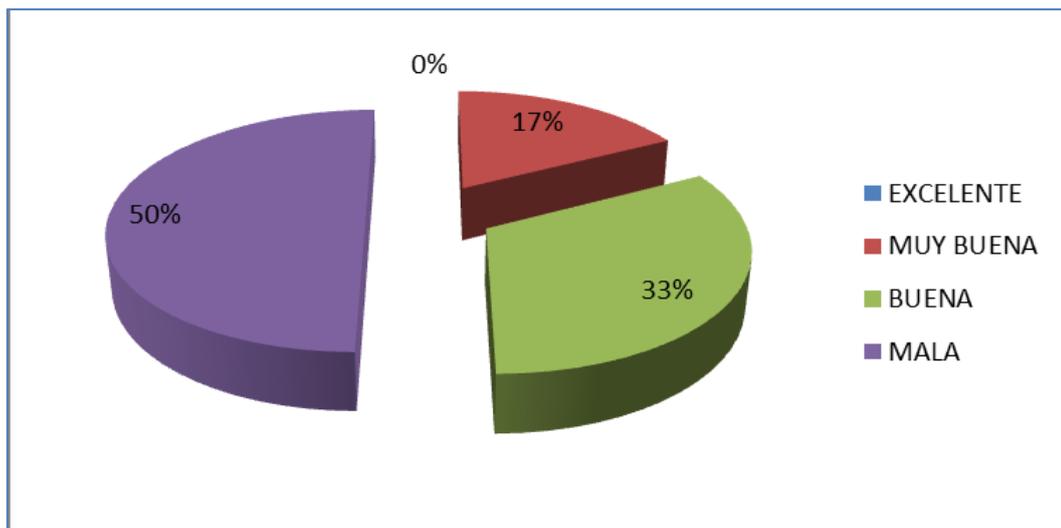
**TABLA N° 10 Comunicación entre directivos, socios y colaboradores**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
7.- ¿Cómo califica la comunicación entre directivos, socios, colaboradores?	EXCELENTE	0	0%
	MUY BUENA	15	17%
	BUENA	28	33%
	MALA	43	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 10 Comunicación entre directivos, socios y colaboradores**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En este ítem se observa que el 50% de los participantes de la encuesta califica como mala la comunicación entre directivos, socios y colaboradores, el 33% dijo que es buena y el 17% manifestó que es muy buena, lo que permite indicar que otros de los factores que inciden en la buena marcha de una entidad, como es el caso de la comunicación no es eficiente y no tiene dirección vertical.

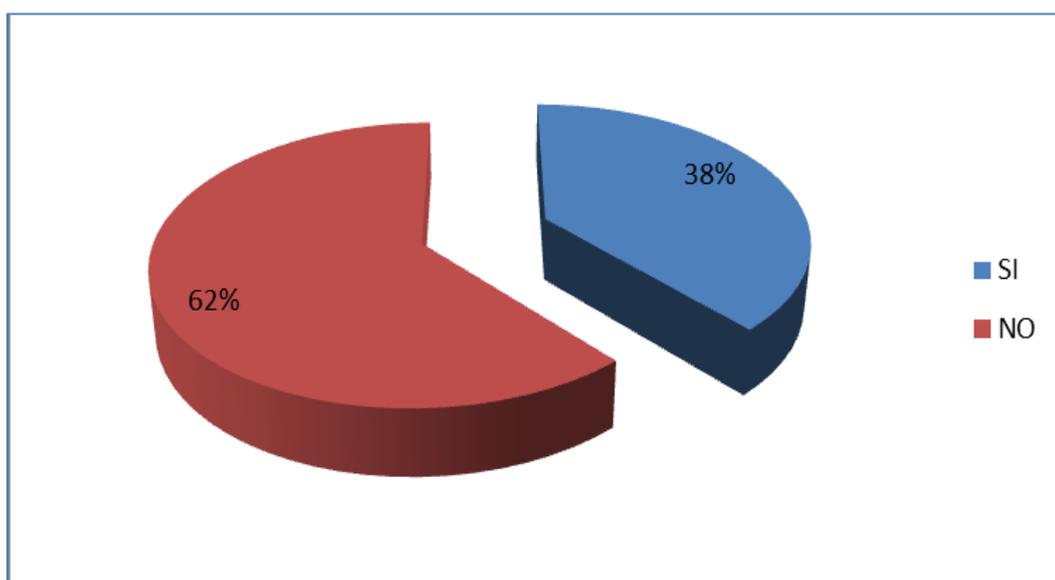
**Pregunta N° 8 ¿Las opiniones de los socios y colaboradores son tomadas en cuenta por los directivos?**

**TABLA N° 11 Opinión de socios y colaboradores**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
8.- ¿Las opiniones de los socios y colaboradores son tomadas en cuenta por los directivos?	SI	33	38%
	NO	53	62%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 11 Opinión de los socios y colaboradores**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En esta pregunta el 62% respondió que no son tomadas en cuenta las opiniones de los socios y colaboradores por los directivos de la cooperativa, y el 38% manifestó que esta si son consideradas, nuevamente se confirma que no existe el principio de participación equitativa en las acciones adoptadas para la normal operatividad de esta organización, situación que sería una amenaza para cualquier intento de implementar un proceso de planificación estratégica.

**Pregunta 9 ¿Se desarrollan planes de acción o proyectos anuales para beneficio de la cooperativa?**

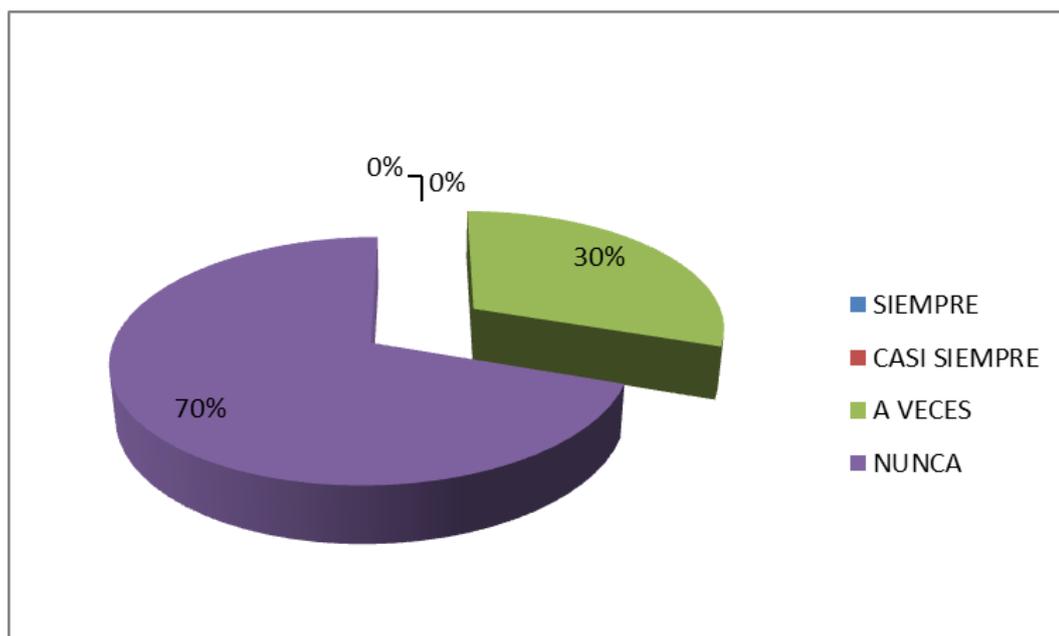
**TABLA N° 12 Planes de acción o proyectos**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
9.- ¿Se desarrollan planes de acción o proyectos anuales para beneficio de la cooperativa?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	0	0%
	A VECES	26	30%
	NUNCA	60	70%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 12 Planes de acción o proyectos**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

Se observa que el 70% de los participantes manifestó que nunca se desarrollan planes de acción o proyectos anuales para beneficio de la cooperativa, el 30% restante contestó que sí, confirmando que no existe una cultura de planificación de objetivos basados en programas y/o proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte de pasajeros Manantial de Guangala.

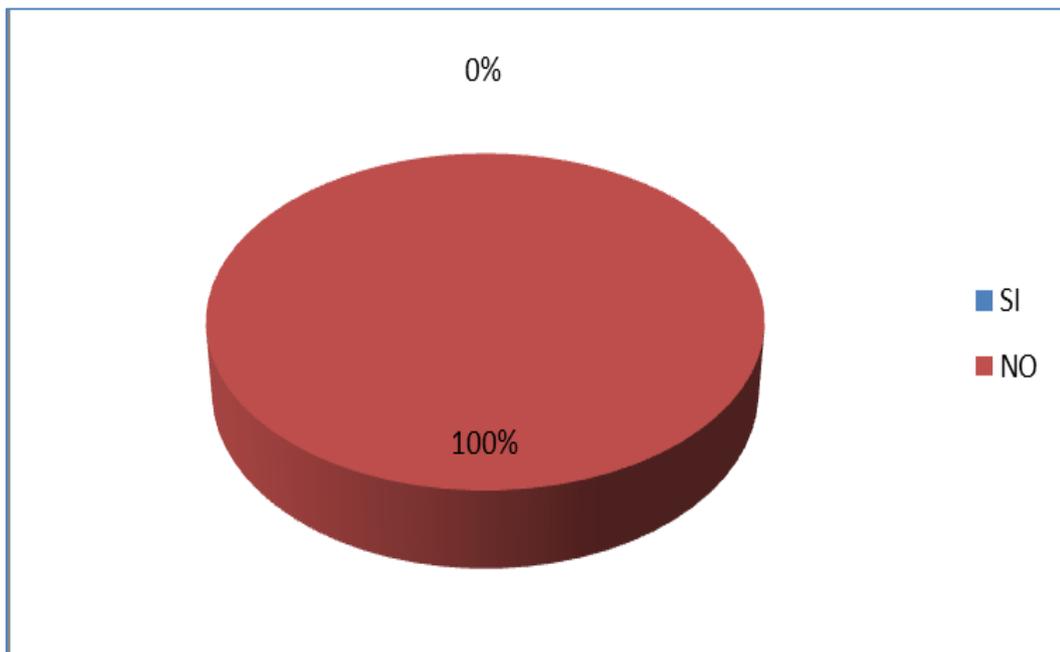
**Pregunta N° 10 ¿Los trabajadores de la cooperativa están afiliados a la seguridad social (IESS)?**

**TABLA N° 13 Afiliación de trabajadores al IESS**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
10.- ¿Los trabajadores de la cooperativa están afiliados a la seguridad social (IESS)?	SI	0	0%
	NO	86	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 13 Afiliación de trabajadores al IESS**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En este ítem el 100% de encuestados expresó que los trabajadores de la cooperativa no están afiliados al seguridad social, constituyéndose esto en una gran debilidad que tributa al estancamiento de posibles estrategias administrativa a implementar a través de una planificación estratégica, por el riesgo que representa en cuanto a sanciones de parte de las autoridades respectivas y más aún porque se convierte en un punto de desmotivación laboral para todos los que tienen o deberían tener relación de dependencia con esta institución.

**Pregunta N° 11 ¿Cómo califica el ingreso que percibe como socio o trabajador de la cooperativa?**

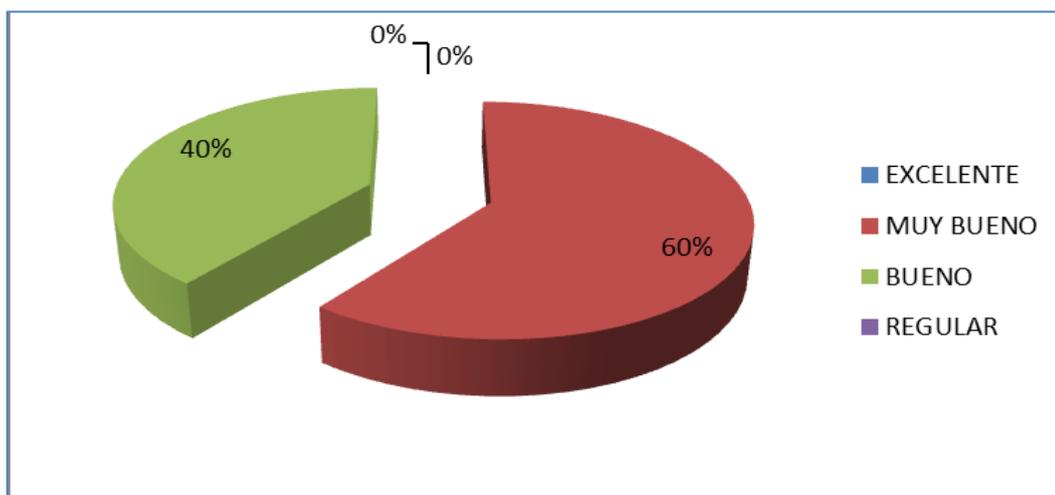
**TABLA N° 14 Calificación del ingreso que percibe**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
11.- ¿Cómo califica el ingreso que percibe como socio o trabajador de la cooperativa?	EXCELENTE	0	0%
	MUY BUENO	52	60%
	BUENO	34	40%
	REGULAR	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 14 Calificación del ingreso que percibe**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En esta interrogante el 60% califica como muy bueno el ingreso que perciben como socio o trabajador de la cooperativa, el 40% lo califica como bueno, lo que evidencia que los integrantes de esta organización están conscientes que los ingresos que perciben llenan las expectativas para la satisfacción de sus necesidades y por ende de la calidad de vida de sus familias, un punto importante en cuanto a motivación para aplicar proceso administrativos que incremente este aspecto.

**Pregunta N° 12 ¿La cooperativa brinda capacitaciones a sus socios y trabajadores relacionadas a sus actividades?**

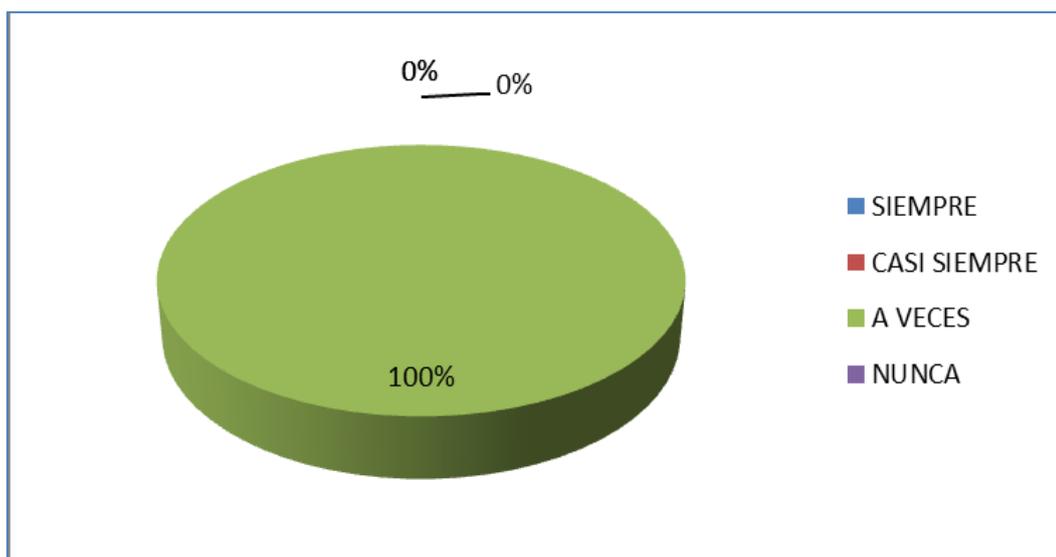
**TABLA N° 15 Capacitación del personal**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
12.- ¿La cooperativa brinda capacitaciones a sus socios y trabajadores relacionadas a sus actividades?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	0	0%
	A VECES	86	100%
	NUNCA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 15 Capacitación del personal**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En esta pregunta el 100% contestó que a veces la cooperativa brinda capacitaciones a sus socios y trabajadores relacionadas a sus actividades, evidenciando que es un punto por que ha existido cierto interés de los encargados de la dirección de esta institución sin embargo es a veces debiendo ser constante para impulso de una mejor operatividad de sus actividades y sobretodo del servicio al usuario.

**Pregunta N° 13 ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la cooperativa?**

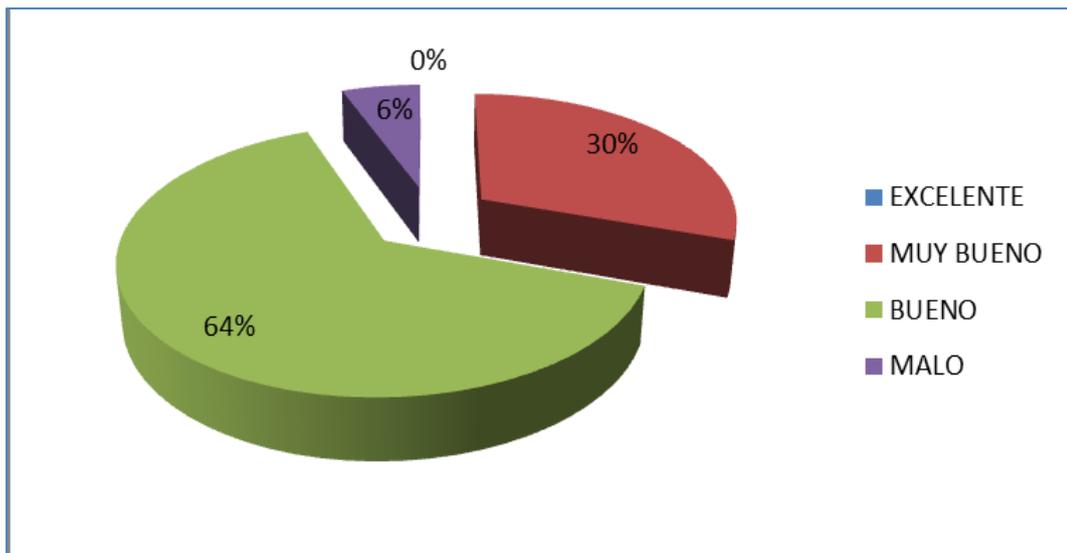
**TABLA N° 16 Calificación del servicio que se brinda**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
13.- ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la cooperativa?	EXCELENTE	0	0%
	MUY BUENO	26	30%
	BUENO	55	64%
	MALO	5	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 16 Calificación del servicio que se brinda**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

Se observa que el 64% de los interrogados calificó como bueno el servicio que brinda la cooperativa, el 30% dijo que es muy bueno y solo el 6% respondió que este servicio es malo; esta situación contradice lo que se ha observado en cuanto la capacidad y el estado de la unidades de transporte de esta cooperativa que en su mayoría y sin poseer mayor conocimiento al respecto se concluye que no tienen las condiciones necesarias para brindar seguridad y confort en la prestación de este servicio.

**Pregunta N° 14 ¿Considera usted que se debe realizar una reestructuración en el aspecto organizacional y administrativo de la cooperativa?**

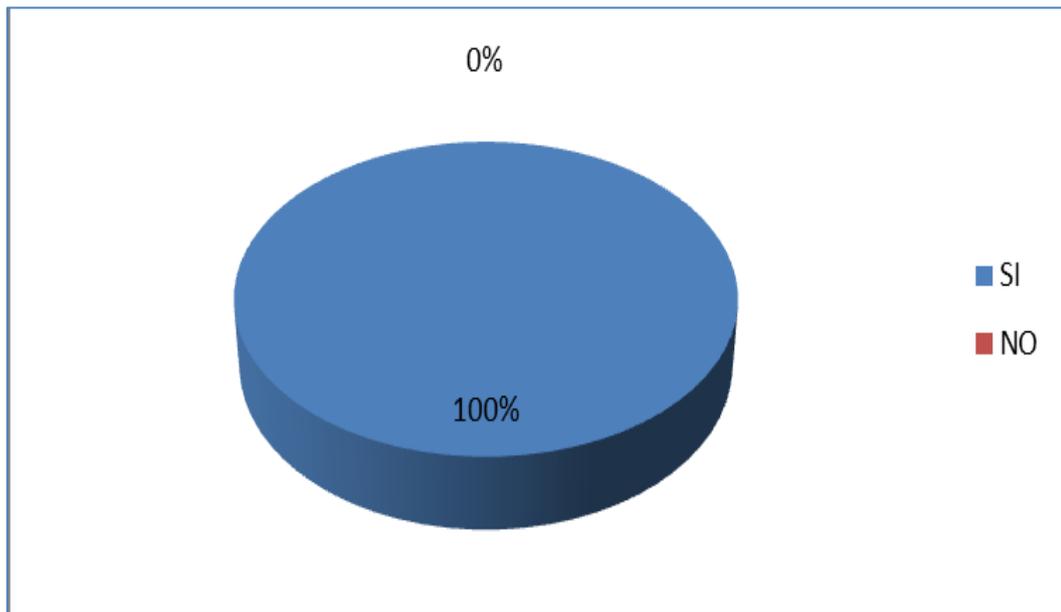
**TABLA N° 17 Reestructuración en el aspecto organizacional y administrativo**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
14.- ¿Considera usted que se debe realizar una reestructuración en el aspecto organizacional y administrativo de la cooperativa?	SI	86	100%
	NO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 17 Reestructuración en el aspecto organizacional y administrativo**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

El 100% de los interrogados considera que si se debe realizar una reestructuración en el aspecto organizacional y administrativo de la cooperativa, dejando claro que existe total predisposición para implementar estrategias en este contexto para el mejoramiento y el desarrollo organizacional de esta entidad, además de que están conscientes de existen problemas en este sentido que deben mejorarse.

**Pregunta N° 15 ¿Le gustaría ser partícipe de la elaboración de estrategias administrativas para su institución?**

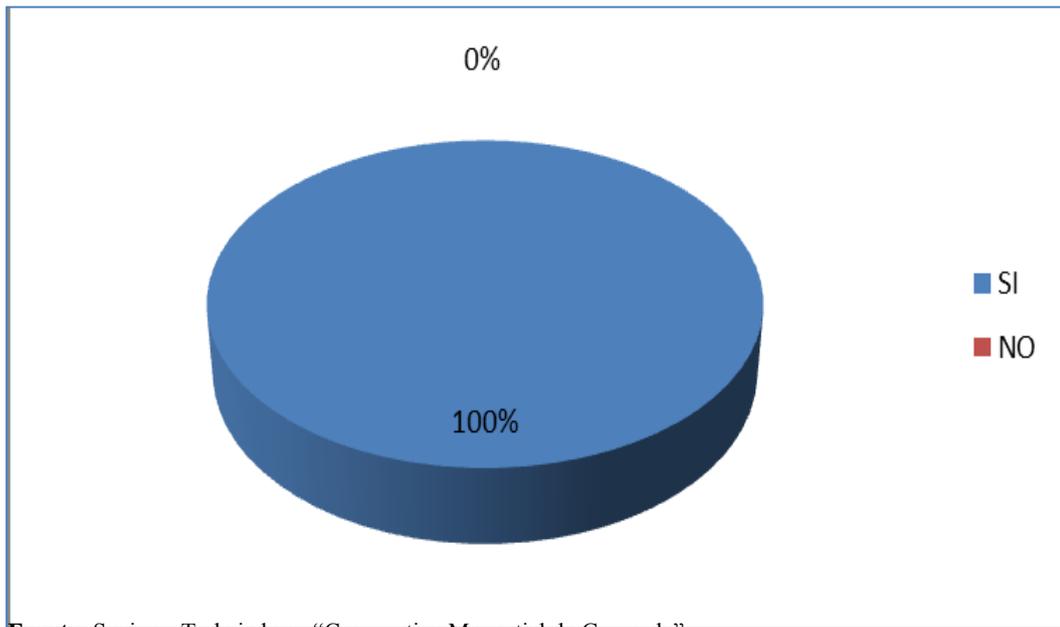
**TABLA N° 18 Elaboración de estrategias administrativas**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
15.- ¿Le gustaría ser partícipe de la elaboración de estrategias administrativas para su institución?	SI	86	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	86	100%

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá

**GRÁFICO N° 18 Elaboración de estrategias administrativas**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”

**Autor:** Danny Tomalá

En este ítem se observa que el 100% de participantes contestó que si le gustaría ser partícipe de la elaboración de estrategia administrativas para su institución, lo que deja claro que todos los integrantes de esta estructura organizacional quieren contribuir para el mejoramiento de la situación polémica encontrada, por lo tanto es susceptible de aplicar un proceso de implementación de una planificación estratégica.

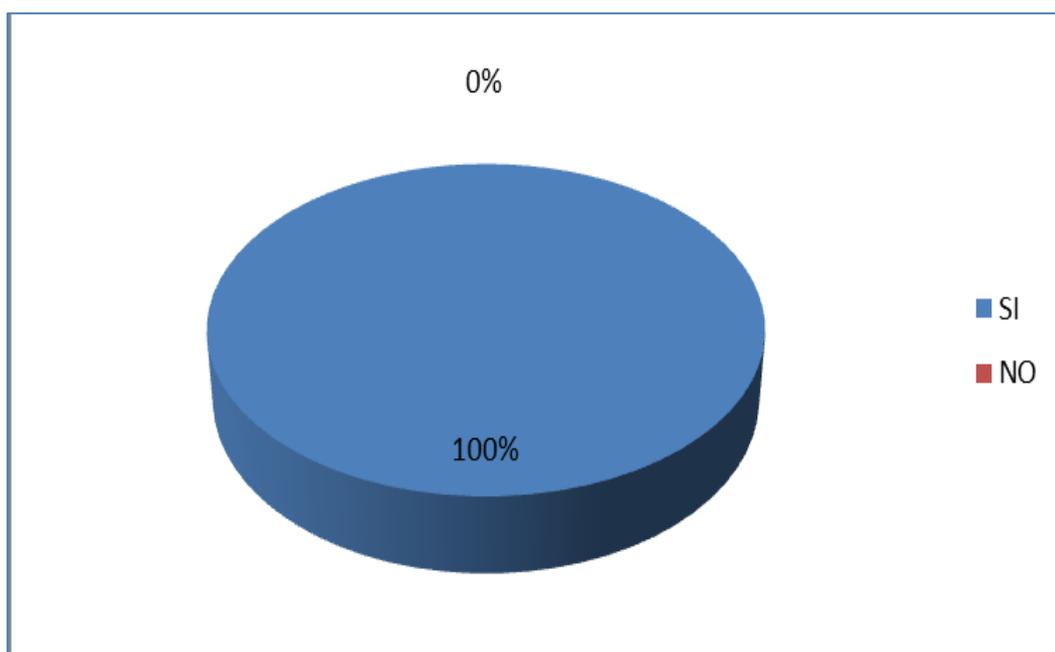
**Pregunta N° 16 ¿Está de acuerdo con la implementación de un Plan Estratégico para su institución?**

**TABLA N° 19 Implementación de un Plan estratégico**

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
16.- ¿Está de acuerdo con la implementación de un Plan Estratégico para su institución?	SI	86	100%
	NO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

**GRÁFICO N° 19 Implementación de un Plan estratégico**



**Fuente:** Socios y Trabajadores “Cooperativa Manantial de Guangala”  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

En esta última pregunta el 100% de encuestados manifestó que si está de acuerdo con la implementación de un plan estratégico para su institución, confirmando definitivamente la absoluta predisposición de los miembros de esta organización de implementar un plan estratégico como herramienta direcciones las acciones administrativas a la consecución de los objetivos institucionales previamente establecidos en unanimidad por todos los integrantes.

## **3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

### **1. ¿Cómo definiría usted el proceso administrativo y como se aplica en la Institución a su cargo?**

La verdad si se refiere a un concepto no sabría cómo definirlo exactamente, pero le puedo decir que la administración es la forma como se maneja una empresa, que a veces puede ser mala o buena dependiendo de las personas que uno tenga a su cargo; en cuanto como se aplica en la cooperativa le puedo decir que ha mejorado un poco desde que estoy al mando de la misma por lo menos ahora se ve que existe un control sobre todo en las aportaciones de los socios, ya no hay el despilfarro que existía en las anteriores administraciones, los socios y trabajadores tienen en confianza en esta directiva.

### **2. ¿Tiene esta institución definida su Filosofía, Visión y Misión?**

Sinceramente desconozco los términos por los que me pregunta, en todo caso si se refiere a algo como un slogan, le puedo indicar que es el siguiente “Servimos, no competimos”

### **3. ¿El directorio que actualmente usted preside tiene definido los objetivos y metas a alcanzar durante su periodo?**

A pesar de ser nuevos al frente de esta institución, en conjunto con los demás integrantes de la directiva estamos gestionando la capacitación de un especialista de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, para que nos oriente acerca de cómo proceder con esta nueva ley y de acuerdo a eso podamos establecer los objetivos apropiados.

**4. ¿Dentro de las actividades que desarrollan como institución se observa una comunicación efectiva y trabajo en equipo de todos los que conforman la cooperativa, incluidos los trabajadores y personal administrativo?**

Le puedo manifestar que como en toda institución o empresa siempre existen inconvenientes para la comunicación, y nuestra cooperativa no es la excepción, más aun si se considera que somos nuevos al mando de la misma, en un principio existió desconfianza y resistencia a las decisiones e iniciativas que propusimos, pero entendible por las malas experiencias con las directivas anteriores, hay ocasiones en que esto se da creo yo porque el nivel de estudios de la mayoría de los socios, choferes y controladores es solo de primaria, y usted conoce que cuando existen personas con este tipo de problemas de educación, muchas veces no entienden o no quieren entender los mensajes o ideas que damos.

**5.- ¿En su administración o en administraciones anteriores se realizado algún diagnóstico sobre la situación interna y externa de la cooperativa?**

Le puede decir que en mi administración se ha empezado al menos en proporcionar informes económicos y de gestiones realizadas no de manera profesional pero tratamos de darnos a entender con los demás socios, pero sinceramente ni en esta ni en las anteriores administraciones se ha realizado lo que usted pregunta, esperamos que con el trabajo que usted está realizando por primera vez se efectúe esta actividad en nuestra institución.

**6.- Se ha observado que en su parque automotor existen unidades que no están en condiciones para brindar un servicio de calidad a los usuarios de la ruta que ejecutan, han planificado acudir a una fuente de financiamiento para la renovación de las mismas.**

Se ha propuesto hacer uso del plan de chatarrización implementado por el actual gobierno, también se ha escuchado propuesta de una reconocida concesionaria que

estaría dispuesta financiarnos la renovación del parque automotor, pero no se ha logrado un acuerdo aún.

**7.- Sabía usted, que un Plan Estratégico es una herramienta administrativa que direcciona las actividades y objetivos de una organización y con el cual se logra muy buenos resultados para el crecimiento de las instituciones ¿Estaría dispuesto a proponer su elaboración y ejecución en forma participativa en la Cooperativa?**

Desconocía de la existencia de este tipo de herramientas administrativas, pero si es verdad que ayuda a que las empresas logren crecer, por supuesto que estaría dispuesto no solo a proponer sino a exigir que se elabore y se ejecute con la participación de todos los que hacemos la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala, pero primero tendría que asesorarme de más a fondo de que se trata exactamente para poder explicarles de la mejor manera a los demás socios y los colaboradores de las ventajas de esta iniciativa.

Por lo manifestado por el señor Presidente de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala es evidente que está consciente de que los procesos administrativos y operativos desarrollados por esta institución no han tenido un direccionamiento o una guía que les permita establecer objetivos con la finalidad lograr el crecimiento de la estructura organizacional presente.

Confirma que uno de los principales problemas es la comunicación de las ideas o de las acciones adoptadas por los directivos debido principalmente que poseen un limitado nivel de estudios; también confirma lo que se observó preliminarmente en cuanto la obsolescencia de ciertas unidades de su parque automotor, aunque es digno de destacar que se han propuesto alternativas de financiamiento para proceder a la renovación del mismo.

De igual forma demostró su entera predisposición de proponer la elaboración y ejecución de un Plan Estratégico Institucional, con la participación de cada uno de los que conforman esta estructura organizacional, pero también se evidencia que desconoce de este proceso, confirmándolo al responder que no conoce lo que es una filosofía, visión y misión, por ende esta cooperativa no las posee.

### **3.3. Comparación de resultados**

Efectuado un análisis general de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevista, se puede manifestar que existe conjunción y concatenación en las respuestas; en ambos casos estos grupos manifiestan que siempre han existido problemas de tipo administrativos en la organización y que se manejan con conocimientos empíricos que lo han ganado con el paso de los años pero que ya están devaluados.

Reconocen que tienen un bajo nivel de estudios y que por ende necesitan de constante capacitación en aspectos relacionados con la actividad que desarrollan, las mismas que casi no les han proporcionado.

Están conscientes que en 17 años que tiene de creada la cooperativa no logrado desarrollarse como institución, situación que si han logrado otras instituciones similares en la provincia de Santa Elena, por tal razón se hace necesario la implementación de estrategias administrativas que direccionen la metas.

Pero donde más evidencian concordancia es en que se debe elaborar y aplicar lo antes posible un Plan Estratégico Institucional y participativo que ayude a la cooperativa alcanzar el desarrollo organizacional esperado, y por ende mejore las condiciones sociales y económicas de sus socios y colaboradores.

### 3.4 CONCLUSIONES

- El recurso humano de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala en su mayoría lo conforman conductores y controladores, con nivel de educación que en muchos de los casos solo tiene primaria como nivel de educación, este último fenómeno abarca a los socios.
- No existe direccionamiento estratégico al no haber establecido su filosofía, visión y misión, y al proporcionar en su mayoría una calificación de mala a la gestión administrativa desarrollada por sus directivos, quienes no son constantes en la presentación de informes, pero la responsabilidad recae mayoritariamente en los directivos cuyo principal manifiesta desconocer la existencia de estas herramientas administrativas. Los directivos de turno mientras estuvieron al mando de la cooperativa no se preocuparon por brindar capacitación constante en los aspectos relacionados a su actividad, ni para crecimiento personal de cada uno sus miembros, en la actualidad desde la cabeza principal tienen poco conocimiento de La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria que es el cuerpo que los rige actualmente.
- Existe una deficiente comunicación de los directivos con los demás integrantes de esta organización, situación que la confirma su principal directivo, este último considera que es por el poco nivel de estudios de los miembros de la organización, a tal punto que no se ha podido consensuar sobre el financiamiento para la renovación del parque automotor que en su mayoría muestra obsolescencia.
- Todos los que conforman la estructura organizacional de Cooperativa Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala consideran que se debe elaborar y aplicar un Plan Estratégico que contribuya a su crecimiento institucional.

### **3.5 RECOMENDACIONES**

- Implementar estrategias de inclusión educativa dinámica con finalidad de que el recurso humano que integra la cooperativa pueda completar su nivel de estudios y capacitar a los directivos de la institución sobre herramientas organizacionales como la elaboración e implementación de un Plan Estratégico.
- Diseñar la filosofía, la visión y la misión institucional con la participación de todos quienes integran esta unidad administrativa y Establecer reglamentos y políticas que contribuyan al mejoramiento de la actividad administrativa desarrollada actualmente por los directivos de la cooperativa.
- Mejorar los canales de comunicación existente actualmente, con la finalidad de que se consensue con mayor rapidez iniciativas y decisiones que beneficien y mejoren el servicio prestado, tratando de lograr en corto plazo la aprobación de acceder al financiamiento necesario para la renovación del parque automotor.
- Proponer la elaboración y aplicación de un Plan Estratégico para el periodo 2014-2018, como herramienta que guie y dirija el proceso administrativo hacia el desarrollo organizacional de esta cooperativa.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES MANANTIAL DE GUANGALA DE LA PARROQUIA COLONCHE CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013-2017**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

Con el desarrollo de este proyecto de grado se busca caracterizar las líneas de acción que contribuirán al mejoramiento institucional de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en buses Manantial de Guangala plasmadas en el diseño de un Plan Estratégico, además este estudio permite diagnosticar la situación institucional actual y los posibles direccionamientos a alcanzar a corto y largo plazo, para de esta manera direccionarlos

Para el desarrollo de lo antes mencionado se tomó como base los resultados obtenidos de la aplicación de los respectivos instrumentos de recolección de información, (encuestas y entrevistas) que confirmaron las observaciones preliminares efectuadas a los aspectos administrativos desarrollados y ejecutados por los directivos, socios, conductores, controladores y demás colaboradores que conforman la estructura organizacional esta institución.

Como todo proceso de planificación de carácter estratégico, prospectivo, participativo y holístico requiere de un análisis previo de los factores internos y externos del objeto de estudio a analizar que permitirán a la vez confirmar una vez más la hipótesis planteada, para el efecto se ha implementado instrumentos de diagnóstico contemporáneos como el FODA y su respectiva matriz que dan la pauta para el establecimiento de las estrategias que impulsen las fortalezas, reduzcan las debilidades y amenazas y sobretodo que aprovechen las oportunidades, todo esto a través de programas de índole administrativo, financiero e inversión, de promoción y publicidad ; y de capacitación; con sus respectivos proyectos y actividades.

## **4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

A través del diseño del presente Plan Estratégico se busca esencialmente proponer a los directivos, a los socios y demás integrantes de esta institución una herramienta que dirija las acciones y/o toma de decisiones que impulsen el crecimiento institucional de la Cooperativa de Transporte de pasajeros Manantial de Guangala.

A la población que da origen al nombre de esta cooperativa, como consecuencia del mencionado crecimiento institucional, le proporcionará prestigio convirtiéndose en referente en la provincia de Santa Elena y sobretodo de esta población de la parroquia Colonche.

A las demás instituciones en el contexto les brindará información necesaria para la creación de líneas bases adaptables a su entorno organizacional y de comunidad para la implementación de Planes Estratégicos que normen sus actividades administrativas; y a los directivos y estudiantes de las diferentes carreras de la rama administrativa y comercial un modelo de tipo académico para el desarrollo de estudios y proyectos similares.

## **4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Según los estatutos de la Cooperativa de Transporte de pasajeros Manantial de Guangala posee las siguientes características que la identifican:

Art2.- Domicilio, Responsabilidad y Duración: El domicilio principal de la Cooperativa es la Comuna Manantial de Guangala, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena República del Ecuador por ser una organización de servicio de transporte de pasajeros cuando su actividad así lo

demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional. La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aporten a la entidad.

Art3.- Objeto Social: La Cooperativa tendrá como objeto social la prestación del servicio de transporte público de pasajeros desde el lugar de su domicilio hacia los diferentes sitios de la provincia con deficiencias y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales en vehículos tipo bus de conformidad con la autorización conferida por la autoridad de transporte y tránsito competente a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familiares en busca de su desarrollo económico social y económico.

#### **4.4.- MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO**

La estructura que contendrá el Plan Estratégico de la Cooperativa Manantial de Guangala es el siguiente:

**1. Filosofía**

**2. Visión**

**3. Misión**

**4. Objetivos**

**5. Metas**

**6. Valores**

**7. Análisis Situacional**

- ✓ **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**
- ✓ **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**
- ✓ **FODA (Matriz Estratégica)**

**8 Estrategias**

## **9. Políticas**

## **10. Programas y Proyectos**

## **11. Seguimiento y control**

## **12. Plan Operativo**

El modelo de Plan Estratégico desarrollado se basa en los enfoques integral y participativo. Integral por su trascendencia en la unión de elementos heterogéneos, es considerado como uno de los enfoques más complejos en su proceso de diagnóstico por las dimensiones que encierra, dimensiones políticas, económicas, financieras, sociológicas y pedagógicas que interactúan entre sí.

Participativo, debido a que todas las personas que conforman la institución son partícipes del proceso de diagnóstico y evaluación, situación que permite concienciar y participar activamente en el compromiso y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este enfoque considera de gran importancia la participación de cada uno de los elementos que conforman la entidad, estudios efectuados concluyen que la participación de las personas en las decisiones desarrolla la autoestima, la responsabilidad, así como el sentido de pertenencia de los actores con los grandes retos institucionales y la mejora en la relación, individuo-grupo-institución.

Este modelo también se fundamenta en la concepción prospectiva, que tiene elevados alcances creativos por su participación holística, en los diferentes aspectos del quehacer práctico, toma en cuenta la política, la economía, educación y todas las disciplinas necesarias que enrumben el futuro de la sociedad en el caso particular sería de las instituciones públicas o privadas.

## **4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.5.1. Direccionamiento estratégico**

#### **4.5.1.1. Filosofía**

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala fundamenta sus actividades en el compromiso con la comunidad; reconoce la necesidad brindar seguridad y calidad en el servicio que presta como resultado de la constante capacitación de todos los individuos que la conforman.

#### **4.5.1.2. Visión**

Liderar el servicio de transporte público de pasajeros de la ruta La Libertad-Colonche, apoyado en un capital humano capacitado y con vocación de servicio, con un renovado parque automotor garantizando seguridad y compromiso ambiental, reconocidos por trabajar bajo principios de responsabilidad social.

#### **4.5.1.3. Misión**

Ofrecer un servicio de transporte público de pasajeros de calidad, a los usuarios de la ruta La Libertad-Colonche, reflejando confort y buen estado de nuestras unidades, demostrando puntualidad, solidaridad, cordialidad y seguridad antes, durante y después del recorrido, direccionados a alcanzar el liderazgo en este tipo actividades.

#### **4.5.1.4. Objetivos estratégicos**

1. Liderar el servicio de transportación pública de pasajeros de la ruta La Libertad-Colonche, mediante la elaboración y aplicación de estrategias innovadoras de servicio al usuario.

2. Fortalecer el capital humano de la institución a través programas de capacitación orientados a la vocación de servicio y desarrollo personal
3. Renovar el parque automotor existente mediante la elaboración de estrategias de financiamiento a mediano plazo.
4. Impulsar los principios de responsabilidad social creando programas de beneficios sociales para socios y empleados; y efectuando inversiones sociales para la comunidad.

### **TABLAS N° 20 Matriz para elaborar Objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ PARA ELABORAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>						
<b>N°</b>	<b>Acción</b>	<b>Objeto</b>	<b>Descripción/Cantidad</b>	<b>Dónde</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Límites/Condiciones</b>
1	Liderar	El servicio de transportación pública de pasajeros de la ruta La Libertad-Colonche	Permanente	Lugar	Periodo 2014-2018	Elaborando estrategias innovadoras de servicio al usuario
2	Fortalecer	El capital humano y la vocación de servicio	Permanente	A nivel institucional	Periodo 2014-2018	Programas de capacitación orientado a la vocación de servicios
3	Renovar	Parque automotor	100%	A nivel institucional	Periodo 2014-2018	estrategias de Financiamiento a largo plazo
4	Impulsar	Responsabilidad social	permanente	Comunidad	Periodo 2014-2018	Programas de Beneficios Sociales para socios y empleados; Inversiones Sociales para la comunidad

**Fuente:** Socios y trabajadores

**Autor:** Danny Tomalá

#### **4.5.1.5.- Metas**

1. Hasta diciembre de 2018 la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala alcanza el liderazgo de la transportación pública de la ruta La Libertad-Colonche en un 100%.

2. Hasta diciembre de 2018, 1 plan anual de capacitación orientados a la vocación de servicio desarrollados.
3. Hasta diciembre de 2017 el 100% del parque automotor renovado.
4. Hasta diciembre de 2018, 4 programas anuales sobre seguridad vial y protección ambiental ejecutados.
5. Hasta enero de 2015, 1 programa de beneficios sociales destinados a los socios y trabajadores de la cooperativa, implementado; y hasta diciembre de 2018, 2 dos inversiones sociales para beneficio de la comunidad ejecutado.

#### **4.5.1.6.- Valores**

##### **Compromiso**

Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de los integrantes de la institución, participando activamente con la organización.

##### **Servicio**

Responder de manera oportuna a las necesidades de los usuarios, propiciando una acción continua y duradera.

##### **Honestidad**

Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la prestación de servicios. El trato ético y profesional hacia los usuarios.

## **Desarrollo**

Fomentar el interés por la preparación y actualización personal, promoviendo el crecimiento personal nuestros colaboradores.

## **Respeto**

Valorar a las personas que colaboran con la institución.

## **Puntualidad**

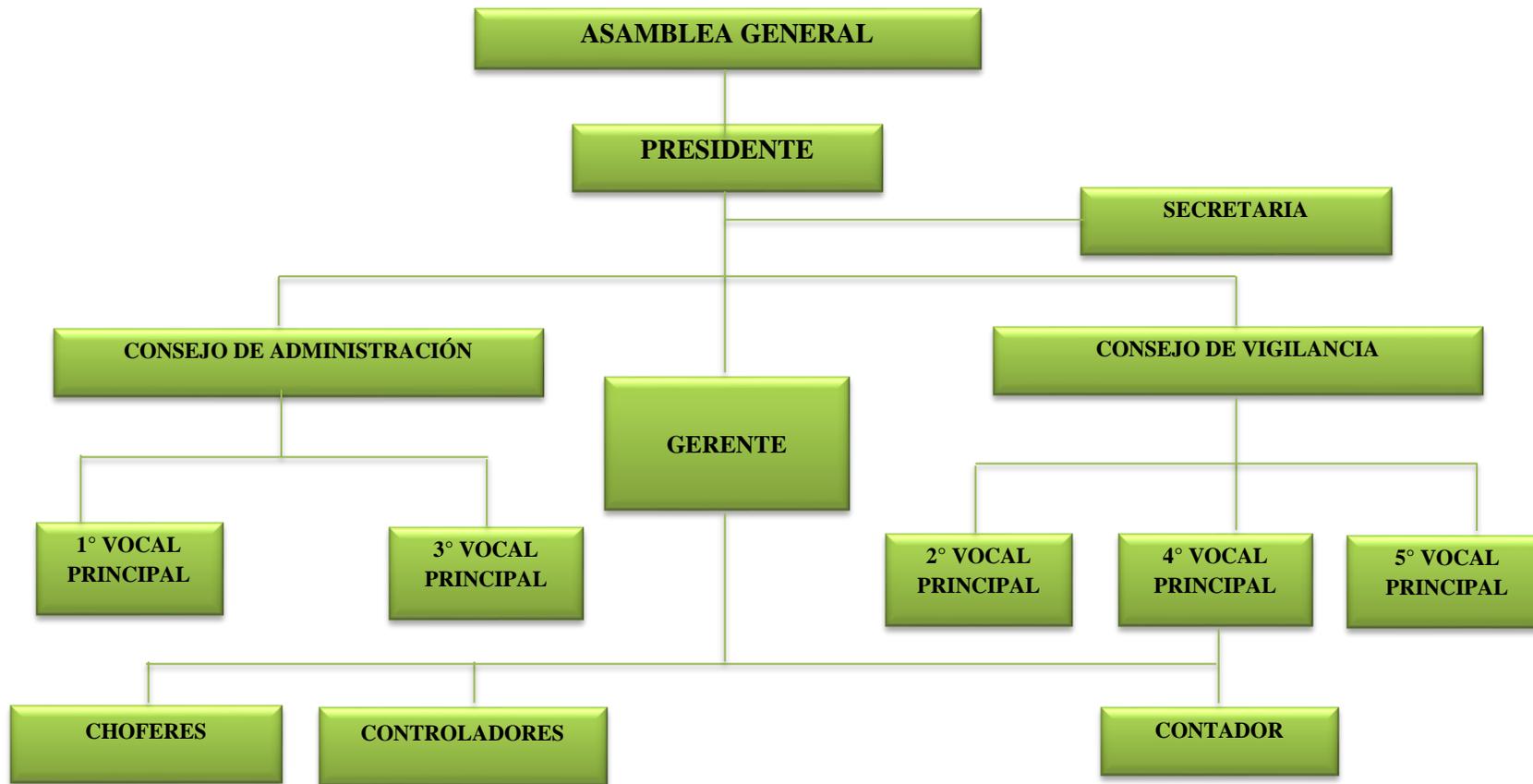
Cumplir con los horarios establecidos para las diferentes actividades.

## **Responsabilidad Social**

Grado de compromiso que adquieren los servidores de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala para lograr la visión de la Entidad, que les permite asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones con la comunidad, de tal manera que incrementen sus niveles de confianza y estabilidad de sus relaciones institucionales.

**GRÁFICO N° 20 Estructura Organizacional de La Cooperativa de Transporte Manantial de Guangala**

**4.5.2. Estructura organizacional  
Cooperativa de Transportes de Pasajeros en Buses Manantial de Guangala**



**Fuente:** Estatutos de Constitución de la Cooperativa  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

#### **4.5.2.1 Orgánico funcional de la cooperativa de transporte Manantial de Guangala**

A continuación se describen los cargos y funciones que se observan en la estructura organizacional establecida:

##### **La Asamblea General:**

- ✓ Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de elecciones.
  
- ✓ Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia.
  
- ✓ Remover a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
  
- ✓ Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará a su consideración, el consejo de vigilancia.
  
- ✓ Aprobar o rechazar los Estados Financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.
  
- ✓ Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración.

- ✓ Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos montos le corresponda según el reglamento interno.
- ✓ Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa.
- ✓ Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución.
- ✓ Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
- ✓ Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y Directivos, que en conjunto, no podrán exceder del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa.
- ✓ Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación.
- ✓ Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales.
- ✓ Conocer las tablas de remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización.

- ✓ Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención.

### **El Consejo de Administración:**

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos.
- ✓ Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.
- ✓ Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- ✓ Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia.
- ✓ Dictar los reglamentos de administración y organización internos que sean de su competencia.
- ✓ Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
- ✓ Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y procedimientos establecidos en el reglamento interno.
- ✓ Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria.
- ✓ Nombrar al Gerente y Gerente Subrogante y fijar su retribución económica.

- ✓ Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los obligados a rendirlas.
- ✓ Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el reglamento interno.
- ✓ Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
- ✓ Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
- ✓ Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.
- ✓ Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General.
- ✓ Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente.
- ✓ Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia.
- ✓ Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos.
- ✓ Señalar el número y valor mínimo de certificados de aportación que deben tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa.

- ✓ Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General.

### **Consejo de Vigilancia**

- ✓ Nombrar en su seno al Presidente y Secretario del Consejo.
- ✓ Controlar las actividades económicas de la cooperativa.
- ✓ Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- ✓ Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa.
- ✓ Efectuar las funciones de auditoría interna, hasta cuando la cooperativa exceda de 200 socios o 500.000,00 dólares de activos.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.
- ✓ Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financiero, balance social y la gestión de la cooperativa.
- ✓ Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo.

- ✓ Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de la gerencia.
- ✓ Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.
- ✓ Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
- ✓ Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de directivos o administradores de la cooperativa, y formular las observaciones pertinentes en cada caso.

### **Gerente**

- ✓ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su reglamento y Estatuto de la Cooperativa.
- ✓ Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.
- ✓ Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria, los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.

- ✓ Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración.
- ✓ Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado, contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa, y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.
- ✓ Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.
- ✓ Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.
- ✓ Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de administración.
- ✓ Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- ✓ Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el reglamento interno o la Asamblea General le autorice.
- ✓ Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa.

- ✓ Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.

**Perfil del puesto:**

Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá cumplir con el siguiente perfil:

- a. Título de Tercer Nivel en Ingeniería comercial, Economía o afines.
- b. Acreditar experiencia de al menos un año en gestión administrativa, preferentemente
- c. acorde al objeto social de la cooperativa.
- d. Poseer capacitación en economía social y solidaria; y cooperativismo.
- e. Tener Capacidad de trabajo en equipo
- f. Poseer Habilidades gerenciales
- g. Capacidad para inducir a la motivación personal a sus dirigidos.
- h. Poseer y transmitir vocación de servicios
- i. Debe contar con perseverancia y constancia en cada una de las actividades que realiza para el progreso de la organización que dirige.

## **Los vocales**

Son aquellos individuos que trabajan en forma conjunta con la directiva y tienen las siguientes funciones:

- ✓ Asistir a las sesiones de los Consejos y Asamblea General con voz y voto.
- ✓ Integrar y participar en las comisiones que nombre el Consejo de Administración y Vigilancia o en su defecto la Asamblea General.
- ✓ Supervisar las actividades de los programas y proyectos a cargo de la cooperativa por iniciativa propia o por encargo de la Asamblea General.
- ✓ Subrogar en las funciones a cualquier miembro del Consejo de Vigilancia y Administración que por cualquier motivo se ausentara en forma temporal o definitiva a la organización.

## **Secretaria**

Son funciones de la secretaria:

- ✓ Coordinar las labores de secretariado general de la gerencia y demás departamentos si lo hubiere.
- ✓ Archivar y custodiar la documentación original de socios, clientes y de la cooperativa.
- ✓ Archivar las correspondencias expedidas y emitidas, así como los expedientes de créditos.

- ✓ Actuar como recepcionista de socios, clientes y llamadas telefónicas.
- ✓ Tramitar invitaciones para reuniones de los consejos.
- ✓ Recibir y realizar llamadas, tomar mensajes, recibir o despachar correspondencias, recortar periódicos y publicaciones de interés de la cooperativa y de los negocios financieros en general.
- ✓ Desempeñar otros deberes que la asigne el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones estatutarias o legales pertinentes a la materia. Además tampoco podrá garantizar obligaciones personales de los directivos o socios de la Cooperativa, así como tampoco podrá garantizar a terceros con los bienes comunes de la institución.

### **Perfil del Puesto**

- ✓ Personalidad equilibrada y proactiva.
- ✓ Autoestima positiva.
- ✓ Capacidad de adaptación a los cambios.
- ✓ Habilidades comunicativas y escucha activa.
- ✓ Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- ✓ Disposición para trabajar en equipo.

- ✓ Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.
- ✓ Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas.
- ✓ Título Técnico o Tecnológico en Secretariado o afines
- ✓ Técnicas de archivo.
- ✓ Técnicas de oficina
- ✓ Digitación o mecanografía.
- ✓ Uso apropiado del teléfono
- ✓ Manejo y organización de la agenda
- ✓ Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa.
- ✓ Manejo adecuado de documentos.
- ✓ Conocimiento y dominio del idioma del país

### **Contador**

Son funciones del contador:

- ✓ Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.

- ✓ Verificar y depurar cuentas contables.
- ✓ Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.
- ✓ Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- ✓ Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.
- ✓ Efectuar las declaraciones que estipula la Ley de acuerdo a la actividad de la cooperativa.
- ✓ Participar en las sesiones y reuniones con la Gerencia para el análisis de información.
- ✓ Revisar y comparar gastos mensuales.

### **Perfil del Puesto**

- ✓ Título de Tercer nivel de Contador Público Autorizado
- ✓ Manejo Avanzado del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, Excel y Poder Point.
- ✓ Indispensable conocimiento y experiencia comprobada en labores de auditoria, legislación relacionada, al régimen de economía popular y solidaria.

- ✓ Experiencia mínima 2 años como contador de Cooperativas de Transporte.
- ✓ Responsable, Analítico, con iniciativa y capacidad de organización.
- ✓ Buen manejo de relaciones interpersonales.
- ✓ Habilidad numérica.
- ✓ Capacidad de trabajo bajo presión

### **Choferes**

Son funciones del chofer:

- ✓ Efectuar el transporte de viajeros por carretera de manera segura y responsable.
- ✓ Verificar el estado técnico del vehículo y sus equipos auxiliares mediante comprobaciones de seguridad periódicas.
- ✓ Conducir el vehículo de manera correcta, respetando los horarios e itinerarios establecidos
- ✓ Colaborar en la conservación y en el mantenimiento preventivo del autobús, a fin de obtener su máximo rendimiento para realizar los servicios sin contratiempos de ningún tipo.
- ✓ Proporcionar orientación e información a los pasajeros.

- ✓ Canalizará las quejas o reclamaciones de los pasajeros.

### **Perfil del Puesto**

- ✓ Poseer Licencia Profesional de conducir
- ✓ Estudios de Bachillerato culminados
- ✓ Conocimientos de mecánica y el mantenimiento preventivo del vehículo
- ✓ Conocimiento sobre leyes, reglamentos y disposiciones relacionadas a su actividad
- ✓ Experiencia mínimo de 4 años como chofer profesional
- ✓ Orientado a la vocación de servicio

### **4.5.3.- ANÁLISIS SITUACIONAL**

Para el inicio de la ejecución de este plan se efectuó el análisis situacional a través de las siguientes herramientas de diagnóstico:

- ✓ Matriz de Evaluación de Factores Externo
- ✓ Matriz de Evaluación de Factores Interno
- ✓ Matriz Estratégica F.O. D.A

#### 4.5.3.1.- MEFE

**TABLA N° 21 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	T. PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
a. Existencia de oficinas administrativas	0,05	3	0,15
b. Contar con choferes profesionales y calificados	0,07	3	0,21
c. Personal con vocación de servicio	0,07	3	0,21
d. Capital de trabajo propio	0,05	3	0,15
e. Números de unidades del parque automotor	0,05	3	0,15
f. Cooperativa legalmente constituida	0,05	2	0,1
g. Directiva con ideas de innovación	0,06	3	0,18
h. Predisposición para implementar cambios que generen crecimiento personal e institucional	0,06	3	0,18
i. Los servicios contable de un profesional reconocido	0,04	2	0,08
j. Ahorros complementarios efectuados por los socios	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
a. Comunicación deficiente dentro de la organización	0,04	2	0,08
b. Oficinas administrativas con infraestructura inadecuada.	0,04	2	0,08
c. Inexistencia de reglamento interno	0,04	3	0,12
d. Inexistencia de políticas organizacionales	0,04	3	0,12
e. Inexistencia Manual de procedimientos	0,04	3	0,12
f. Unidades del Parque automotor deterioradas	0,06	3	0,18
g. Incumplimiento de las frecuencias de entrada y salida	0,05	2	0,1
h. Poco trabajo en equipo	0,06	2	0,12
i. Poca involucramiento con el desarrollo de la comunidad	0,04	2	0,08
j. Desconocimiento de las leyes de tránsito y de economía popular y solidaria	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,49</b>

**Fuente:** Socios y trabajadores

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

El resultado de 2,49 obtenido después de aplicar este instrumento indica que la cooperativa tiene problemas internos que afectan su desarrollo institucional, pero que puede mejorar.

## 4.5.3.2.- MEFE

**TABLA N° 22 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>T. PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
a. Desarrollo económico de la provincia	0,05	4	0,2
b. Financiamiento	0,03	4	0,12
c. Programa de Chatarrización	0,07	4	0,28
d. Políticas de cuidado y protección ambiental	0,08	2	0,16
e. Programas de capacitación	0,05	3	0,15
f. Existencia de Unidad Educativa del Milenio en la comunidad	0,03	3	0,09
g. Desarrollo de nuevas tecnologías	0,07	3	0,21
h. Nuevas tendencias administrativas	0,06	4	0,24
i. Eliminación transportación informal	0,07	4	0,28
<b>AMENAZAS</b>			
a. Inseguridad Social	0,04	2	0,08
b. Factores climáticos	0,04	2	0,08
c. Desconocimiento del cuidado ambiental	0,06	2	0,12
d. Eliminación de subsidios a la transportación	0,07	4	0,28
e. Accidentes de tránsito	0,06	2	0,12
f. Escasez de repuestos	0,05	2	0,1
g. Nivel de educación de socios, choferes y controladores	0,06	3	0,18
h. Aparición de transportistas informales	0,06	3	0,18
i. Competencia hasta el centro de Colonche	0,05	4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,07</b>

Fuente: Socios y trabajadores

Autor: Danny Tomalá Catuto

El resultado de aplicar el procedimiento de la Matriz de Evaluación de los Factores externos, dio 3,07 que significa que la cooperativa tiene muchas oportunidades de mantenerse y con tendencia a seguir creciendo en este sector de la economía popular y solidaria, por lo que fácilmente puede ser frente a las potenciales amenazas encontradas.

### 4.5.3.3. FODA

**TABLA N° 23 Matriz Estratégica F.O. D.A**

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de oficinas administrativas</li> <li>• Contar con choferes profesionales y calificados</li> <li>• Personal con vocación de servicio</li> <li>• Capital de trabajo propio</li> <li>• Números de unidades del parque automotor</li> <li>• Cooperativa legalmente constituida</li> <li>• Directiva con ideas de innovación</li> <li>• Predisposición para implementar cambios que generen crecimiento personal e institucional</li> <li>• Los servicios contable de un profesional reconocido</li> <li>• Ahorros complementarios efectuados por los socios</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación deficiente dentro de la organización</li> <li>• Oficinas administrativas con infraestructura inadecuada.</li> <li>• Inexistencia de reglamento interno</li> <li>• Inexistencia de políticas organizacionales</li> <li>• Inexistencia Manual de procedimientos</li> <li>• Unidades del Parque automotor deterioradas</li> <li>• Incumplimiento de las frecuencias de entrada y salida</li> <li>• Poco trabajo en equipo</li> <li>• Poca involucramiento con el desarrollo de la comunidad</li> <li>• Desconocimiento de las leyes de tránsito y de economía popular y solidaria</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo económico de la provincia</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Programa de Chatarrización</li> <li>• Políticas de cuidado y protección ambiental</li> <li>• Programas de capacitación</li> <li>• Existencia de Unidad Educativa del Milenio en la comunidad</li> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías</li> <li>• Nuevas tendencias administrativas</li> <li>• Eliminación transportación informal</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Implementar nuevas tecnologías en las oficinas administrativas de la cooperativa</li> <li>2.- Gestionar el financiamiento adecuado y en complemento con los ahorros adicionales de los socios aumentar el número de unidades del parque automotor</li> <li>3.- Aprovechar las ideas de innovación de los directivos y la predisposición a cambios de todo el personal para aplicar nuevas tecnologías.</li> <li>4.- Elaborar programas de capacitación de educación vial y ambiental para aumentar el profesionalismo de los conductores y disminuir la contaminación generada por nuestras unidades.</li> <li>5.- Aprovechar los servicios profesionales del contador para efectuar provisiones en caso eliminación del subsidio a la transportación.</li> <li>6.- Efectuar convenios de cooperación con Unidad Educativa del Milenio de la localidad con la finalidad que los miembros de esta institución culminen sus estudios secundarios en jornadas especiales y dinámicas en esta entidad educativa.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Utilizar las nuevas tendencias administrativas como base para el diseño e implementación de reglamentos, políticas y manuales de procedimientos administrativos.</li> <li>2.- Acceder al programa de chatarrización y fuentes de financiamiento externos a fin renovar la totalidad del parque automotor.</li> <li>3.- Aprovechar la eliminación de la transportación informal dando cumplimiento efectivo a las frecuencias de entrada y salida.</li> <li>4. Utilizar los programas de capacitación a desarrollarse para impulsar el trabajo en equipo y los canales de comunicación existentes actualmente</li> <li>5.- Efectuar convenios con la Unidad Educativa del Milenio de la localidad orientados a efectuar proyectos desarrollo social y ambiental en el que se involucre a todas las comunidades del entorno</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad Social</li> <li>• Factores climáticos</li> <li>• Desconocimiento del cuidado ambiental</li> <li>• Eliminación de subsidios a la transportación</li> <li>• Accidentes de tránsito</li> <li>• Escasez de repuestos</li> <li>• Nivel de educación de socios, choferes y controladores</li> <li>• Aparición de transportistas informales</li> <li>• Competencia hasta el centro de Colonche</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Implementar de mejor estructura a la oficina administrativa existente a fin de prevenir inconvenientes con la inseguridad social.</li> <li>2.- Elaborar planes de contingencia para hacer frente a los factores climáticos que deriven en desbordamiento de ríos, o que vuelvan intransitables las rutas normales de la empresa.</li> <li>3.- impulsar el profesionalismo de los conductores con la finalidad de reducir el índice de accidentes de tránsito de nuestra cooperativa.</li> <li>4.- Utilizar el ahorro de complementario de los socios para crear un almacén de repuestos y hacer frente a una posible escasez.</li> <li>5.- Emplear la Predisposición para implementar cambios que generen crecimiento personal e institucional de los integrantes de cooperativa para incluirlos en programas de educación que permiten completar su nivel de estudios.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- En los reglamentos, políticas y manuales de procedimientos a elaborar, incluir capítulos especiales direccionados a reducir la incidencia de la inseguridad social, factores climáticos y el desconocimiento del cuidado ambiental.</li> <li>2.- Utilizar la posible renovación del parque automotor para la reducción de los accidentes de tránsito de la cooperativa.</li> <li>3.- Establecer jornadas de capacitación específica sobre leyes de tránsito, economía popular y solidaria; y cuidado ambiental.</li> <li>4.- Impulsar la vinculación con la comunidad tomando como punto de partida convenios con la Unidad Educativa del Milenio en cuanto a mejorar el nivel de educación de choferes y controladores.</li> </ol>

**Fuente:** Socios y trabajadores

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

#### **4.5.3.4. Análisis de porter**

##### **Poder de negociación con compradores o clientes**

A pesar de que la mayoría de los choferes y controladores de la cooperativa demuestran vocación de servicio en desarrollo de sus actividades, específicamente con el trato que le dan a los usuarios, existe aún pequeños grupos no identificados en su totalidad que no demuestran tal principio ante nuestros usuarios, sin embargo la directiva está constantemente dando atención a las quejas recibida de parte de usuarios inconformes con el trato que se les da.

##### **Poder de negociación con los proveedores.**

En este sentido los directivos actuales se han preocupado por obtener crédito en varias casas comerciales especialmente del cantón La Libertad que proporcionan los insumos necesarios para el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades que conforman el parque automotor, quienes esperan hasta 30 días para el pago respectivo, en pocos casos los socios se han atrasado en estos pagos, situación que debe mantenerse en el tiempo.

##### **Amenazas de nuevos entrantes.**

En la actualidad esta amenaza es inexistente para esta institución, constituyéndose más bien en una gran fortaleza no tener competidores que cumplan exactamente la misma ruta, sin embargo si se considera que en el recorrido hasta la centro de colonche existe dos cooperativas más y muchos casos los transportistas informales, si se debe elaborar un plan de contingencia en caso de surgir solicitud de algunas de las cooperativa de esta zona que quiera adoptar el mismo recorrido que efectúa actualmente la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala.

### **Amenazas de productos sustitutivos.**

Para el caso del área en que se desenvuelve esta cooperativa, está amenaza es mínima debido a que cada vez son exhaustivos y rígidos el control que efectúan los señores vigilantes de la Comisión de Tránsito de Ecuador del destacamento de Palmar, estos solo prestan su servicios en horas de la noche cuando ya la cooperativa no presta el servicio indicado.

### **Rivalidad entre competidores.**

Como se indicó en el análisis anterior los únicos la Cooperativa Manantial de Guangala es la única que realiza el recorrido desde La Libertad hasta el último pueblo de la parroquia colonche de la vía San Vicente de Colonche, sin embargo existe la competencia con todas las 7 cooperativas que hacen el recorrido por la ruta del Espondilos, 5 hasta el sector denominado Cruce de Palmar, y 2 hasta el centro de Colonche, de ahí en adelante la Cooperativa Manantial de Guangala se apodera de la ruta que queda por recorrer, pero si se considera que muchos usuarios viajan directamente hasta Manantial de Colonche y sus comunas aledañas, sobre todo por motivos laborales superamos a nuestros potenciales competidores. Para concluir este análisis es necesario indicar que de acuerdo a los indicadores de evaluación situacional que esta herramienta de diagnóstico presenta, arroja resultados favorables, específicamente a la inexistencia de potenciales amenazas al respecto.

## **4.5.4 Formulación Estratégica**

### **4.5.4.1.- Estrategias**

#### **Estrategias FO**

1. Implementar nuevas tecnologías en las oficinas administrativas de la cooperativa.

2. Gestionar el financiamiento adecuado y en complemento con los ahorros adicionales de los socios aumentar el número de unidades del parque automotor.
3. Aprovechar las ideas de innovación de los directivos y la predisposición a cambios de todo el personal para aplicar nuevas tecnologías.
4. Elaborar programas de capacitación de educación vial y ambiental para aumentar el profesionalismo de los conductores y disminuir la contaminación generada por nuestras unidades.
5. Aprovechar los servicios profesionales del contador para efectuar provisiones en caso eliminación del subsidio a la transportación.
6. Efectuar convenios de cooperación con Unidad Educativa del Milenio de la localidad con la finalidad que los miembros de esta institución culminen sus estudios secundarios en jornadas especiales y dinámicas en esta entidad educativa.

## **ESTRATEGIAS DO**

1. Utilizar las nuevas tendencias administrativas como base para el diseño e implementación de reglamentos, políticas y manuales de procedimientos administrativos.
2. Acceder al programa de chatarrización y fuentes de financiamiento externos a fin renovar la totalidad del parque automotor.

3. Aprovechar la eliminación de la transportación informal dando cumplimiento efectivo a las frecuencias de entrada y salida.
4. Utilizar los programas de capacitación a desarrollarse para impulsar el trabajo en equipo y los canales de comunicación existentes actualmente.
5. Efectuar convenios con la Unidad Educativa del Milenio de la localidad orientada a efectuar proyectos desarrollo social y ambiental en el que se involucre a todas las comunidades del entorno.

## **ESTRATEGIAS FA**

1. Implementar de mejor estructura a la oficina administrativa existente a fin de prevenir inconvenientes con la inseguridad social.
2. Elaborar planes de contingencia para hacer frente a los factores climáticos que deriven en desbordamiento de ríos, o que vuelvan intransitables las rutas normales de la empresa.
3. Impulsar el profesionalismo de los conductores con la finalidad de reducir el índice de accidentes de tránsito de nuestra cooperativa.
4. Utilizar el ahorro de complementario de los socios para crear un almacén de repuestos y hacer frente a una posible escasez.
5. Emplear la Predisposición para implementar cambios que generen crecimiento personal e institucional de los integrantes de cooperativa para

incluirlos en programas de educación que permiten completar su nivel de estudios.

## **ESTRATEGIAS DA**

1. En los reglamentos, políticas y manuales de procedimientos a elaborar, incluir capítulos especiales direccionados a reducir la incidencia de la inseguridad social, factores climáticos y el desconocimiento del cuidado ambiental.
2. Utilizar la posible renovación del parque automotor para la reducción de los accidentes de tránsito de la cooperativa.
3. Establecer jornadas de capacitación específica sobre leyes de tránsito, economía popular y solidaria; y cuidado ambiental.
4. Impulsar la vinculación con la comunidad tomando como punto de partida convenios con la Unidad Educativa del Milenio en cuanto a mejorar el nivel de educación de choferes y controladores.

### **4.5.4.2.- POLÍTICAS**

A continuación se establecen las políticas que aplicará para el desarrollo de sus actividades la Cooperativa Manantial de Guangala:

#### **Políticas Generales**

- a) Mantener una comunicación efectiva entre todos los elementos que conforman la organización

- b) Los usuarios tendrán un trato basado en los principios y valores de la Institución.
- c) Los resultados de las actividades realizadas dentro y fuera de la cooperativa serán socializados a través de informes.
- d) Las reuniones dispuesta por las respectivas autoridades de la cooperativa se efectuarán puntualmente, máximo se esperar 5 minutos de la hora fijada.

### **Políticas Institucionales**

- a) Los conductores de la cooperativa serán choferes profesionales quienes tendrán actualizada su licencia respectiva.
- b) Todos los integrantes del recurso humano de la institución demostrará constantemente vocación de servicio en el desarrollo de sus actividades
- c) Socializar constantemente las leyes, reglamentos, normas y resoluciones relacionadas con las actividades de la cooperativa.
- d) Proporcionar a tiempo y eficientemente la información requerida por los organismos de control con injerencia en la institución.

### **Políticas de Servicios.**

- a) Evaluar la satisfacción de los usuarios semestralmente.
- b) Para fletes a instituciones o asociaciones se cobrará el 50% al momento de hacer el contrato y el 50% restante cuando se haya cumplido el servicio al contratista.

- c) Proporcionar orientación e información a los usuarios que lo requieran demostrando siempre cordialidad y respeto.
- d) Denotar seguridad y calidad en el servicio que presta la cooperativa.
- e) Aceptar y receptar reclamos efectuados por los usuarios
- f) La frecuencia de salida será de cada 15 minutos.

#### **Políticas de crédito y cobranza de los socios.**

- a) Se otorgarán créditos ordinarios de hasta 2 meses plazo para: Mantenimiento de preventivo y correctivo, previa solicitud respectiva, con una tasa de interés de hasta 10% anual.
- b) Los intereses por mora empezarán a efectivizarse a partir del primer día de falta de pago con un recargo 5 dólares por día de atraso.
- c) Se establecerá una categorización del historial crediticio interno de los socios, de acuerdo al cumplimiento de los pagos efectuados: Tipo A – Responsable y Tipo B – No Responsable.
- d) El dinero recaudado por concepto de intereses ganado se depositará en una cuenta específica para posteriores inversiones financieras.
- e) El Recargo por mora de los préstamos será utilizado para creación del fondo de caja chica.

- f) Una semana antes de vencer el plazo del pago del préstamo concedido, la secretaria le efectuará una llamada de recordatoria, luego sobrepasado el día establecido para el pago del préstamo automáticamente se generará el recargo por mora.
  
- g) Si el día del pago del crédito coincidiera con un día no laborable en oficina, se hará efectivo el día próximo laborable.

### **Políticas de Recursos Humanos.**

#### **Personal**

- a) Contratar personal con experiencia y calidad humana en las áreas que lo requieran.
  
- b) En el caso de sueldos esto se cancelarán el último día del mes, en cheque; si el último día del mes coincidiera con un día no laborable en oficina, este se cancelará un día antes de la fecha prevista...
- c) El personal administrativo será afiliado al seguro social y recibirán todos los beneficios que la ley otorga.
  
- d) Al finalizar cada mes se efectuará una breve reunión treinta minutos antes del cierre de oficina a fin dar a conocer al empleado del mes.
  
- e) Se efectuará programas de capacitación permanente para el personal operativo y administrativo de la cooperativa.

#### **Socios.**

- a) Se establecerá como jornadas de integración y esparcimiento tanto para socios como para trabajadores, la fecha de aniversario de constitución de la

Cooperativa y el 30 de diciembre de cada para celebración de las fiestas navideñas y de fin de año.

- b) Se realizará un cronograma de turnos para las unidades cada 15 días, que empezará desde las 05H30 hasta las 20H00.

### **Políticas de Mercado y Publicidad**

- a) Se desarrollará un estudio de posicionamiento de cooperativa en la mente de los usuarios una vez al año.
- b) Se colocará publicidad en valla en la Sede Social y las paradas.
- c) Se auspiciará al menos 4 eventos socio-culturales y deportivos desarrollados en la comunidad.

### **4.5.5.- Implementación estratégica**

#### **4.5.5.1.- Programas y proyectos de acción para el periodo 2013 – 2017.**

#### **Programa de Mejoramiento del Servicio al Usuario**

##### **Razones:**

Para alinearse al objetivo de lograr el liderazgo de la transportación de pasajeros en este sector tomando como punto de partida el mejoramiento del servicio al usuario es necesario implementar un conjunto de actividades y proyectos que logren mejorar la percepción de los usuarios en cuanto al servicio que recibe actualmente de esta institución.

**Beneficios:**

- a) Mejorar el posicionamiento del servicio prestado en la mente del usuario, logrando empatía hacia esta institución.
- b) Incrementar la sensación de satisfacción de los usuarios permanentes del servicio proporcionado por esta organización.
- c) Contribuir al crecimiento de la demanda de nuestros servicios en las entidades públicas y privadas de la provincia.

**Herramientas Necesarias:**

Para la ejecución de este programa se requiere de 2 proyectos bases que busquen mejorar la imagen de la cooperativa ante la comunidad que accede a sus servicios. Los cuales se presentan a continuación.

**Proyecto 1.- Ubicación de paraderos o marquesinas a lo largo de la ruta****Descripción**

Se ubicarán aproximadamente 10 marquesinas de 5 x 2 mt. A lo largo de la ruta La libertad-Colonche, todas con el logotipo de la Cooperativa Manantial de Guangala, para el efecto se realizará un autofinanciamiento de las mismas, cada una con un valor aproximado de \$250,00 según proformas efectuadas.

**Metas**

- 1. Hasta junio de 2014, 4 actividades de auto financiamiento ejecutadas.
- 2. Hasta junio de 2014, 100% de permisos relacionados con la implementación de los paraderos obtenidos.

3. Hasta enero de 2015, 100% de paraderos o marquesina con logo de la institución implementados.

## **Proyecto 2.- Reducción del tiempo de la frecuencia e incrementos de turnos a las comunidades de la Vía San Vicente de Colonche**

### **Descripción**

Se elaborará una nueva planificación de cronogramas de frecuencia tomando como base un tiempo de 10 minutos por turno (actualmente un promedio de 25 minutos), y se incluirá 5 turnos con recorrido diarios hacia los recintos y comunidades asentadas a lo largo de la vía San Vicente de Colonche hasta la comuna Las Balsas, límite con los recintos de la provincia de Manabí ubicadas en ese sector.

### **Metas**

1. Hasta enero de 2014 una reunión de trabajo efectuada para la elaboración de nuevo cronograma de frecuencias y turnos a implementarse.
2. Hasta febrero de 2014, nuevo cronograma de frecuencias y turnos hacia los recintos y pueblos de la vía San Vicente de Colonche 100% en ejecución.

## **Programa de Fortalecimiento y desarrollo del Capital Humano de la Cooperativa**

### **Razones:**

Según el análisis situacional efectuado muchas de los conflictos encontrados se originan por el nivel de educación que poseen la mayoría de los integrantes del esta institución, problemáticas como la deficiente comunicación y desconfianza

hacia los directivos, incluyen desconocimiento de seguridad vial y cuidado ambiental de parte socios, conductores y controladores.

**Beneficios:**

1. Contribuir al desarrollo personal y laboral del capital humano de la Cooperativa.
2. Mejorará el nivel de comunicación de directivo hacia socios y trabajadores; y viceversa.
3. Reducirá el riesgo de cometer contravenciones por desconocimiento de las leyes de tránsito.
4. Fomentará la cultura ambiental en los miembros de la cooperativa a fin de convertirse en eje multiplicador entre los demás habitantes de estas comunidades.

**Herramientas Necesarias:**

Para la ejecución de este programa se requiere de la elaboración de un plan de capacitaciones con temas al respecto, y de un convenio interinstitucional entre la Cooperativa Manantial de Guangala y la Unidad Educativa del Milenio Cereza-Bellavista, y de un presupuesto de aproximadamente de \$500, anuales para financiar 5 capacitaciones anuales.

**Proyecto 1.- Plan de Capacitación**

**Descripción**

El plan de capacitación abarcará 5 temáticas consideradas esenciales para el desarrollo personal y laboral de los miembros de esta organización los cuales se mencionan a continuación:

1. Seguridad Vial y Transporte Terrestre
2. Protección y cuidado ambiental
3. Atención al cliente
4. Relaciones humanas
5. Nuevas herramientas administrativas

Cabe especificar esta son las temáticas de las cuales se pueden escoger o definir temas de acuerdo a las necesidades encontradas anualmente, para el efecto se requiere de un presupuesto de aproximadamente de \$500, anuales para financiar 5 capacitaciones anuales.

### **Metas**

1. Hasta el 15 de enero de cada año del periodo 2014-2018, se habrá determinado las necesidades capacitación para el personal de la cooperativa.
2. Hasta el 30 enero de cada año del periodo de 2014-2018, se tendrá elaborado el respectivo plan de capacitación anual.
3. Hasta diciembre de 2018, se habrán efectuado al menos 25 capacitaciones.

### **Proyecto 2.- Convenio Interinstitucional entre la Cooperativa de Transporte de pasajeros Manantial de Guangala y la Unidad Educativa del Milenio Cerezal-Bellavista.**

#### **Descripción**

Se gestionará y concretará un convenio interinstitucional con la UEM Cerezal-Bellavista para que la mayoría de los socios y sus familias completen al menos el nivel de Instrucción de Bachillerato, a través de programas de estudios dinámicos e incluso elaborado por este centro educativo.

## **Metas**

1. Hasta abril de 2014, 100% del convenio concretado.
2. Hasta mayo de 2014 al menos 75% de socios inscritos y cursando respectivos estudios.
3. Hasta febrero de 2017, 100% de inscritos al inicio del programa, han obtenido su título de bachilleres.

## **Programa de Financiamiento e Inversión para la Renovación del Parque Automotor**

### **Razones:**

Como resultado de la situación actual de la Cooperativa se ha evidenciado que su parque automotor debe ser renovado paulatinamente hasta alcanzar su totalidad en el año 2017, a fin de que se en conjunción con los demás programas sea el referente del liderazgo y calidad del servicio de la transportación en este sector de la provincia.

### **Beneficios:**

1. Brindará mayor confort y seguridad a los usuarios.
2. Ayudará a posicionar el prestigio interinstitucional de la cooperativa.
3. Reducirá costos en repuestos, en la ejecución de mantenimiento correctivo, además disminuirá la incertidumbre en cuanto a la escasez del algún repuesto.
4. Contribuirá al cuidado y protección ambiental.

### **Herramientas Necesarias:**

Para el efecto deseado se requiere de la Gestión de un financiamiento de una concesionaria concatenada al programa de chatarrización implementada por el Gobierno Nacional, y un plan de ahorro semanal cuya cuota ayudará al menos con una parte de la cuota de entrada para adquisición del vehículo en un plazo no mayor de 4 años.

### **Proyecto 1.- Gestión de Financiamiento ante una concesionaria incluyendo como parte de pago lo obtenido en la participación del programa de Chatarrización.**

#### **Descripción:**

El financiamiento consiste en concretar el financiamiento para la adquisición de las respectivas unidades ante una concesionaria que admita como parte de pago el dinero obtenido del programa de chatarrización. El costo de cada unidad está en aproximadamente

En \$80.000 por unidad, del proceso de chatarrización se podría financiar hasta el 20% de cada unidad.

#### **Metas**

1. Empezar las gestiones respectiva a partir del mes de enero de 2016
2. Hasta diciembre de 2016 concretar el financiamiento de la concesionaria y la participación en el plan de chatarrización.
3. Hasta diciembre de 2018, se habrán efectuado al menos 25 capacitaciones.

## **Proyecto 2.- Plan Ahorros**

### **Descripción**

Consiste en implementar una cuota de ahorro de 5 dólares diarios por unidad que significaría \$40.320,00 anuales, reuniendo \$120.960,00 hasta diciembre de 2016, lo que dejaría un valor de \$5.040,00 que también servirían para completar la entrada en el financiamiento de las nuevas unidades.

### **Metas**

1. Hasta enero de 2014, 100% de la iniciativa consensuada y aprobada.
2. Hasta diciembre 2016 \$120.960 ahorrados y listos para invertir en la renovación del parque automotor.

## **Programa de Beneficios e inversiones Sociales**

### **Razones:**

En el diagnóstico respectivo se detectó que cooperativa tiene poca vinculación con la comunidad y que sus socios y empleados no gozan de beneficios sociales creados por la institución.

### **Beneficios:**

1. Contribuirá al desarrollo del prestigio de institución en el sector de donde es originaria.
2. Cumplirá con los principios de responsabilidad social propios de su actividad.
3. Los socios y sus familias podrán contar con beneficios adicionales a los que le genere la actividad en sí.
4. Contribuirá al cuidado y protección ambiental.

### **Herramientas Necesarias:**

Para los fines propuestos se han establecido dos proyectos, proporcionar becas estudiantiles a los 2 mejores estudiantes de las escuelas la comuna Manantial de Guangala y Cerezal-Bellavista; siembra de árboles y plantas ornamentales y su respectivo mantenimiento en los alrededores de la comuna de origen a fin proporcionar purificación del aire que se respira en dicha comunidad.

### **Proyecto 1.- Becas Estudiantiles**

#### **Descripción:**

Este proyecto consiste en proporcionar becas de estudios de bachillerato en Colegios de prestigio de la provincia de Santa Elena a los estudiantes que ocupen los dos primeros lugares en la escuela de la comunidad, por un monto de \$100,00 mensuales cada uno durante el siguiente periodo lectivo y se mantendrá hasta que culminen sus estudios en esa institución o decaigan en su rendimiento académico, para el efecto debe presentar mensualmente la libreta de calificaciones respectiva.

#### **Metas**

1. Hasta diciembre de 2018, al menos diez estudiantes becados.
2. Hasta enero de 2018 8 estudiantes incorporados como bachilleres patrocinados por la cooperativa.

### **Proyecto 2.- Siembra de árboles y plantas ornamentales en la comunidad**

#### **Descripción**

Este proyecto consiste en sembrar árboles y plantas en la comunidad con la finalidad de dar una mejor imagen al sector y más aún dotar de una fuente de oxígeno necesaria que purifica el aire que se respira.

## **Metas**

1. Sembrar anualmente en los alrededores de la comunidad 50 plantas y 50 árboles ornamentales.
2. 100% de mantenimiento anual, efectuado en los árboles y plantas sembradas

### **4.5.6. Seguimiento y Control**

Para efectuar una evaluación en el proceso o desarrollo del proyecto se ha considerado realizar un monitoreo en el que se medirá los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia, cuyos resultados acumulados permitirán tomar decisiones en el camino para corregir o eliminar los nudos críticos que se presenten.

La efectividad se mide en función de las metas alcanzadas con relación a las programadas de cada una de las actividades previstas para el cumplimiento de los objetivos específicos.

La eficacia operacionalmente tiene dos dimensiones: tiempo y metas; es decir que compara la efectividad de las metas alcanzadas con la cantidad realizada dentro del tiempo originalmente planificado.

Eficiencia: Es la relación entre los resultados generados (eficacia) y los recursos utilizados en su consecución.

Se ha previsto tomar como base de la evaluación a aplicarse, el monitoreo de las actividades u objetivos del POA al finalizar cada año, para el efecto se ha

establecido como instrumentos de recolección de datos, registros de observación y como instrumento de evidencia de resultados la siguiente Matriz de Seguimiento y Evaluación de los proyectos, objetivos y actividades.

**TABLA N° 24 Matriz de Seguimiento y Control**

COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASEJEROS "MANANTIAL DE GUANGALA" MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y CONTROL										
PROYECTO: OBJETIVO ESTRATÉGICO:										
	Metas		Tiempo		Gasto en dólares		Indicadores			Observaciones
Actividades	Programadas	Ejecutadas	Planeado	Ejecutado	Asignadas	Utilizado	Efectividad	Efecicacia	Eficiencia	
	a	b	c	d	e	f	$g=b/a*100$	$h=g*c/d$	$i=h*e/f$	

**Fuente:** Planificación Estratégica

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

## 4.5.7 Planeación operativa

### 4.5.7.1. POA

**TABLA N° 25 Plan Operativo Anual**

Programas	Proyectos y Actividades	Cronograma		Indicador o Gestión de Objetivo	PRESUPUESTO	Financiamiento			Compromiso	
		Inicio	Final			Propio	Autogestión	Crédito	Responsables	Involucrados
Programa de Mejoramiento del Servicio al Usuario	Ubicación de paraderos o marquesinas a lo largo de la ruta	jun-14	ene-15	Liderar el servicio de transportación pública de pasajeros de la ruta La Libertad-Colonche,	\$ 2.500,00	X			Consejo de Administración	todos
	Reducción del tiempo de la frecuencia e incrementos de turnos a las comunidades de la Vía San Vicente de Colonche	ene-14	dic-15	mediante la elaboración y aplicación de estrategias innovadoras de servicio al usuario.	\$ 500,00	X			Consejo de vigilancia	todos
Programa de Fortalecimiento y desarrollo del Capital Humano de la Cooperativa	Plan de Capacitación	ene-14	dic-18	Fortalecer el capital humano de la institución a través programas de capacitación orientados a la vocación de servicio y desarrollo personal	\$ 2.500,00	X			Consejo de Administración	todos
	Convenio Interinstitucional entre la Cooperativa de Transporte de pasajeros Manantial de Guangala y la Unidad Educativa del Milenio Cerezal-Bellavista.	abr-14	feb-17		\$ 300,00		X		Asamblea General	todos
Programa de Financiamiento e Inversión para la Renovación del Parque Automotor	Gestión de Financiamiento ante una concesionaria incluyendo como parte pago lo obtenido en la participación del programa de Chatarrización.	ene-14	dic-16	Renovar el parque automotor existente mediante la elaboración de estrategias de financiamiento a mediano plazo.	\$ 1.200.000,00			X	Consejo de Administración	todos
	Plan Ahorros	ene-14	dic-16		\$ 120.960,00	X			Consejo de Administración	todos
Programa de Beneficios e inversiones Sociales	Becas Estudiantiles	ene-14	dic-18	Impulsar los principios de responsabilidad social creando programas de beneficios sociales para socios y empleados; y efectuando inversiones sociales para la comunidad.	\$ 6.000,00	X			Asamblea General	todos
	Siembra de árboles y plantas ornamentales en la comunidad	ene-14	dic-18		\$ 200,00		X		Asamblea General	todos

**Fuente:** Socios y trabajadores  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

#### 4.5.8. Cronograma

**TABLA N° 26 Cronograma**

ACTIVIDADES	AÑO 2014												AÑO 2015												AÑO 2016												AÑO 2017												AÑO 2018											
	MESES DEL AÑO												MESES DEL AÑO												MESES DEL AÑO												MESES DEL AÑO												MESES DEL AÑO											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Socializar Organigrama, Misión, Visión, valores y Objetivos																																																												
Ubicación de paraderos o marquesinas																																																												
Reducción del tiempo de frecuencia e incrementos de turnos a las comunidades de la vía san vicente																																																												
Ejecución Plan de capacitación																																																												
Ejecución Convenio Interintitucional Con UEM Cerezal-Bellavista																																																												
Gestión y concreción de Convenio de Financiamiento con consecionaria incluyendo la chatarrización																																																												
Implementación del Plan Ahorros																																																												
Ejecución Becas Estudiantiles																																																												
Siembra de árboles y plantas ornamentales en la comunidad																																																												
Seguimiento y Contol																																																												

**Fuente:** Socios y trabajadores  
**Autor:** Danny Tomalá Catuto

## 4.5.9 Presupuesto

### TABLA N° 27 Presupuesto General del Plan Estratégico 2013-2017

CANT.	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL				
			2014	2015	2016	2017	2018
	<b>Inversión Inicial</b>						
	<b>Equipos de Computación</b>						
2	Computadora	\$ 500,00	\$ 1.000,00				
1	Impresora laser multifunción	\$ 250,00	\$ 250,00				
3	Toners	\$ 25,00	\$ 75,00	\$ 82,50	\$ 90,75	\$ 99,83	\$ 109,81
	<b>Total Equipos de Computación</b>	<b>\$ 775,00</b>					
	<b>Equipos y suministros de Oficina</b>						
1	Teléfono	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21
1	Dispensador de agua	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 33,00	\$ 36,30	\$ 39,93	\$ 43,92
10	Resma de Papel Bond A4 75gr.	\$ 4,00	\$ 40,00	\$ 44,00	\$ 48,40	\$ 53,24	\$ 58,56
2	Calculadora	\$ 20,00	\$ 40,00	\$ 44,00	\$ 48,40	\$ 53,24	\$ 58,56
2	Set de oficina	\$ 15,00	\$ 30,00	\$ 33,00	\$ 36,30	\$ 39,93	\$ 43,92
2	Caja de Bolígrafos	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 11,00	\$ 12,10	\$ 13,31	\$ 14,64
2	Caja de lápices	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ 11,00	\$ 12,10	\$ 13,31	\$ 14,64
	<b>Total de Equipos y Suministros de oficina</b>	<b>\$ 129,00</b>					
	<b>Muebles de oficina</b>						
3	Escritorios	\$ 250,00	\$ 750,00				
3	Archivadores	\$ 50,00	\$ 150,00				
3	Sillas oficina	\$ 40,00	\$ 120,00				
24	Sillas plásticas	\$ 15,00	\$ 360,00				
	<b>Total Muebles de Muebles de oficina</b>	<b>\$ 355,00</b>					
	Sueldos y Salarios	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.760,00	\$ 1.936,00	\$ 2.129,60	\$ 2.342,56
	<b>Gastos Servicios Básicos</b>						
	Energía Eléctrica	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
	Agua Potable	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 66,55	\$ 73,21
	Teléfono	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 132,00	\$ 145,20	\$ 159,72	\$ 175,69
	Internet	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 99,00	\$ 108,90	\$ 119,79	\$ 131,77
	<b>Total Gastos Servicios Básicos</b>	<b>\$ 360,00</b>					
	<b>Proyectos y Programas</b>						
	<b>Programa de Mejoramiento del servicio al usuario</b>						
	Proyecto:ubicación de paraderos o marquesinas	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00				
	Proyecto:Reducción del tiempo de frecuencia e incrementos de turnos a las comunidades de la vía san vicente	\$ 500,00	\$ 500,00				
	<b>Programa de Fortalecimiento y desarrollo del capital humano de la cooperativa</b>						
	Proyecto:Plan de capacitación	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
	Proyecto:Convenio Interintitucional Con UEM Cerezal-Bellavista	\$ 300,00	\$ 300,00				
	<b>Programa de Financiamiento e inversión para la renovación del parque automotor</b>						
	Proyecto:Convenio de Financiamiento con concesionaria incluyendo la chatarrización				\$ 1.200.000,00		
	Proyecto:Plan Ahorros	\$ 40.320,00	\$ 40.320,00	\$ 40.320,00	\$ 40.320,00		
	<b>Programa de Beneficios e inversiones sociales</b>						
	Proyecto:Becas Estudiantiles	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		
	Proyecto: Siembra de árboles y plantas ornamentales en la comunidad	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
	<b>Total Programas y Proyectos</b>	<b>\$ 46.320,00</b>					
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 49.539,00</b>	<b>\$ 51.195,00</b>	<b>\$ 45.489,50</b>	<b>\$ 1.245.736,45</b>	<b>\$ 3.688,10</b>	<b>\$ 3.986,90</b>

**Fuente:** Socios y trabajadores

**Autor:** Danny Tomalá Catuto

## **4.6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.6.1 Conclusiones**

- ✓ Una vez terminado el trabajo de investigación realizado a la cooperativa de transportes de Manantial de Guangala, tienen claro el panorama de lo que se puede realizar con la implementación de un Plan Estratégico, por lo que se hace necesario cambiar la gestión administrativa de la misma.
  
- ✓ Se evidenció una gran predisposición de parte de socios y trabajadores para participar en las diferentes sesiones de trabajo efectuadas para la elaboración del diagnóstico situacional y la elaboración participativa de la misión, visión, objetivos estratégicos.
  
- ✓ Se observó que en cuanto al plan de financiamiento aún tienen un poco de temor a adquirir una obligación financiera, aunque estuvieron totalmente de acuerdo que se debe renovar el parque automotor en no más de dos años, además manifestaron su intención de poner en ejecución lo antes posible el plan de ahorros, pero para cubrir gastos de mantenimientos menores.
  
- ✓ Los directivos tienen poco conocimiento del cuerpo legal que los rige, y de conocimientos relacionados a las actividades de planificación, en cierta forma es una de las causas del temor a los cambios o innovaciones, debido a que como todo ser humano teme siempre a lo desconocido.

#### **4.6.2 Recomendaciones**

- ✓ A los directivos se les recomienda seguir incentivando a los demás integrantes de la cooperativa para que participen en la ejecución de la planificación planteada.
  
- ✓ Socializar adecuadamente las ventajas y beneficios personales e institucionales que se obtendrán con la aplicación del Plan Estratégico.
  
- ✓ Incentivar a todos los integrantes de la cooperativa que mediten sobre el servicio que están brindando cada uno de ellos para el crecimiento de la institución.
  
- ✓ Iniciar cuanto antes un plan de capacitación sobre La Ley Orgánica de Economía Social y Solidaria a fin de sustenten todas sus actividades, en especial las que tienen que ver con los proyectos del presente trabajo de Planificación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AASCAL FRANCISCO (2006) Cómo se hace un Plan Estratégico. Modelo de desarrollo en una empresa. Segunda Edición.

ÁLVAREZ MARTÍN (2006) Manual de Planeación Estratégica. Bolivia, 1era edición.

COORPOR. MOTIVACIÓN (2006) Estrategias de Planificación. Colombia, Segunda edición.

EUYSSAUTIER NAURICY (2006) Metodología de la Investigación, desarrollo de la inteligencia. España, 2da. Edición.

FERNÁNDEZ ANDRÉS (2005) Dirección y Planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Perú, 3era edición.

FRANCÉS ANTONIO (2006) Estrategias y Planes para la Empresa. España, 2da. Edición.

FERNÁNDEZ JOSÉ (2006) Planificación Estratégica de ciudades, nuevos instrumentos para la Planificación y Procesos. Venezuela, 2da. Edición.

GÓMEZ MARCELO (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Argentina, 2da. Edición.

GUZMÁN PATRICIA (2006) Comunicación Empresarial, Plan Estratégico como herramienta gerencial. Centro de Investigaciones de la Comunicación. Corporativa organizacional. Colombia, 3era. Edición.

MARTÍNEZ DANIEL (2005) La elaboración del Plan Estratégico a través del cuadro de mando integral Colombia, 2da. Edición.

MATILLA KATTY (2008) Los modelos de Planificación Estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Venezuela, 2da. Edición.

MÉNDEZ CARLOS (2003) Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales.

MONCLUR JESÚS (2007) Planes Estratégicos de Seguridad Vial. Venezuela, 1era. Edición.

NETBIBLO S. L (2008) Cómo hacer un Plan Estratégico Colombia, ediciones estelares.

RODRÍGUEZ JOAQUÍN (2007) Como aplicar la Planeación Estratégica en la pequeña, mediana empresa.

SAAVEDRA MANUEL (2008) Elaboración de tesis profesionales. 2da. edición, Colombia.

SAINZ JOSÉ MARÍA (2006) El Plan Estratégico en la práctica. Perú, 2da. Edición.

SALKIND, NEIL (2006) Métodos de Investigación, 3era. Edición, Venezuela.

SERVERA ÁNGEL (2008) Comunicación Total, Plan Estratégico. Venezuela, 2da. Edición.

SUMMER DONNA (2006) Administración de Calidad, Planes Estratégicos.

TORRES BERNAL (2007) Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Colombia, 3era. Edición.

## **PÁGINAS WEB**

<http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/evalua-tus-recursos/080796/foda-fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas>

<http://www.2004-10.jerez.es/index.php?id=105#322>

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos\\_estrategias.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm)

<http://www.cesdonbosco.com/cii/documentos/IT%20METODOLOG%C3%8DA%20DE%20MUESTREO.pdf>

<http://www.senplades.gob.ec/web/18607/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013>

<http://www.mies.gob.ec> Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte I

### ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS MANANTIAL DE GUANGALA

#### TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

**Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS:** La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala, se Constituyó mediante acuerdo Ministerial # 1404 con fecha 12 de agosto de 1996 actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su estatuto social, sometiéndolo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

**Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN:** El domicilio principal de la Cooperativa es la Comuna Manantial de Guangala, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena República del Ecuador por ser una organización de servicio de transporte de pasajeros cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Artículo 3.- OBJETO SOCIAL:** La Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte público de pasajeros desde el lugar de su domicilio hacia los diferentes sitios de la provincia con deficiencias y responsabilidad con la conducción de choferes profesionales en vehículos tipo bus de conformidad con la autorización conferida por la autoridad de transporte y tránsito competente a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familiares en busca de su desarrollo económico social y económico.

**Artículo 4.- ACTIVIDADES:** 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:

1. Adquirir, administrar, arrendar, enajenar, importar y exportar, toda clase de bienes muebles, inmuebles, vehículos necesarios para el cumplimiento de su objeto social;
2. Fomentar el desarrollo cultural, social y moral de sus socios organizando eventos educativos, sociales, culturales y deportivos, y gestionando becas para su capacitación;
3. Brindar asesoramiento y asistencia técnica a sus socios, procurando la unificación de la marca de los vehículos de sus socios;
4. Crear por sí misma o contratar de preferencia con entidades del sistema cooperativo o societario, nacional y/o extranjeras, líneas de crédito y seguros sobre bienes y personas;

## ANEXO N° 2 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 2

5. 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;
6. Promover y cuidar el medio ambiente mediante la utilización preferente de combustibles alternativos que sean ecológicos, limpios, seguros y económicos;
7. Promover las relaciones con organismos cooperativos y gremiales de la transportación nacionales e internacionales, tendientes a fortalecer el movimiento cooperativo;
8. Adquirir, construir, arrendar o administrar estaciones de servicio, lubricadoras, vulcanizadoras, comisarías 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;

**Artículo 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:

1. Membresía abierta y voluntaria;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

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.

### TÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

**Artículo 6.- SOCIOS:** Son socios de la cooperativa de Transportes Manantial de Guangala, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que se encuentren registrados ante el organismo de Control Cooperativo, y obtendrán dicha calidad quienes cumplan con el vínculo común de:

1. Solicitud de ingreso firmada por el aspirante con la constancia de que no pertenece a otra cooperativa de la misma clase.
2. Ser propietario de un vehículo con el que ingresa, cuyo año de fabricación será acordado internamente por la Cooperativa; y que se encuentran en óptimas condiciones para operar;
3. Ser chofer profesional en la categoría permitida por el organismo de Control de Tránsito del Ecuador y Empleados públicos en general.

### ANEXO N° 3 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangaia” parte 3

No podrá ser socio de la Cooperativa de Transporte de pasajeros intraprovincial “Manantial de Guangaia”.

1. Los que hayan sido expulsados de otras cooperativas por falta de cualquier causa.
2. Los miembros activos de la Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Comisión de Tránsito del Ecuador y Empleados públicos en General.

Además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno.

El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente Estatuto y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

**Artículo 7.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS:** Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios;
11. No incurrir en competencia desleal, en los términos dispuestos por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
12. Abstenerse de utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros;
13. Pagar la cuota de ingreso establecido por el Consejo de Administración.
14. Pagar cumplidamente todas las obligaciones económicas establecidas por la Cooperativa.
15. Asistir a las Asambleas Generales y reuniones que sean convocadas por el Presidente.

## ANEXO N° 4 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 4

16. Respetar los turnos y mas instrucciones y disposiciones que implanten la Cooperativa para el mejor servicio a los usuarios.
17. Comunicar inmediatamente el cambio de su domicilio.
18. Desempeñar las comisiones y trabajos encomendadas por la Cooperativa.

Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de solución de los conflictos en que fueren parte al interior de la cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos.

**Artículo 8.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO:** La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;
2. Exclusión;
3. Fallecimiento; o,
4. Pérdida de la personalidad jurídica.

**Artículo 9.- RETIRO VOLUNTARIO:** El socio de la cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación o de pronunciamiento por parte del Consejo de Administración, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos treinta días desde su presentación.

**Artículo 10.- EXCLUSIÓN:** Previa instrucción del procedimiento sancionador, iniciado por el Consejo de Vigilancia, que incluirá las etapas acusatoria, probatoria y de alegatos, que constarán en el Reglamento Interno, y sin perjuicio de las acciones legales que correspondan, la exclusión será resuelta por la Asamblea General, mediante el voto secreto de al menos las dos terceras partes de los asistentes, en los siguientes casos:

1. Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
2. Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la cooperativa;
3. Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
4. Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes, socios o administradores de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
5. Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explotar o engañar a los socios o al público;
6. Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;

Por falta de pago de los certificados de aportación, habiendo sido requerido por dos ocasiones por el Gerente de la Cooperativa.

Por falta de pago de las obligaciones económicas con la cooperativa, habiendo sido requerido por escrito en dos ocasiones por el Gerente de la Cooperativa.

Por actividades políticas y religiosas en el seno de la Cooperativa.

10. Por actos desleales a los fines de la Cooperativa, actitudes disociadoras y por falta de discreción a las resoluciones internas.



## ANEXO N° 5 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 5

De la resolución de exclusión, el o los afectados podrán apelar ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dentro del término de cinco días contados a partir de la suscripción del Acta de Imposibilidad de Mediación.

**Artículo 11.- LIQUIDACIÓN DE HABERES:** En caso de pérdida de la calidad de socio, por cualquiera de las causas previstas en el presente Estatuto, la Cooperativa liquidará y entregará los haberes que le correspondan, previa las deducciones contempladas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, dentro de los noventa días siguientes a la pérdida de dicha calidad y dentro del límite del 5% del capital social de la cooperativa.

La liquidación de haberes incluirá la alícuota a que tenga derecho el socio en los bienes inmuebles adquiridos con aportaciones de los socios.

Los valores que, por concepto de liquidación de haberes de ex - socios, excedieren el 5% del capital social, serán presupuestados como cuenta por pagar para el ejercicio económico del año siguiente.

**Artículo 12.- FALLECIMIENTO:** En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan, por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil y cumpliendo la asignación efectuada por autoridad competente, salvo que el Reglamento Interno prevea algún mecanismo de sustitución del fallecido por uno de sus herederos.

### TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

**Artículo 13.- ESTRUCTURA INTERNA:** El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o Representantes;
2. Consejo de Administración
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

### CAPÍTULO PRIMERO DE LA ASAMBLEA GENERAL

**Artículo 14.- ASAMBLEA GENERAL:** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el

## ANEXO N° 6 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 6

procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General.

**Artículo 15.- ELECCIÓN DE REPRESENTANTES:** Los representantes durarán 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán 2 representantes suplentes por cada principal.

Si un representante a la Asamblea General es elegido como vocal del Consejo de Administración o Vigilancia, perderá su condición de representante y se principalizará al respectivo suplente.

Los vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia son miembros natos de la Asamblea General y tendrán derecho a voz y voto, sin que puedan ejercer este último, en aquellos asuntos relacionados con sugestión.

**Artículo 16.- SUPLENTE:** La calidad y ejercicio de la representación es indelegable. Si por razones debida y oportunamente justificadas, al menos con 48 horas de anticipación y por escrito, un representante no pudiere asistir a una Asamblea General, se principalizará a su respectivo suplente, hasta la conclusión de la misma.

**Artículo 17.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA GENERAL:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que en conjunto, no podrán exceder del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores



## ANEXO N° 7 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 7

clase, en cualquier tiempo, por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes de la Asamblea General convocada especialmente para ese efecto, debiendo en los dos casos, ser aprobada mediante resolución emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En la Asamblea General que resuelva la fusión, se aprobarán los estados financieros, se resolverán las transferencias de activos, pasivos y patrimonio, además de la distribución de los certificados de aportación y las compensaciones que se acordaren, sean en numerario, bienes o sustitución de pasivos.

**Artículo 43.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN:** La cooperativa se disolverá y liquidará, por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los socios o representantes, en Asamblea General convocada especialmente para el efecto o por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento.

### TÍTULO SEXTO DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** Las infracciones, el procedimiento para aplicación de sanciones y resolución de conflictos, constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa, en el que se garantizará el debido proceso que incluye el derecho a conocer las infracciones acusadas; a la defensa; a presentar pruebas de descargo y apelar ante el órgano interno correspondiente.

Todo conflicto podrá someterse a mediación ante un Centro debidamente calificado por la Superintendencia.

La exclusión será susceptible de apelación ante la Superintendencia, adjuntando la copia certificada del Acta de Imposibilidad de Mediación otorgada luego del proceso correspondiente.

**SEGUNDA.-** Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**TERCERA.-** Los directivos, socios, administradores y empleados de la cooperativa, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los organismos encargados de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos y otros organismos de control, caso contrario, las sanciones que pudieran imponerse a la cooperativa serán de su responsabilidad.

**CUARTA.-** El Secretario de la cooperativa será responsable, civil y penalmente, en los términos previstos en el artículo 178 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, por las certificaciones y declaraciones que otorgue, en el ejercicio de sus funciones.

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA.-** Dentro de los ciento veinte días siguientes a la aprobación del presente estatuto, por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la

**ANEXO N° 8 Estatutos de la Cooperativa “Manantial de Guangala” parte 8**

cooperativa procederá a renovar los Consejos de Administración y Vigilancia, observando lo dispuesto en la ley de la materia y el presente estatuto.

**SEGUNDA.-** Por tratarse de un proceso de adecuación de Estatutos general, dispuesto por la Ley, por esta sola ocasión, las renovaciones de los Consejos de Administración y Vigilancia se efectuarán aplicándose el Reglamento de Elecciones vigente, en todo cuanto no se oponga a la Ley.

**TERCERA.-** La cooperativa aprobará su nuevo Reglamento Interno y de Elecciones en un plazo no mayor a ciento ochenta días, transcurridos a partir de la fecha de aprobación del presente Estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**CERTIFICACIÓN.-** En mi calidad de Secretario de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Manantial de Guangala.

CERTIFICO que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el día 5 de mayo de 2013, conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en mi calidad como Secretario de la Cooperativa a los 5 días del mes de mayo de 2013.

  
Sr. Wilmer Raúl Catuto Matavé  
SECRETARIO



**DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA.-** Dentro de los cinco veinte días siguientes a la aprobación del presente estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la

## ANEXO N° 9 Entrevista efectuada al presidente de la cooperativa



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

### ENTREVISTA

**Objetivo:** Diagnosticar la estructura organizativa y administrativa de la cooperativa de transportes Manantial de Guangala.

**Nombre:**.....**Cargo:**.....  
.....

1. ¿Cómo definiría usted el proceso administrativo y como se aplica en la Institución a su cargo?
2. ¿Tiene esta institución definida su Filosofía, Visión y Misión?
3. ¿El directorio que actualmente usted preside tiene definido los objetivos y metas a alcanzar durante su periodo?
4. ¿Dentro de las actividades que desarrollan como institución se observa una comunicación efectiva y trabajo en equipo de todos los que conforman la cooperativa, incluidos los trabajadores y personal administrativo?
5. ¿En su administración o en administraciones anteriores se realizado algún diagnóstico sobre la situación interna y externa de la cooperativa?
6. Se ha observado que en su parque automotor existen unidades que no están en condiciones para brindar un servicio de calidad a los usuarios de la ruta que ejecutan, han planificado acudir a una fuente de financiamiento para la renovación de las mismas.
7. Sabía usted, que un Plan Estratégico es una herramienta administrativa que direcciona las actividades y objetivos de una organización y con el cual se logra muy buenos resultados para el crecimiento de las instituciones ¿Estaría dispuesto a proponer su elaboración y ejecución en forma participativa en la Cooperativa?

## ANEXO N° 10 Carta de aprobación del trabajo efectuado

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES  
MANANTIAL DE GUANGALA**

Fundada el 25 de Mayo de 1994  
Estatuto aprobado por el Ministerio de Bienestar Social el 12 de Agosto de 1996  
con Acuerdo Ministerial N° 1404 y inscrita en el Registro Oficial General de  
Cooperativas N° 5953 del 12 de Agosto de 1996  
RUC: 0994392793001  
MANANTIAL DE GUANGALA - COLONCHE - SANTA ELENA

MANANTIAL DE GUANGALA, 6 DE DICIEMBRE DE 2012

**Sr. Danny Tomala Catuto**  
Presente.

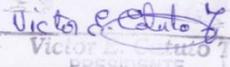
Reciba un fraterno y cordial saludo de quienes conformamos la Cooperativa de Transporte Manantial de Guangala luego pasamos a exponerle lo siguiente:

El motivo de la presente es para comunicarles y dar le una respuesta al oficio entregado con fecha 4 de diciembre del presente año en el cual usted nos solicitaba realizar un Plan estratégico por lo que estamos de acuerdo con todos los miembros de la institución de que usted realice su plan estratégico a nombre de la institución, por lo tanto vamos a colaborar con usted en toda la información que requiera, ya que este proyecto beneficiara a todos los socios y trabajadores de la Cooperativa tanto en el ámbito administrativo y organizativo.

Por la atención que se digne dar a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento, no sin reiterar nuestra consideración y alta estima

Atentamente.



  
Sr. Víctor Enrique Catuto Tomalá  
Presidente

  
Sr. Cristian Méndez Tomalá  
Gerente

## ANEXO N° 11 Control de asistencia mesas de trabajo



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

Manantial de Guangala, martes 23 de julio del 2013

### ACTA DE ASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	N° de cedula	FIRMA
VICTORINO POZO POZO	PRESIDENTE	0913601035	<i>Victorino Pozo</i>
JOFFRE TOMALÁ MUÑOZ	VICEPRESIDENTE	091214166-0	<i>Geovanny Escobar</i>
CRISTIAN MÉNDEZ TÓMALA	GERENTE	091360122-5	<i>Cristian Méndez</i>
ANÍBAL PÉREZ FREIRE	VOCAL	180919521-1	<i>Anibal Pérez</i>
WILMER CATUTO MALAVÉ	SECRETARIO	091680784-5	<i>Wilmer Catuto</i>

En nuestra primera reunión con los miembros del Consejo de Administración se dio un preámbulo de lo que se pretendía aplicar en su institución.



## ANEXO N° 12 Mesas de trabajo



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

Manantial de Guangala, jueves 15 de agosto del 2013

### ACTA DE ASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	N° de cedula	FIRMA
VICTORINO POZO POZO	PRESIDENTE	0913601035	
JOFFRE TOMALÁ MUÑOZ	VICEPRESIDENTE	0912011660	
CRISTIAN MÉNDEZ TÓMALA	GERENTE	0913601225	
ANÍBAL PÉREZ FREIRE	VOCAL	180319521-0	
WILMER CATUTO MALAVÉ	SECRETARIO	091690784-1	

Una vez aprobado por la asamblea se procedió a realizar un análisis de la situación actual der la cooperativa, con ayuda de todos los miembros de la institución para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que poseía la institución.





UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

Manantial de Guangala, martes 10 de septiembre del 2013

**ACTA DE ASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO CON EL  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	N° de cedula	FIRMA
VICTORINO POZO POZO	PRESIDENTE	0912411660	
JOFFRE TOMALÁ MUÑOZ	VICEPRESIDENTE	09913601215	
CRISTIAN MÉNDEZ TÓMALA	GERENTE	150319521-0	
ANÍBAL PÉREZ FREIRE	VOCAL	091680784-5	
WILMER CATUTO MALAVÉ	SECRETARIO		

En esta nueva reunión se procedió a elaborar la misión, visión filosofía y objetivos de la cooperativa los cuales no poseía y que luego fueron aprobados.



Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	Nº DE CEDULA	FIRMA
21	WILSON TOMALÁ MUÑOZ	JEFE DE RUTA	090648992-7	<i>Wilson Tomalá Muñoz</i>
22	HÉCTOR MAGALLAN GUALE	C. VIGILANCIA	0906769164	<i>Héctor Magallan Gualé</i>
23	JOFFRE TOMALA MUÑOZ	VOCAL	0912141660	<i>Joffre Tomalá Muñoz</i>
24	WILMER CATUTO MALAVÉ	SECRETARIO	091680784-5	<i>Wilmer Catuto Malavé</i>

Luego de haber realizado la reunión con los directivos de la institución, se llevó a efecto una nueva convocatoria, pero ya con todos los socios y de esta manera darles a conocer lo que se iba a implantar para beneficio de la cooperativa de transporte y para que cada uno de ellos colaboré con la realización del mismo.



## ANEXO N° 13 Acta de compromiso



### COOPERATIVA DE TRANSPORTES **MANANTIAL DE GUANGALA**

Fundada el 25 de Mayo de 1994.  
Estatuto aprobado por el Ministerio de Bienestar Social el 12 de Agosto de 1996  
con Acuerdo Ministerial N° 1404 e inscrita en el Registro Oficial General de  
Cooperativas N° 5953 del 12 de Agosto de 1996.

**RUC: 0991392793001**

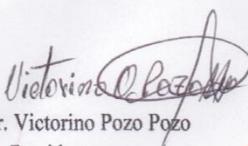
MANANTIAL DE GUANGALA – COLONCHE – SANTA ELENA

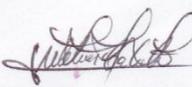
Manantial de Guangala, jueves 24 octubre del 2013

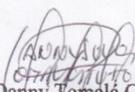
#### ACTA DE COMPROMISO ENTRE DIRECTIVA Y ESTUDIANTE

En la sede de la cooperativa, el 24 de octubre del presente año nos encontramos reunidos los miembros del Consejo de Administración y el estudiante Danny Tomalá Catuto para la firma del acta de compromiso de finalización del diseño del “Plan Estratégico” desarrollado en mutuo acuerdo, el mismo que servirá para mejorar el aspecto Administrativo, atención al cliente e imagen de nuestra institución por lo cual estamos agradecido con la Universidad Estatal Península de Santa Elena y el estudiante.



  
Sr. Victorino Pozo Pozo  
Presidente

  
Sr. Wilmer Catuto Malavé  
Secretario

  
Sr. Danny Tomalá Catuto  
Estudiante

**ANEXO N° 14 evidencia de las sesiones de trabajo Foto 1**



**ANEXO N° 15 Evidencia de las sesiones de trabajo Foto 2**

