



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTRA  
CANTONAL “SAN AGUSTIN” DE LA  
PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN  
SANTA ELENA PROVINCIA  
DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: NORMA ROCÍO ORRALA RODRÍGUEZ**

**TUTOR: ECON. WILLIAM CAICHE ROSALES.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTRA  
CANTONAL “SAN AGUSTIN” DE LA  
PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN  
SANTA ELENA PROVINCIA  
DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: NORMA ROCÍO ORRALA RODRÍGUEZ**

**TUTOR: ECON. WILLIAM CAICHE ROSALES.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**La Libertad, Octubre del 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE ‘SAN AGUSTÍN’ DE LA PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, elaborado por la Srta. NORMA ROCÍO ORRALA RODRÍGUEZ, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Econ. William Caiche Rosales.**  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación primeramente a Dios por haberme dado la vida y el don de la sabiduría para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional y saberme guiar en todos los momentos y etapas de mi vida, a mis padres: Segundo Orrala y Mercy Rodríguez por ser el pilar fundamental que con su demostración de padres ejemplares me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre preservar a través de sus sabios consejos, demostrándome su cariño y apoyo incondicional y mi fortaleza para poder culminar este trabajo investigativo.

**Norma Orrala Rodríguez.**

## **AGREDECIMIENTO**

Ante todo a mi Dios padre todopoderoso que me supo guiar y mantener en este camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, al Econ. William Caiche Rosales que me brindó su apoyo en base a sus conocimientos científicos plasmados en este documento, a la Cooperativa de Transporte “San Agustín” por brindarme toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

**Norma Orrala Rodríguez.**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. William Caiche Rosales  
PROFESOR – TUTOR

---

Ing. Sofía Lovato Torres MBA.  
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**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE “SAN AGUSTIN” DE LA PARROQUIA CHANDUY,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

**Autora:** Norma Orrala Rodríguez

**Tutor:** Econ. William Caiche Rosales

**RESUMEN**

El desarrollo del presente trabajo de titulación forma parte de la creación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte “San Agustín” de la parroquia Chanduy, contribuyendo con el fortalecimiento organizacional; a efectos de elaborar este trabajo, se tomó en cuenta el marco referencial que detalla los componentes del diseño y la estructura organizativa desde el punto de vista teórico-práctico, para el respaldo del proyecto igualmente, se procedió a realizar la recopilación respectiva de información por medio de investigación cualitativa y cuantitativa y, para lograr efectividad, se empleó diferentes técnicas de muestreo como la observación directa y participativa del objeto de estudio; la entrevista a profesionales de áreas administrativas; la encuesta interna para medir la satisfacción del cliente interno y la encuesta externa para los usuarios, información importante para dar solución a los problemas inherentes en la Cooperativa. Después de haber hecho el respectivo análisis de información se concluye que, es necesaria la propuesta a emplearse ya que hay una amplia aceptación de la hipótesis del diseño organizacional, dando prioridad a la propuesta la cual se encuentra clasificada en diferentes etapas: una primera, referida al diagnóstico organizacional que incluye herramientas estratégicas; una segunda representada por la proyección estratégica, donde resalta la misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción para el mejoramiento; una tercera llamada de ejecución, donde se da prioridad a la estructura organizacional y sus elementos y una cuarta denominada de resultados, en donde se promueve: eficiencia, eficacia, administración, seguimiento y control que se establecen para el correcto funcionamiento de las estrategias contenidas en la propuesta. Por ende todo lo mencionado influye en el progreso de la cooperativa ya que sirve de directriz para poder ser competitivos en el mercado en donde esta empresa de servicios se desenvuelve y con esto lograr la efectividad organizacional.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGREDECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>3</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
UBICACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	11
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
HIPÓTESIS .....	15
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	16
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>19</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	19
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	22
1.2.1. Modelos de Diseño Organizacional.....	22
1.2.2. Organización .....	24
1.2.2.1. Concepto de organización .....	24
1.2.2.2. Importancia de las organizaciones.....	24
1.2.2.3. Tipos de organizaciones .....	25
1.2.2.4. Las organizaciones como sistema .....	26



1.2.3.	Análisis situacional.....	27
1.2.3.1.	Análisis interno: Fortalezas-Debilidades.....	27
1.2.3.2.	Análisis externo o del entorno de la empresa .....	28
1.2.4.	Matrices estratégicas. ....	30
1.2.4.1.	Evaluación de factores internos (EFI) .....	30
1.2.4.2.	Evaluación De Factores Externos (EFE).....	30
1.2.4.3.	Etapa comparativa del DOFA. ....	31
1.2.4.4.	Matriz BCG.....	32
1.2.4.5.	Análisis de Porter .....	32
1.2.5.	Proyección estratégica.....	33
1.2.5.1	Misión.....	33
1.2.5.2	Visión .....	33
1.2.5.3.	Objetivos .....	34
1.2.5.4.	Estrategias .....	34
1.2.5.5	Gestión de las necesidades .....	35
1.2.5.5.1.	Clientes o usuarios.....	35
1.2.5.5.2.	Proveedores .....	36
1.2.5.5.3.	Satisfacción de necesidades.....	37
1.2.5.6.	Proyección de la estructura organizacional. ....	38
1.2.5.6.1.	Forma estructural.....	38
1.2.5.6.2.	Orgánico funcional .....	38
1.2.5.6.3.	Sistemas de información y control .....	39
1.2.5.6.4.	Cultura organizacional.....	39
1.2.5.6.5.	Valores.....	39
1.2.5.6.6	Principios.....	40
1.2.5.6.7.	Vínculos Inter-organizacionales .....	40
1.2.6.	Diseño organizacional .....	41
1.2.6.1.	El diseño .....	41
1.2.6.2.	Concepto del diseño organizacional.....	41
1.2.6.3.	Definiciones de diseño organizacional. ....	42
1.2.6.4.	Características del diseño de la organización .....	42
1.2.6.5. I	mportancia del diseño organizacional .....	43
1.2.6.6.	Diseño de estructura organizativa .....	44

1.2.6.7.	Estructura y proceso organizacional.....	44
1.2.7.	Cooperativa de transporte “San Agustín”.....	45
1.2.7.1.	La actividad económica.....	49
1.2.7.2.	Recursos .....	49
1.2.7.2.1.	Recursos tangibles.....	50
1.2.7.2.2.	Recursos intangibles.....	50
1.2.7.3.	Servicios .....	50
1.2.8.	Efectividad organizacional .....	51
1.2.8.1.	Eficiencia.....	52
1.2.8.2.	Eficacia.....	52
1.2.8.3.	Evaluación de desempeño .....	52
1.2.8.4.	Seguimiento y control de las estrategias.....	53
1.2.9	Marco legal.....	53
<b>CAPÍTULO II</b>	.....	<b>58</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	.....	<b>58</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
2.3.1	Según el propósito .....	61
2.3.1.1.	Investigación aplicada .....	61
2.3.2.	Según el nivel .....	61
2.3.2.1.	Investigación descriptiva .....	61
2.3.3.	Según el lugar .....	61
2.3.3.1.	Investigación documental.....	61
2.3.3.2.	Investigación de campo .....	62
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	62
2.4.1	Método inductivo .....	62
2.4.2	Método deductivo.....	62
2.5.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	63
2.5.1	Observación.....	63
2.5.1.1.	Tipos de observación.....	63
2.5.1.1.1.	Directa .....	63
2.5.1.1.2.	Indirecta.....	64

2.5.1.1.3.	Participante.....	64
2.5.1.1.4.	No Participante.....	64
2.5.2.	Entrevista.....	64
2.5.3.	Encuesta.....	65
2.5.4.	Focos Group.....	66
2.6.	<b>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>66</b>
2.6.1.	Ficha de observación.....	66
2.6.2.	Ficha de entrevista.....	66
2.6.3.	Cuestionario no estructurado.....	66
2.6.4.	Cuestionario estructurado.....	67
2.6.5.	Documental bibliográfico.....	67
2.7	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>67</b>
2.7.1	Población y muestra de la observación.....	67
2.7.2	Población y muestra de entrevista a profesionales.....	67
2.7.3	Población y muestra de encuesta interna y externa.....	69
2.7.4.	Población y Muestra de Focos Group.....	70
2.8	<b>PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....</b>	<b>71</b>
2.8.1	Procedimiento.....	71
2.8.1.	Procesamiento.....	72
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>73</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	74
3.2.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL FODA.....	76
3.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	78
3.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA INTERNA.....	85
3.5.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXTERNA.....	104
3.6. C	ONCLUSIONES.....	118
3.7. R	ECOMENDACIONES.....	119
	<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>120</b>
	<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN” DE LA PARROQUIA CHANDUY – PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....</b>	<b>120</b>
4.2	DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	121

4.3	JUSTIFICACIÓN.....	122
4.4 P	ATRÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN” DE LA PARROQUIA CHANDUY – SANTA ELENA. ....	123
4.5.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	123
4.5.1.	Análisis interno.....	124
4.5.2.	Análisis Externo .....	127
4.5.3.	Matriz De Boston Consulting Group O Matriz Bcg.....	134
4.5.4.	Proyección estratégica. ....	136
4.5.4.1	Misión.....	136
4.5.4.2	Visión .....	136
4.5.4.3	Objetivos .....	136
4.5.4.4.	Decisión de adopción de objetivos estratégicos .....	137
4.5.4.5	Formulación de estrategias y cursos de acción.....	138
4.5.5.	Gestión de las necesidades .....	144
4.5.5.1	Clientes.....	144
4.5.5.2	Proveedores .....	145
4.5.5.3	Satisfacción de los servicios.....	145
4.5.6.	Proyección del Diseño Organizacional.....	146
4.5.6.1.	Estructura organizacional. ....	146
4.5.6.2.	Orgánico Funcional .....	147
4.5.6.3.	Políticas de recursos .....	158
4.5.6.4.	Sistemas de información y control .....	159
4.5.6.5.	Vínculos Inter-Organizacionales .....	161
4.5.6.6.	Clima Organizacional.....	163
4.5.7.	Resultados de efectividad.....	165
4.5.7.1.	Eficacia.....	165
4.5.7.2.	Eficiencia.....	166
4.5.7.3.	Evaluación del desempeño .....	167
4.5.7.4.	Seguimiento y control de las estrategias.....	168
<b>4.6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>175</b>
<b>4.7.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>176</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>177</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1	Operacionalización de la variable independiente.....	17
CUADRO No. 2	Operacionalización de la Variable Dependiente .....	18
CUADRO No. 3	Modelo De Richard Daft.....	22
CUADRO No. 4	Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	23
CUADRO No. 5	Matriz FODA .....	29
CUADRO No. 6	Matriz de evaluación de factores internos.....	30
CUADRO No. 7	Matriz de evaluación de factores externos .....	31
CUADRO No. 8	Matriz de etapa comparativa FODA .....	31
CUADRO No. 9	Matriz BCG.....	32
CUADRO No. 10	Matriz de las cinco fuerzas de Porter .....	32
CUADRO No. 11	Directiva de la cooperativa .....	49
CUADRO No. 12	Población de entrevistas a cooperativas de transporte .....	68
CUADRO No. 13	Población.....	69
CUADRO No. 14	Muestra .....	70
CUADRO No. 15	Población del Focus Group .....	70
CUADRO No. 16	FODA de la Cooperativa “San Agustín” .....	77
CUADRO No. 17	Patrón de diseño organizacional de la cooperativa “San Agustín” de la parroquia Chanduy – Santa Elena. ....	123
CUADRO No. 18	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	126
CUADRO No. 19	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	130
CUADRO No. 20	Matriz de combinación de estratégica FODA .....	132
CUADRO No. 21	Matriz BCG.....	134
CUADRO No. 22	Cinco fuerzas de Porter .....	135
CUADRO No. 23	Estructura organizacional de la cooperativa .....	146
CUADRO No. 24	Plan de Acción .....	169
CUADRO No. 25	Presupuesto para implementación de estrategias .....	171
CUADRO No. 26	Ingresos de la cooperativa.....	171
CUADRO No. 27	Egresos de la cooperativa.....	172
CUADRO No. 28	Flujo de Ingresos y Egresos .....	173
CUADRO No. 29	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	174

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Organización de actividades.....	85
TABLA N° 2 Estructura organizacional de la cooperativa.....	86
TABLA N° 3 Supervisión de las actividades.....	87
TABLA N° 4 Servicio de la cooperativa .....	88
TABLA N° 5 Área de administración de la cooperativa .....	89
TABLA N° 6 Liderazgo de la cooperativa .....	90
TABLA N° 7 Comunicación de las oportunidades de desarrollo .....	91
TABLA N° 8 Estrategias y objetivos de la empresa.....	92
TABLA N° 9 Toma de decisiones y responsabilidades.....	93
TABLA N° 10 Capacidad y autoridad para resolver problemas.....	94
TABLA N° 11 Ideas y sugerencias de los colaboradores .....	95
Tabla N° 12 Comunicación de forma clara las oportunidades de desarrollo .....	96
TABLA N° 13 Satisfacción de los clientes con los servicios que se presta .....	97
TABLA N° 14 Colaboración entre las personas que trabajan .....	98
TABLA N° 15 Coordinación entre las áreas de la cooperativa .....	99
TABLA N° 16 Logros de la cooperativa de transporte “San Agustín” .....	100
TABLA N° 17 Surgimiento de problemas en las actividades de la cooperativa ..	101
TABLA N° 18 Diseño Organizacional para la cooperativa.....	102
TABLA N° 19 Aspectos que mejorarían a la cooperativa.....	103
TABLA N° 20 Parque automotor suficiente para satisfacer el servicio .....	104
TABLA N° 21 Adecuación de las unidades de transporte.....	105
TABLA N° 22 Calidad del servicio que se ofrece a los usuarios .....	106
TABLA N° 23 Horarios.....	107
TABLA N° 24 Recorridos .....	108
TABLA N° 25 Paraderos .....	109
TABLA N° 26 Número de unidades.....	110
TABLA N° 27 Costo del servicio.....	111
TABLA N° 28 Aspectos que mejoraría la cooperativa.....	112
TABLA N° 29 Comunicación entre colaboradores y usuarios .....	113
TABLA N° 30 Horarios apropiados para los usuarios .....	114
TABLA N° 31 Recorrido apropiado de las unidades de transporte.....	115
TABLA N° 32 Importancia del Diseño Organizacional para la cooperativa.....	116
TABLA N° 33 Direccionamiento de la cooperativa.....	117

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Organización de actividades .....	85
GRÁFICO N°2	Estructura Organizacional de la cooperativa.....	86
GRÁFICO N° 3	Supervisión de las actividades .....	87
GRÁFICO N° 4	Servicio de la cooperativa .....	88
GRÁFICO N° 5	Área de administración de la cooperativa .....	89
GRÁFICO N° 6	Liderazgo de la cooperativa .....	90
GRÁFICO N° 7	Comunicación de las oportunidades de desarrollo.....	91
GRÁFICO N° 8	Estrategias y objetivos de la empresa.....	92
GRÁFICO N° 9	Toma de decisiones y responsabilidades.....	93
GRÁFICO N° 10	Capacidad y autoridad para resolver problemas .....	94
GRÁFICO N° 11	Ideas y sugerencias de los colaboradores.....	95
GRÁFICO N° 12	Comunicación de forma clara las oportunidades de desarrollo.	96
GRÁFICO N° 13	Satisfacción de los clientes con los servicios que se presta .....	97
GRÁFICO N° 14	Colaboración entre las personas que trabajan .....	98
GRÁFICO N° 15	Coordinación entre las áreas de la cooperativa .....	99
GRÁFICO N° 16	Logros de la cooperativa de transporte “San Agustín” .....	100
GRÁFICO N° 17	Surgimiento de problemas en las actividades de la cooperativa	101
GRÁFICO N° 18	Diseño organizacional para la cooperativa .....	102
GRÁFICO N° 19	Aspectos que mejorarían a la cooperativa.....	103
GRÁFICO N° 20	Parque automotor suficiente para satisfacer el servicio .....	104
GRÁFICO N° 21	Adecuación de las unidades de transporte .....	105
GRÁFICO N° 22	Calidad del servicio que se ofrece a los usuarios.....	106
GRÁFICO N° 23	Horarios .....	107
GRÁFICO N° 24	Recorridos .....	108
GRÁFICO N° 25	Paraderos.....	109
GRÁFICO N° 26	Número de unidades.....	110
GRÁFICO N° 27	Costo del servicio.....	111
GRAFICO N° 28	Aspectos que mejoraría la cooperativa .....	112
GRAFICO N° 29	Comunicación entre colaboradores y usuarios.....	113
GRÁFICO N° 30	Horarios apropiados para los usuarios .....	114
GRÁFICO N° 31	Recorrido apropiado de las unidades de transporte.....	115
GRAFICO N°32	Importancia del Diseño Organizacional para la cooperativa ..	116
GRAFICO N°33	Direccionamiento de la cooperativa.....	117

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1	Carta aval .....	182
ANEXO N° 2	Listado de socios de la cooperativa de transporte “san agustín”. .....	183
ANEXO N° 3	Registro de observación.....	184
ANEXO N° 4	Guía de entrevista.....	188
ANEXO N° 5	Cuestionario para personal interno .....	190
ANEXO N° 6	Cuestionario para personal externo.....	193
ANEXO N° 7	Informes de reuniones.....	195
ANEXO N° 8	Fotografías .....	200
ANEXO N° 9	Logo de la cooperativa.....	205



## INTRODUCCIÓN

Los habitantes de la provincia de Santa Elena diariamente se trasladan a los diferentes cantones de la ciudad, por diferentes motivos. La cooperativa de transporte “San Agustín”, es una entidad privada quién se dedica a la prestación de servicios de transporte inter-cantonal, la misma que circula desde el cantón La Libertad hasta la comuna de Engunga, ubicada en la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena.

A lo largo de su vida jurídica ha tenido una administración muy poco eficiente, debido a que carece de una adecuada coordinación en sus actividades organizacionales que encamine al logro de objetivos institucionales. El problema es interno, puesto que en la institución pocos socios conocen cuales son los objetivos que se desea alcanzar, existe además desconocimiento de la misión, visión, objetivos, políticas, procedimientos reglamentos, estrategias y estructura organizacional que son elementos fundamentales para un mejor control en las empresas.

Se plantea el diseño organizacional como la alternativa idónea para mejorar íntegramente porque es un proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tiene previstos. Es por eso que con la información obtenida a través de la investigación de campo, se pudo determinar la propuesta que requiere la Cooperativa para la aplicación de un diseño organizacional, que le permitirá direccionar mejor su funcionamiento.

Para ello se ha tomado en cuenta la elección de técnicas e instrumentos de investigación como las bibliográficas que sustentan el estudio y las de trabajo de campo, entrevistas y encuestas que facilitaron la recolección de información para plantear solución a los problemas detectados, con lo cual se aporta con una propuesta de mejoramiento para las empresas de transporte de la región.

El presente trabajo de investigación contiene en su primera parte el Marco Contextual en el que se detalla los datos referenciales al problema de investigación, los objetivos del estudio, la justificación del trabajo, la hipótesis y la operacionalización de las variables de la investigación.

En el primer capítulo se expone el Marco Teórico, en donde se describen los antecedentes del tema y de la cooperativa de transportes San Agustín, beneficiaria del trabajo, además de las teorías y sustento crítico de los autores que dejaron plasmados sus conocimientos sobre el diseño organizacional y su aplicación en las empresas y organizaciones que requieran utilizarlo como herramienta administrativa.

El segundo capítulo se refiere a la Metodología, en el cual se diseñan las estrategias metodológicas que se van a aplicar para el desarrollo de la investigación y las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección de información en base a la selección adecuada de la población y la muestra.

En el tercer capítulo se desarrolla el análisis de los datos auscultados y la interpretación de los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo, se detallan además las conclusiones del estudio ejecutado y las recomendaciones que sirven de base para la elaboración de la propuesta.

El cuarto capítulo es la formulación de la propuesta en la que consta el Diseño Organizacional elaborado para la cooperativa de transporte en buses “San Agustín”, que constituye el propósito final de nuestro estudio, es decir hacia donde queremos llegar, con la certeza de haber realizado un trabajo efectivo y eficaz que detalla el análisis situacional de la empresa, la gestión de sus necesidades, la proyección estratégica, la estructura en pleno del diseño organizacional para la Cooperativa, la efectividad organizacional y el control de sus estrategias a ejecutarse que mejoren su accionar y los resultados efectivos para fortalecer el área administrativa y en la prestación de servicios.

## **MARCO CONTEXTUAL**

**TEMA:** “INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL DIRECCIONAMIENTO EFICAZ DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN” DE LA PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El tema de la estructura organizacional ha tenido diversas aproximaciones que han buscado comprender y en algunos casos explicar el fenómeno de la división del trabajo, su integración y coordinación.

Así, por estructura no debe entenderse únicamente el plan orgánico sino todo un patrón de variables que buscan coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que crean rutinas formalizadas diferenciadas y estandarizadas, buscando controlar y hasta predecir su comportamiento.

El siglo XXI trajo consigo la afirmación del cambio como un evento que impacta inexorablemente sobre las organizaciones. La sociedad del conocimiento, cada vez más afianzada, ha modificado la forma como se estructuran las organizaciones. Handy (1993), expresa que en el pasado la riqueza se fundamentaba en la tenencia de la tierra, posteriormente, en la capacidad de manufactura, y actualmente en el conocimiento y la habilidad para utilizarlo.

Esta interesante idea es ampliada por Toffler (1982), quien expone que la organización productiva de la sociedad ha evidenciado una espiral evolutiva a manera de olas. La primera forma de organización se caracterizaba por una economía pequeña y autosuficiente, con la familia como principal centro de producción especialmente agrícola, luego las necesidades evidencian la unión de sociedades para formar organizaciones más grandes con un fin común.

Hoy asistimos a una organización productiva y económica mediada por las tecnologías y los sistemas de información que están privilegiando la gestión del conocimiento (Nonaka y Takehuchi, 1995), como una de las ventajas competitivas más sostenibles (Leonard-Barton, 1992). En este escenario adquiere su liderazgo un sistema productivo denominado por Saúl (1997), como el corporativismo, caracterizado por el gran poder que ejercen las grandes transnacionales y multinacionales como expresión de la racionalidad instrumental (Horkheimer, 2002), que busca cada vez más afianzar el capital financiero corporativo en el ámbito mundial.

De hecho es común hoy escuchar hablar de esquemas estructurales significativamente trascendentes a aquellas estructuras clásicas jerarquizadas y verticalizadas. Verbigracia: estructuras como la organización federada, el trébol irlandés, el modelo triple I (Handy, 1993), la estructura en red (Castells, 2004), y la organización virtual (Arjonilla y Medina, 2005), entre otras, emergen como nuevos paradigmas del diseño organizacional. Por su parte Mintzberg (1984), destaca en el marco de su modelo conceptual del hongo, que las empresas se estructuran conforme a 5 configuraciones, como son: 1) la estructura simple, 2) la burocracia maquina, 3) la burocracia profesional, 4) la forma divisional, 5) la adhocracia.

En consecuencia, es de observar que dentro de las acciones primordiales de la alta gerencia, se encuentra el análisis integral de la organización o empresa, con el objeto de estar diseñando y rediseñando su estructura acorde a las dinámicas que impone el mundo globalizado.

En el ámbito empresarial, se considera a toda la organización de la empresa como un sistema bajo análisis continuo, que permita definir un programa de acciones efectivas para plantearlo, realizarlo y ejecutarlo. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco con el fin de mejorar el funcionamiento completo de la empresa.

El funcionamiento de las empresas de transporte público urbano en el mundo se basa en la frecuencia y velocidad de los autobuses como los aspectos más importantes del servicio; así mismo en la interacción del volumen de tráfico que circula por las vías urbanas comunes a los autobuses en la provincia, para actualizar los principales costes globales que inciden en la operación de un sistema de autobuses, incluyendo los costes del operador y de los usuarios, tal como lo manifiesta la ley de compañías del Ecuador.

En el artículo 1 de la mencionada Ley se define lo siguiente: “Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros "Ley de Cooperativas (2001).

En el plano latinoamericano, el transporte público ha sido clasificado como un tema de calidad de vida con niveles de prioridad social alta-intermedia e intermedia (Montesino, 2002) citado por tesis de administración.

También nos manifiestan que el servicio de transporte, debe contar con un modelo teórico de estructura empresarial, involucrando los aspectos técnicos, administrativos, organizacionales y financieros, tomando como base las condiciones legales y operativas (Moncada, 2005) citado por tesis de administración.

Además nos mencionan que la calidad del servicio de transporte público se define a través del comportamiento de las relaciones entre las principales variables que componen un sistema de transporte público de pasajeros (STPP) (Viloria, 2005). Así mismo se plantea los fundamentos básicos de orden conceptual, legal y estratégico que deben ser considerados para el progreso de una administración de calidad de las organizaciones de transporte urbano (García, 2006).

De la misma forma para comparar el sistema de calidad del transporte público, se evalúan tres variables esenciales: incentivos para el uso de transporte, desincentivos para el transporte privado y políticas gubernamentales de transporte público (Rivas, 2007) citado por tesis de administración.

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

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

En la actualidad se presencia una reducción del direccionamiento porque las empresas carecen de una estructura adecuada y en especial de un Diseño Organizacional que permita mejorar su nivel de gestión, una proyección estratégica efectiva y la oportuna toma de decisiones, de tal manera que pueda prestar un servicio óptimo al cliente puesto que hay que considerar que el cliente es y forma parte fundamental del negocio, lo que nos indica que hay que tratarlos muy bien para que se sientan satisfechos y complacidos.

En la provincia de Santa Elena, en los últimos años, las empresas de transporte público, urbano vienen sufriendo un cierto quebranto económico, debido al desconocimiento técnico administrativo por parte de personal que conforma la Cooperativa San Agustín, el cual ha dado como resultado que los socios dispongan de escasas herramientas administrativas que se debe manejar para este tipo de organizaciones, por lo que se ha limitado su crecimiento, desarrollo y mejoramiento en cuanto a infraestructura, renovación del parque automotor, la calidad del servicio y la eficaz atención al cliente que se debe brindar en este tipo de organizaciones, así como la ausencia de programas y proyectos de inversión y capacitación esenciales para mejorar el funcionamiento de la institución.

A esto también se le incluyen determinantes circunstanciales ineludibles que hacen que el sector de la transportación pública se vuelva cada día más competitivo y es cada vez más complejo su funcionamiento debido a la presencia del transporte informal: furgonetas, taxi ruta y camionetas, lo que motiva a las empresas a ejecutar un análisis profundo en la organización para que puedan contrarrestar las amenazas que induzcan a desaparecer en el tiempo, ya sea en el corto o mediano plazo, al ser desplazadas, reemplazadas o absorbidas por otras empresas que sí pudieron llevar una mejor administración.

La cooperativa de transporte “San Agustín” es una empresa local fundada el 1 de Agosto de 1980 con veinte y seis socios actualmente; quienes se dedica a ofrecer servicios de transporte de Lunes a Domingo y feriados. Está dirigido no solo a la ciudadanía de Santa Elena, sino a turistas Nacionales y Extranjeros tanto dentro de la ciudad como fuera de ella. Esta Cooperativa presta sus servicios desde muy temprano de la mañana (5:45) hasta las (6:00) de la noche de La Libertad hacia Chanduy y desde las (4:15) de la mañana hasta las (8:00) de la noche desde Chanduy hasta La Libertad.

Cuenta con una pequeña oficina ubicada estratégicamente en la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena, con un personal que cumple con sus obligaciones sin mayores contratiempos. Dispone además de un paradero o andén en el Mini-Terminal del cantón La Libertad donde también cuenta con una pequeña oficina que funciona como boletería y punto de control de las frecuencias que dispone la organización según el permiso de operación.

Entre los síntomas que presenta la cooperativa de transporte están: que los usuarios se sienten insatisfechos por el servicio que brinda, además se observa una baja demanda de los usuarios en horas especiales y las preferencias a la competencias por sus beneficios, presencia de un contador externo para la elaboración de los balances mensuales y estados financieros y además los usuarios desconocen la ubicación de los paraderos que existen en las vías.

Entre las posibles causas que se identifican en la cooperativa de transporte se detectó el deficiente direccionamiento de la empresa, y debilidades en la estructura organizacional, escaso control en las vías, carreteras en mal estado, desconocimiento de la ruta, insuficiente apoyo por parte de los alcaldes competentes, existencia de nuevos medios de transporte como son los taxis informales, el mal estado y deterioro de las unidades, escasa señalización en los paraderos de los buses.

De mantenerse la situación actual de la cooperativa de transporte puede bajar la calidad de servicio que se les está ofreciendo a los habitantes de la parroquia Chanduy, así mismo se reduciría la demanda de pasajeros, por consiguiente se estaría beneficiando el transporte informal que hace un recorrido directo hacia la misma parroquia y viceversa con un servicio diferente que es dejar a cada usuario más cerca de su destino.

Para ello los gobiernos seccionales del Ecuador y de la provincia están trabajado en este caso para mejorar el sistema administrativo de cada uno de las cooperativas de transporte que circula dentro de la provincia de Santa Elena; como la devolución del subsidio que actualmente asumen los transportistas al cobrar medio pasaje a estudiantes, discapacitados y personas de la tercera edad; subir a 1.7000 dólares el bono de chatarrización del Plan Renova, que actualmente es de 1.2000 dólares; la exoneración tributaria en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) para la importación de chasis y carrocerías, que significaría USD 1.3000 por cada unidad. (María de los Ángeles Duarte, Ministra de Transporte y Obras Públicas de la República del Ecuador).

No obstante se considera que para el mejoramiento de los procesos administrativos y de gestión de la cooperativa de transporte “San Agustín”, y otros prospectos internos se hace necesario plantear un diseño organizacional para la empresa de transporte, debido a que este es un medio fundamental y efectivo para el desarrollo institucional, cuyo fin es establecer, y mantener una estructura



organizacional eficiente y eficaz que le permita definir la línea de mando de los diferentes niveles jerárquicos para todo el personal de la entidad.

Además es relevante proponer un direccionamiento eficaz a la cooperativa, que a través de un análisis situacional facilite la opción de fundamentar una proyección estructural adecuada a los fines que persigue la organización y les permita tomar decisiones efectivas para que sea más competitiva en el mercado del transporte peninsular ya que cada día crece más por la demanda existente en la población.

### **Ubicación del problema**

Este Proyecto se realizará en la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

- **Sujeto de Estudio:** La Cooperativa de Transporte “SAN AGUSTÍN” dedicada al servicio de la transportación.
- **Objeto de Estudio:** Los diferentes grados de intervención para generar la propuesta a la cooperativa.

### **Delimitación del problema**

El desarrollo de la siguiente investigación será para la Cooperativa de Transporte “San Agustín” ubicada en la Parroquia Chanduy del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera incide la elaboración de un Diseño Organizacional, en el direccionamiento eficaz de la “Cooperativa de Transporte San Agustín” de la parroquia Chanduy de la provincia de Santa Elena?

## **Sistematización del problema**

- ✓ ¿Qué teorías serían las más idóneas para la elaboración del Diseño Organizacional en la Cooperativa de Transporte San Agustín?
- ✓ ¿Qué diseño metodológico se debe considerar para resolver el problema de la Cooperativa de Transporte San Agustín?
- ✓ ¿Qué fortalezas dispone la institución para sustentar la propuesta de formular un diseño organizacional que mejore su funcionamiento?
- ✓ ¿Qué opinan los choferes, oficiales y colaboradores en general con respecto a la elaboración del Diseño Organizacional para la Cooperativa?
- ✓ ¿Qué factores deben considerarse en la elaboración de un modelo de Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte San Agustín?
- ✓ ¿Qué aplicaciones permitirá lograr el direccionamiento eficaz de la cooperativa de Transporte San Agustín?
- ✓ ¿En qué elementos se debe fundamentar la proyección del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte San Agustín?

## **Evaluación del problema**

Los aspectos que permiten evaluar el proyecto de investigación son los siguientes:

**Claro:** El diseño organizacional que se propone se expresa en términos concisos, precisos y efectivos. Esto implica que corresponde a un diseño, esquema o modelo que se plantea con objetividad y se fundamenta en propuestas que han logrado éxito en otras empresas se similares características.

**Evidente:** El problema es realmente palpable y existente dentro del negocio y tiene manifestaciones claras y observables. La preocupación es evidente por

cuanto se siente la necesidad de adaptar mecanismos modernos que permitan lograr los objetivos planteados.

**Concreto:** Lo llamamos concreto porque es totalmente claro, medible y específico. Las herramientas y estrategias a utilizar dentro del diseño organizacional se los puede cuantificar en términos de resultados y metas.

**Relevante:** El proyecto asume una alternativa de solución imprescindible ya que en la actualidad las empresas de servicio son de mucha importancia. Con la propuesta se pretende romper esquemas en este tipo de empresas y serviría de modelo o piloto dentro del sector de servicios de transporte.

**Original:** Permite confrontar la teoría científica bibliográfica que plasmaron los diferentes autores consultados y la realidad propia del entorno en el que se encuentra el negocio para ofrecer alternativas de solución creativas con conocimiento de causa y autenticidad en las ideas planteadas.

**Factible:** Se considera que es factible porque la empresa cuenta con los insumos personales, técnicos, materiales, administrativos y económicos que permitan aplicar las soluciones pertinentes. Además de la viabilidad comprobable en su ejecución, incluso en lo académico por ser una herramienta administrativa.

### **Justificación del tema**

El transporte urbano es una necesidad básica para las ciudades bajas, medias y grandes, por su bajo costo en infraestructura y menor consumo de espacio físico, además constituyen los únicos medios que aseguran una posibilidad real de accesibilidad para todos los usuarios del servicio que requieren las herramientas para la movilización masiva en el entorno geográfico de un sector o región que aunque parece estar cerca, en realidad nos encontramos distantes un pueblo de otro.

En la provincia de Santa Elena se observa una falta de gestión de las unidades de transporte el cual se usa como medio para trasladarse de un lugar a otro. Por lo tanto la elaboración de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte “San Agustín”, proporcionará la solución a todo lo anteriormente indicado, aportando con una propuesta para el mejoramiento de la organización.

Esta solución permitirá estar en condiciones de tomar decisiones óptimas acerca de la construcción de nuevas obras viales o las mejoras a los sistemas de transporte existentes, la implementación de nuevos sistemas, o bien, definir sus formas de explotación y determinar donde y cuando deberán operar para lograr el mayor impacto al mayor número de beneficiarios.

De esta manera se logrará diferenciar lo que vamos a elaborar en el plano textual y práctico, es decir, poner en práctica lo estudiado, en un problema real de nuestro entorno, como es el caso de la Cooperativa de Transporte San Agustín, la cual los resultados del trabajo sean beneficiosos para la compañía y la sociedad, y comprobar que la teoría se fundamenta con la investigación.

La utilización de un proceso de gestión que fortalezca la administración ha mostrado su eficacia, justificándose sobre todo en economías donde la existencia de recursos financieros es cada vez más crítica y se hace necesario utilizar los pocos recursos económicos de una manera óptima y sostenida.

Para la preparación, formulación y desarrollo del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte, se utilizarán los medios pertinentes que facilita esta importante herramienta administrativa en el direccionamiento eficaz de los objetivos y la proyección de una estructura adaptable a los requerimientos de la institución como lo describen varios autores, entre ellos se puede citar el criterio elemental de uno de los estudiosos de las ciencias administrativas modernas como es Henry Mintzberg.

Mintzberg, H. (2005), señala que, el diseño organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa.

El presente proyecto de un diseño organizacional se elaborará mediante la ejecución de varias técnicas e instrumentos de investigación dentro y fuera de la Cooperativa de Transporte “San Agustín”, como son las fichas de observación (directa e indirecta) encuestas y entrevistas, sesiones de trabajo y consultas directas, que mediante la guía de observación, de entrevista y el cuestionario nos permitirán la recopilación de información primaria de los actores principales para la elaboración del trabajo.

En nuestra situación particular se ha optado por la realización de este trabajo porque de esta manera permitirá la obtención del título profesional, así mismo ayudará a enriquecernos de valiosos conocimientos que van a acrecentar la capacidad de dirigir empresas, cooperativas y compañías de transporte de la provincia, que beneficiará no solo a los actuales dirigentes sino a aquellos compañeros que lideran oficinas, departamentos, agrupaciones formales e informales que prestan sus servicios técnicos, profesionales y operativos en la transportación en la región.

Técnicamente se beneficiarán las empresas, organizaciones, e instituciones públicas y privadas cuyos colaboradores y usuarios-clientes se movilicen mediante éste medio de transporte, porque solucionará los problemas de la cooperativa de transporte “San Agustín” debido a que al contar con un diseño organizacional, se logrará un mejor direccionamiento de la entidad, calidad en el servicio y un mejor ambiente laboral.

Económicamente permitirá que las empresas vinculadas a la cooperativa mejoren sus ingresos y rentabilidad; esto será como consecuencia del buen manejo de los procedimientos y procesos que se ejecutan en la empresa, en virtud de que facilitan la labor de los socios y colaboradores de la institución para lograr un mejor desempeño y cuidar el parque automotor, brindando el mantenimiento oportuno a las unidades de transporte.

En lo social beneficiará a los socios y usuarios actuales y potenciales, dado a que se mejorará la calidad de servicio, la administración tomará decisiones adecuadas, los clientes estarán satisfechos y se reducirá el alto porcentaje de accidentes de tránsito. También internamente existirá un mejor ambiente de trabajo contribuyendo a la tranquilidad, armonía y trabajo en equipo.

Los ejecutivos de los Consejos de Administración y Vigilancia podrán disponer de una herramienta administrativa idónea para lograr el direccionamiento eficaz y el funcionamiento efectivo de cada una de las áreas de trabajo que le permita a la gerencia la posibilidad de definir las acciones oportunas que debe seguir la organización para maximizar rentabilidad.

Y por último, los mayores beneficios serán para los pasajeros o usuarios que utilizan este medio de transporte para movilizarse a los diferentes lugares por donde circulan las unidades según su ruta trazada, con la certeza de que poco a poco vaya mejorando el servicio que brinda la cooperativa San Agustín.

### **Objetivo general**

Elaborar una estructura organizacional adecuada, mediante la aplicación de herramientas e instrumentos efectivos que permitan el direccionamiento eficaz de la cooperativa de transporte “San Agustín” de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena.

## **Objetivos Específicos**

- ✓ Sustentar el trabajo de investigación mediante el análisis de las diferentes teorías que definen conceptos de Diseño Organizacional considerando varios autores para la comprensión, dirección y desarrollo del estudio en ejecución.
- ✓ Establecer la metodología, en función de las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizarán en la elaboración del trabajo para la eficiente recopilación de información.
- ✓ Evaluar información obtenida mediante métodos generales y estadísticos con el objetivo que se utilicen los datos relevantes para el desarrollo de la propuesta para la Cooperativa “San Agustín” de la provincia de Santa Elena en el periodo 2013.
- ✓ Determinar los elementos esenciales que deben considerarse en la elaboración del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte de pasajeros “San Agustín” mediante el sustento que proyectan los modelos utilizados que permita la identificación de sus diferentes áreas y la estructura efectiva para su direccionamiento eficaz.

## **Hipótesis**

La aplicación oportuna de la Estructura Organizacional adecuada, logrará el direccionamiento eficaz de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena.

## **Operacionalización de las variables**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema. A partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio.

El tema del proyecto de la presente investigación es:

**“Incidencia de la estructura organizacional en el direccionamiento eficaz de la cooperativa de transporte “San Agustín” de la parroquia Chanduy, provincia de santa Elena”**

### **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

#### **Variable independiente:**

La Estructura Organizacional

#### **Variable dependiente:**

Direccionamiento eficaz de la Cooperativa de Transporte “SAN AGUSTÍN”.



## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**CUADRO No. 1 Operacionalización de la variable independiente**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
La Estructura Organizacional	Es un proceso que permite coordinar las actividades del recurso humano y tecnológico, mediante un análisis situacional con el fin de obtener proyecciones estratégicas y evaluar la gestión de necesidades en el Diseño Organizacional para mejorar la efectividad de la empresa, con eficiencia y eficacia, estableciendo un seguimiento y control de las estrategias para ser competitivo en el mercado.	-Análisis Situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis interno</li> <li>▪ Análisis externo</li> <li>▪ Matriz de combinación estratégica FODA</li> </ul>	¿Conoce sus fortalezas y debilidades en la empresa?	Observación
		-Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Visión</li> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Estrategias</li> </ul>	¿Identifica sus oportunidades y amenazas?	
		-Gestión de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usuarios</li> <li>▪ Proveedores</li> <li>▪ Necesidades</li> </ul>	¿Dispone la Cooperativa de una misión y una visión adecuada a su ámbito de acción?	Encuesta
		-Proyección del Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma Estructural</li> <li>▪ Orgánico Funcional</li> <li>▪ Políticas de RRHH</li> <li>▪ Sistemas de Información y control</li> <li>▪ Vínculos Inter-organizacionales</li> <li>▪ Clima Organizacional</li> </ul>	¿Posee la Cooperativa Objetivos y Estrategias idóneas para progresar?	
		-Efectividad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia</li> <li>▪ Eficiencia</li> <li>▪ Evaluación de Desempeño</li> </ul>	¿Dispone la Cooperativa San Agustín de una estructura organizacional?	
		-Seguimiento y control de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de acción de Estrategias</li> </ul>	¿Piensa usted que la Cooperativa dispone de una jerarquía apropiada?	
				¿Considera que exista comunicación efectiva entre directivos y empleados?	
				¿Cree que la Cooperativa ofrece una atención eficaz en el transporte?	

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

**CUADRO No. 2 Operacionalización de la Variable Dependiente**

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTOS
Direccionamiento eficaz de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros San Agustín	Es una organización privada que proporciona servicios de transporte de pasajeros y carga con un personal capacitado el propósito de brindar un buen servicio a los usuarios que viajan desde la Parroquia Chanduy hasta el Cantón La Libertad y Viceversa, además ofrece transporte turístico mediante acuerdos personalizados.	-Aspectos Constitutivos  -Recursos Disponibles  -Servicios  -Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constitución Legal</li> <li>▪ Funcionamiento</li> <li>▪ Permisos de Operación</li>   <li>▪ Buses Confortables</li> <li>▪ Infraestructura física</li> <li>▪ Equipos Modernos</li>   <li>▪ Transporte de Pasajeros</li> <li>▪ Transporte de Carga</li> <li>▪ Transporte Turístico</li>   <li>▪ Tipos Convenios interinstitucionales</li> <li>▪ Políticas de Ahorro</li> <li>▪ Presupuesto</li> </ul>	<p>¿Dispone la Cooperativa San Agustín de los permisos de operación pertinentes?</p> <p>¿Cree usted que la Cooperativa cuenta con las unidades adecuadas para los servicios que ofrece?</p> <p>¿Dispone la Cooperativa con el parque automotor suficiente para satisfacer al cliente?</p> <p>¿Considera usted que los servicios que oferta la Cooperativa son los apropiados?</p> <p>¿Posee la Cooperativa buena atención para brindar al cliente un servicio de calidad?</p> <p>¿Cree usted que la Cooperativa cuenta con facilidades de crédito para la renovación de sus unidades?</p>	Observación  Entrevista  Encuesta

**Fuente:** Investigación

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

El Transporte en el Ecuador del siglo VIII, así lo describe el autor, Lambert L. (2009), que manifiesta: “Con los chaquiñanes y los caminos reales, de herradura, de piedra, tierra y fuego, dejados como herencia del incario y la época de la colonia, entramos a la era republicana no contemporánea, y encontramos que en 1861 la Asamblea Constituyente abrió la licitación para la contratación con empresas nacionales o extranjeras para que se construya el ferrocarril ecuatoriano, como un transporte alternativo de pasajeros y de carga, más rápido y seguro que las bestias.” Pág. 10

Se dice que la Plaza del Teatro de Quito lucía pintoresca a finales del siglo XIX cuando carreteras fabricadas de fina madera, tiradas por fuertes caballos ofrecían al ciudadano su servicio de transporte. Después los carros a vapor, traídos desde Francia en el año 1906, se estacionaron en este lugar para formar el primer control de transporte de pasajeros, junto a ellos nacen los precursores del transporte en nuestro País.

El Cooperativismo en sus inicios tuvo un desenvolvimiento notable en los países como Inglaterra, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Australia, Canadá, que fueron los más destacados, pero últimamente parece que el desarrollo se ha estancado por la globalización que existe, sin embargo, el cooperativismo ha evolucionado mucho pero debe mejorar, los líderes deben impulsar nuevas ideas y proyectos que beneficien al sistema cooperativo, así como una buena educación, planificación y respaldo de organismos públicos y privados que rompan los esquemas globalizadores y creen una economía solidaria para el beneficio común.

En el Ecuador la cooperación ha existido desde el tiempo ancestral, así tenemos la minga, que era una forma de cooperación voluntaria de la colectividad para hacer obras en beneficio común. Sin embargo, a pesar de estos antecedentes el cooperativismo hizo su aparición recién en el año 1919, cuando en la ciudad de Guayaquil se creó la Cooperativa de Bienestar Social Protectora del Obrero, con el fin de unir compañeros trabajadores que se beneficien mutuamente de las actividades y servicios que proponía la organización.

Las instituciones cooperativas que se fueron creando posteriormente no fueron el resultado de una concepción doctrinaria, sino más bien por el progreso y desarrollo alcanzado por el cooperativismo a nivel mundial en la mayoría de países de todas las jurisdicciones. Dentro de los principios cooperativos tenemos los siguientes: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Estos principios por lo tanto tienen que ver con la igualdad de derechos de todos los socios, libre acceso y retiro voluntario, derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido, interés limitado sobre sus certificados de aportación, distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado por cada socio, identidad política, religiosa y racial, variabilidad del capital social, que en definitiva se unen para lograr metas que les beneficien en conjunto a los socios que integran la cooperativa.

Como se puede notar, el cooperativismo debe ser considerado prioridad nacional porque constituye un elemento o un medio fundamental para el desarrollo de los pueblos. Es importante indicar que al hablar de cooperativismo nos estamos refiriendo a todas las cooperativas, como son las de producción, de consumo, de ahorro y crédito, de servicios, de transporte, de vivienda, agrícolas, entre otras, que son las actividades más relevantes para las cuales son creadas.

Según los documentos investigados en los archivos generacionales, el transporte masivo de pasajeros en la Península de Santa Elena, hoy Provincia de Santa Elena, se inició en la década de los años sesenta con sus primeras ideas de formar Cooperativas; y, se cristalizó en la década de los años setenta, las primeras Cooperativas de Transporte en Buses y Busetas que operaron en la Península, en ese entonces de la Provincia del Guayas fueron la cooperativa de transporte inter-cantonal Costa Azul, la Cooperativa de Transporte Del Pacífico y la Cooperativa de Transporte Intra-cantonal Unificación Peninsular, las cuales han ido evolucionando y dando paso a otras cooperativas de transporte de pasajeros en buses que funcionan y brindan servicio en la actualidad en nuestra región.

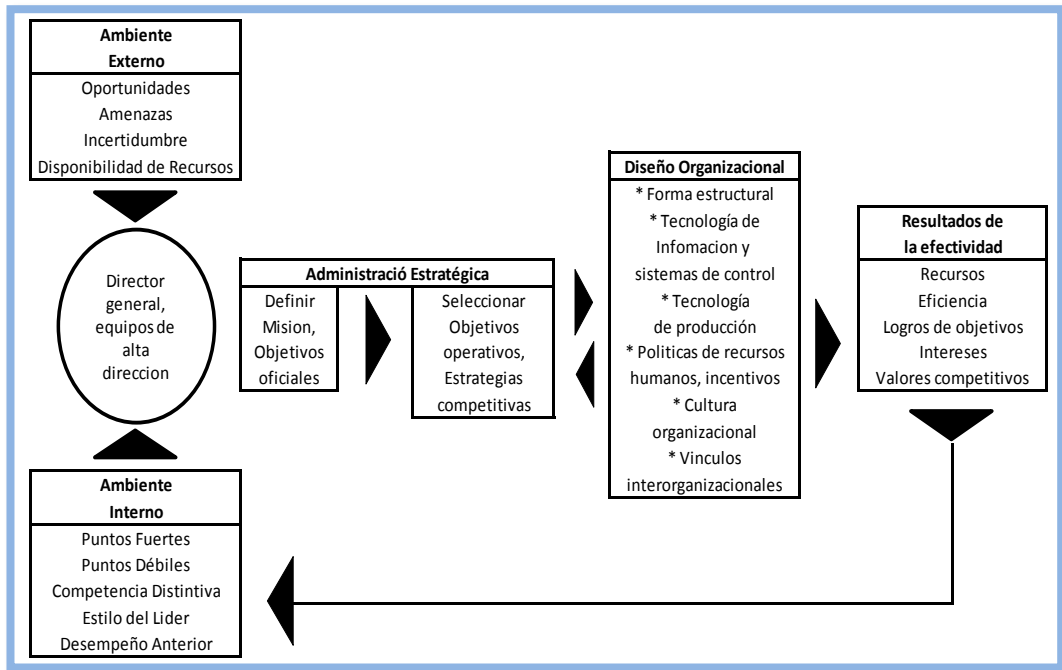
La idea de formar la cooperativa de transporte de pasajeros en buses “San Agustín”, surgió el ocho de julio de 1967, en una reunión en el “Sindicato Peninsular de Choferes, Mecánicos, Automotrices y Anexos”, el proceso para su formalización se tardó por lo que fue fundada legalmente el 1 de Agosto de 1980, se encuentra ubicada en la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena,, presta servicio de transporte de pasajeros a la comunidad peninsular desde hace más de treinta años, y se mantiene vigente hasta la actualidad, cuenta con veinte y seis socios, cada uno dispone de una unidad, lo que significa que existen 26 vehículos que circulan por las calles de los cantones Santa Elena y La Libertad; se dedica a ofrecer servicios de transporte masivo de pasajeros de Lunes a Domingo y feriados, dirigido a la comunidad de la región y a los turistas que visitan nuestra provincia. La cooperativa presta sus servicios en la mañana a partir de las (5:45) hasta las (18:00) desde La Libertad hacia Chanduy y Engunga, donde concluye la ruta de servicio; y, desde las (4:15) de la mañana hasta las (20:00) en la noche desde Chanduy hacia el cantón La Libertad.

Cuenta con dos oficinas, la central está ubicada en la parroquia de Chanduy - calle Santa Elena y Comercio, y la sucursal ubicada está en el Barrio Eloy Alfaro, sector del Mini terminal entre la Calle 8ava y la 25 en el Cantón La Libertad, para brindar la comodidad que los usuarios se merecen en el servicio de transporte.

## 1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.2.1. Modelos de Diseño Organizacional

CUADRO No. 3 Modelo De Richard Daft



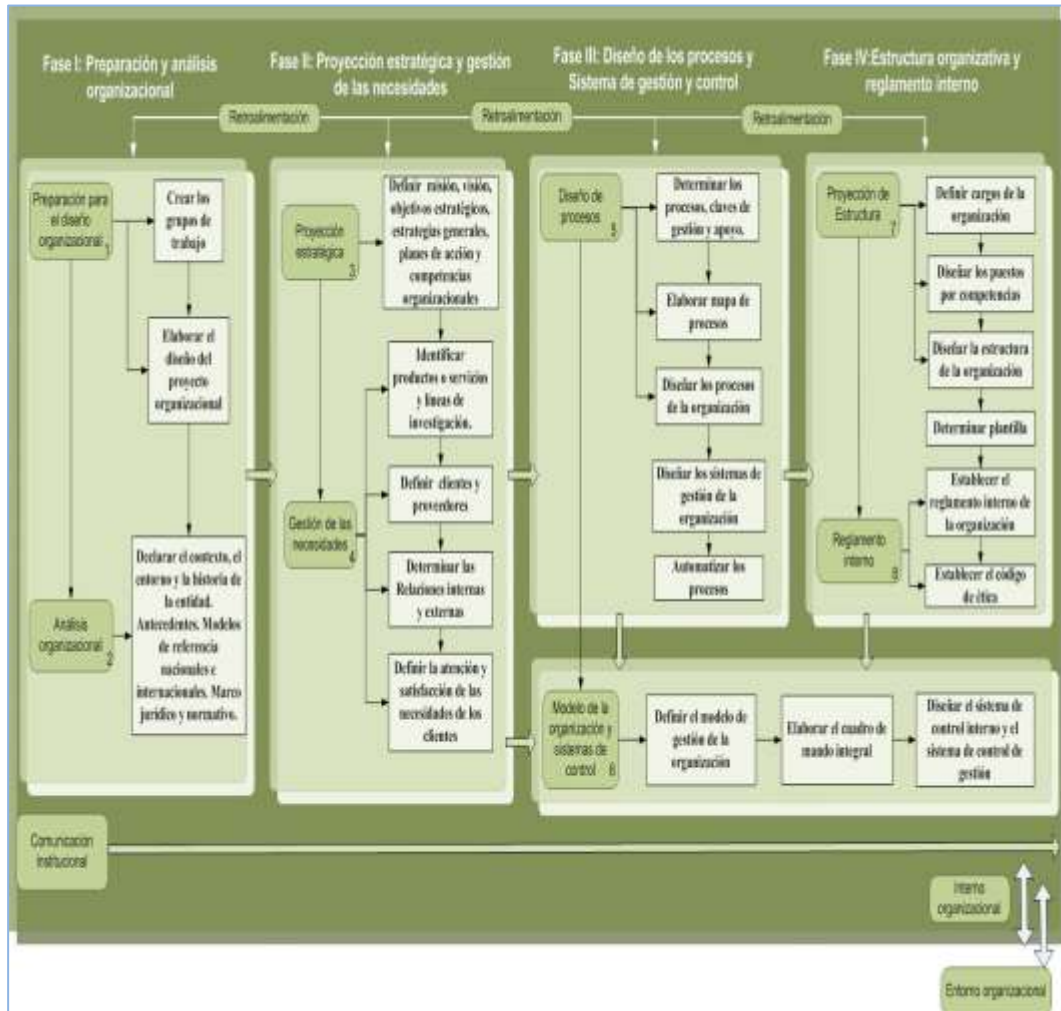
**Fuente:** DAFT Richard (2007), "Administración Teoría del Diseño Organizacional", 9ª Edición.

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

Este modelo nos explica que las organizaciones se crean y diseñan para lograr un fin, establecido por el principal funcionario ejecutivo o el equipo de alta dirección. La estructura y diseño de la organización es producto de este propósito. La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante. En muchos sentidos, los mandos medios hacen lo mismo respecto de los departamentos principales, de acuerdo con las directrices proporcionadas por la alta dirección.”

El proceso de establecimiento de la dirección suele comenzar una evaluación del ambiente interno y externo, para después definir la administración estratégica y el paso siguiente es el diseño organizacional y último los resultados de efectividad.

**CUADRO No. 4 Modelo de Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Ailed Labrada Sosa. Diseño Organizacional. Cuba. 2008  
**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

El Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa, PhD, maestra de las ciencias administrativas de la República de Cuba constituye uno de los mejores prospectos propuestos en pleno Siglo XXI, para lograr una reestructuración en la organización, ya que es un ejemplar que contiene las fases ideales con las que se debe trabajar para visualizar los diferentes campos de acción, áreas y elementos que se requieren en base a un ordenamiento lógico para conducir acertadamente una empresa u organización hacia el logro de sus metas y objetivos que le facilite la oportunidad de alcanzar el progreso y desarrollo organizacional.

## **1.2.2. Organización**

### **1.2.2.1. Concepto de organización**

Según Daft R., (2007), define a las organizaciones como entidades sociales que desarrollan actividades de diferentes índoles vinculadas con un entorno y dirigido por metas.

Porret M., (2012). “Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible” pág. 21. Es por esto que se implanta una buena estructura en la organización para la cooperativa con la finalidad de ser competitivos en el mercado y lograr la mayor eficiencia y eficacia necesaria para la satisfacción del usuario.

### **1.2.2.2. Importancia de las organizaciones**

Daft R., (2007), “Las organizaciones son centrales para la vida de las personas y ejercen una influencia predominante. Estamos rodeados de organizaciones, las cuales moldean nuestras vidas de múltiples maneras”. Pág. 13.

Las organizaciones forman parte de la vida de las personas, entre ellas los dueños de las empresas, clientes y usuarios, empleados que trabajan día a día; que se desarrollan y contribuyen con ideas y sus actividades para que tengan el éxito en el mercado que toda empresa quiere, pero esto se logra si se cuenta con el recurso humano debidamente calificado que estén dispuestos a adaptarse a los retos existente con la moral, la ética y la responsabilidad, recurso tecnológico tecnificado con modernas tecnologías de información y procesos para desenvolverse en campos sumamente competitivos y tener una mayor influencia en un entorno que cada día pide cambios e innovación.



### 1.2.2.3. Tipos de organizaciones

Las organizaciones de acuerdo a su estructura, al tipo de empresas y al contacto con el ambiente interno o externo pueden ser clasificadas de dos tipos consideradas específicamente por el autor Porret M. (2012), las cuales son las siguientes:

**“Formales:** Conjunto de normas fijas, así mismo que los procedimientos y estructuras”. Pág. 258.

Estas organizaciones están adecuadamente organizadas de acuerdo a su reglamentación estructura de tal manera que gozan de los diferentes recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos sin embargo no solo es una organización formal como lo especifica en lo anterior si no que hay organizaciones que a pesar de ser formales hace falta la reestructuración específica y acondicionamiento de estrategias adecuadas para impulsar el crecimiento del objeto de este estudio.

Así mismo se destacan las **“Informales:** Conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre personas que comparten una organización común.” Pág. 248.

Las organizaciones informales es un respaldo que tienen para este tipo de organizaciones ya que su informalidad no le permite tener objetivos claros y metas bien definidas lo que hace que su funcionamiento se base en un sistema rígido de pocas reglas y procedimientos lo que no le permite beneficiarse de las políticas económicas públicas que actualmente impulsa el gobierno así mismo su informalidad no le permite tener un crecimiento económico y sustentable, lo que origina que las empresas no sobrevivan en el mercado a través del tiempo ante los cambios que determina la globalización.

#### **1.2.2.4. Las organizaciones como sistema**

Para Daft, lo define como un sistema, es decir, un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida, toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den; según el autor estos sistemas pueden ser:

El Sistema Cerrado, es aquel que no depende de su entorno, es autónomo, y aislado en relación con el mundo externo.

Mientras que el Sistema Abierto, es aquel que debe interactuar con el entorno para sobrevivir en el mercado; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno. No puede aislarse y continuamente debe adaptarse a los cambios bruscos que genera su entorno Pág. 14.

Las organizaciones como sistemas se establecen en función a como se relacione con su entorno por lo general una organización como sistema cerrado no depende de su entorno o ambiente externo para poder sobrevivir en el mercado ya que por lo general es autónomo y todas las actividades prevalecen en la parte interna de la empresa.

En cambio las organizaciones o empresas como sistemas abiertos dependen mucho de su entorno y da inicio a la entrada, salida y feed-back, da una serie de elementos que interactúan entre si para poder sobrevivir en el mercado en donde se desenvuelve, esto se cumple debido a que los cambios que determina la globalización, la competencia, los negocios electrónicos y el crecimiento de la población y si hablamos de un grupo cooperativo, como es la cooperativa de transporte “San Agustín” en estudio se lo determina como una organización de sistema abierto.

### **1.2.3. Análisis situacional**

#### **1.2.3.1. Análisis interno: Fortalezas-Debilidades**

ONUAA (2007). “El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización.” Pág. 139.

“Análisis del ambiente interno: El análisis FODA también permite estudiar la organización puertas a dentro y distinguir las fortalezas y debilidades que presenta en relación con la competencia. Las fortalezas y debilidades son las características de la organización en su ambiente interno.” Boland L. (2007).

El análisis interno de la Cooperativa consiste en valorar los aspectos identificados en el funcionamiento interno de la empresa que puedan ayudar a determinar los objetivos del diagnóstico, esto es, la determinación de las causas de la situación actual de las empresas, los detalles del dicho estado actual. Por lo tanto se analizarán las fortalezas y las debilidades que tienen la Cooperativa.

##### **1.2.3.1.1. Fortalezas**

Grundmann y Gesa, (2003). “Son los aspectos que han salido bien, los logros, las cosas que uno se enorgullece de contar a los demás. Son los mejores aspectos de una situación.” Pág. 214.

Constituyen los activos internos (conocimientos técnicos, motivación, tecnología, finanzas, coordinación) que permite a la organización desempeñar con eficacia su

mandato, aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas para poder competir en el mercado que se desenvuelve.

#### **1.2.3.1.2 Debilidades**

Grundmann y Gesa, (2003). “Son aquellos aspectos que no han salido bien, dificultades u obstáculos que se han presentado en el camino.” Pág. 214.

Deficiencias internas (por ejemplo, falta de personal especializado, equipo insuficiente procedimientos desfasado, desorganización de las actividades y gestiones), son aspectos que impiden a la organización cooperada a desempeñar con eficacia y eficiencia su mandato y atender las demandas de los usuarios que son el pilar fundamental de toda organización.

#### **1.2.3.2. Análisis externo o del entorno de la empresa**

“**Análisis del ambiente externo:** El contexto de una empresa debe ser analizado continuamente para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro. Es recomendable que sean identificadas a tiempo, para poder responder en forma eficiente ante las mismas.” Boland L. (2007).

##### **1.2.3.2.1. Oportunidades**

Grundmann y Gesa, (2003). “Son las posibilidades futuras de cambio positivo, los potenciales que surgen del análisis de las fortalezas y debilidades: ¿Cómo podemos reforzar las fortalezas y reducir las debilidades?” Pág. 214.

Las circunstancias externas (adhesión a agrupaciones comerciales de alcance regional, atención de los consumidores hacia el servicio), son aspectos que podría repercutir positivamente en la funcionabilidad y operaciones de la institución. Es aprovechar las oportunidades que se les presenta fuera de su entorno.

### 1.2.3.2.2. Amenazas

Grundmann y Gesa, (2003). “Son las cosas que nos impiden lograr las oportunidades. Son limitaciones insuperables, aspectos que ponen en peligro nuestro trabajo” Pág. 214.

Los determinantes circunstanciales o tendencias externas (crisis económicas o políticas, fenómenos naturales, etc.) que pudieran repercutir negativamente en el funcionamiento y las operaciones de la organización.

El análisis externo tiene tres objetivos principales que son el establecimiento de un marco económico en el cual puedan entenderse las actuaciones de la cooperativa objeto de análisis, el contraste de algunas informaciones de ámbito interno de la cooperativa y el análisis de la competitividad de la compañía.

Por lo tanto para la propuesta realizará el análisis del ambiente externo de la cooperativa el cual implica el mercado en donde se desenvuelve, la competencia, la economía, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, ecológico, etc. es por esto que se representa la siguiente matriz que ayudará a la realización del análisis interno y externo como se describe a continuación:

**CUADRO No. 5 Matriz FODA**

PERSPECTIVA		
Valoración	INTERNA	EXTERNA
POSITIVA	Fortaleza	Oportunidad
NEGATIVA	Debilidad	Amenaza

**Fuente:** Centro Europeo De Empresas Innovadoras  
**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

#### 1.2.4. Matrices estratégicas.

Las técnicas analíticas son importantes para la formulación de las estrategias de la cooperativa que se aplican en función a la organización que se está estudiando esto se lo hace por medio de el uso de matrices estratégicas el cual se mostrará a continuación.

##### 1.2.4.1. Evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factor interno es una herramienta que resume todas las fortalezas y debilidades de una organización, en este caso de la cooperativa, en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

**CUADRO No. 6 Matriz de evaluación de factores internos.**

<i>Factor interno clave</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Resultado Ponderado</i>
Es bajo el estado de ánimo de los empleados	0,22	2	0,44
Es excelente la calidad del producto	0,18	4	0,72
Los márgenes de utilidad son mayores que el promedio de la industria	0,10	3	0,30
Hay disponible capital de trabajo excesivo	0,15	3	0,45
No existe estructura organizativa	0,30	1	0,30
No se emplea personal de investigación y desarrollo	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,31

**Fuente:** Bernardo Ballesteros Díaz (2007)

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

##### 1.2.4.2. Evaluación De Factores Externos (EFE)

Enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas.

**CUADRO No. 7 Matriz de evaluación de factores externos**

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Tasas de interés creciente	0,20	1	0,20
Desplazamiento poblacional hacia el oeste	0,10	4	0,40
Derogatorias gubernamentales	0,30	3	0,90
Estrategia de expansión de un competidor	0,20	2	0,40
Sistema de información computarizado	0,20	4	0,80
Total	1,00		2,70

Fuente: Bernardo Ballesteros Díaz (2007)

Elaborado Por: Norma Orrala Rodríguez

**1.2.4.3. Etapa comparativa del DOFA.**

Es una muy importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, y DA. Las letras F, O, D y A representan a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Las estrategias F y O se basan en el uso de las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, según Bernardo B. (2007).

**CUADRO No. 8 Matriz de etapa comparativa FODA**

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
Dejar siempre en blanco	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Venenar debilidades aprovechando oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Usar fortalezas para evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.

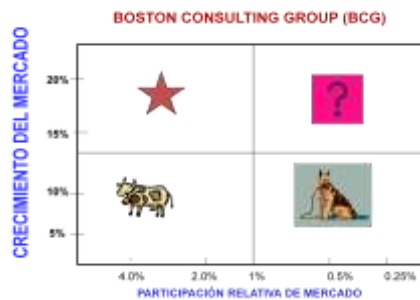
Fuente: Bernardo Ballesteros Diaz (2007)

Elaborado Por: Norma Orrala Rodríguez

#### 1.2.4.4. Matriz BCG

La finalidad de la matriz es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. Es una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.

**CUADRO No. 9 Matriz BCG**

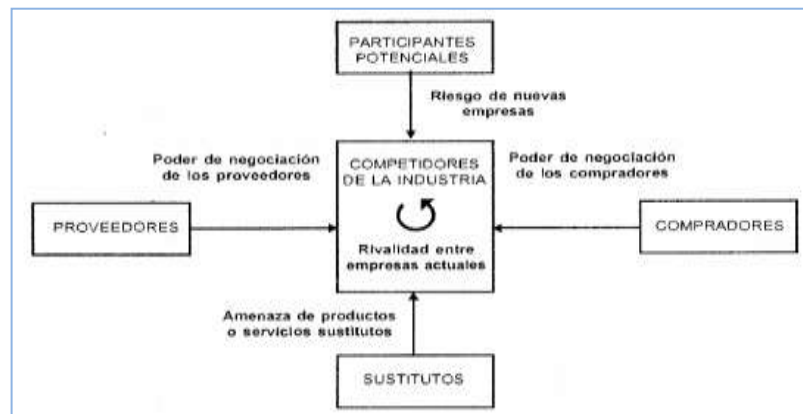


Fuente: Bernardo Ballesteros Diaz (2007)  
Elaborado Por: Norma Orrala Rodríguez

#### 1.2.4.5. Análisis de Porter

El modelo que desarrolla PORTER contiene 5 fuerzas competitivas que determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector de servicios, es decir, es un conjunto de empresas que se dedican a un mismo servicio para determinación de la posición competitiva del sector en un futuro.

**CUADRO No. 10 Matriz de las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: Michael E. Porter (2006)  
Elaborado Por: Norma Orrala Rodríguez



### **1.2.5. Proyección estratégica**

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso se denomina dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

#### **1.2.5.1 Misión**

Rey F., (2001). “La misión es el conjunto de funciones o tareas básicas a desempeñar para la ejecución y desarrollo de un proyecto de empresa. Es el fin o razón fundamental de supervivencia de una empresa.” Pág. 92.

La misión es la que define la razón de ser o de existir de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de guía en la toma de decisiones estratégicas, es el presente de la empresa.

#### **1.2.5.2 Visión**

Rey F., (2001). “La visión es una idea de fuerza o ambición que expresa el deseo de alcanzar una situación futura que mejore la realidad actual en ciertos aspectos relevantes y vitales para la empresa.” Pág. 93.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información técnica, porque, la visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se convertirá. Describe la situación futura que sea desea tener o se quiere llegar.

### 1.2.5.3. Objetivos

Soriano C., (2000). “Los objetivos, estos deben ser establecidos pensando en la posibilidad de desarrollar una serie de acciones que permitan su logro. Los objetivos deben cumplir con determinados requisitos, y deberán ser realistas, capaces de ser logrados dadas las realidades del mercado y acordes con los recursos disponibles para apoyar el desarrollo de cada servicio y también deben ser consistentes con las prioridades y objetivos corporativos. Pág. 5

**Objetivos Generales:** Definen el futuro del negocio y representan la trayectoria de las acciones a seguir para los cuales fue creada la empresa. Son a largo plazo.

**Objetivos Específicos:** Son objetivos concretos y realizables a corto plazo que contribuyen al logro de los objetivos generales.”

Los objetivos de una empresa definen el qué, cómo y cuándo, es decir, que va hacer la empresa, cómo lo va a realizar y cuándo lo va a ejecutar. Además pueden pronosticar la posibilidad de un logro por debajo o por encima de los resultados previstos y de esta manera tomar decisiones para el mejoramiento de la empresa.

### 1.2.5.4. Estrategias

Soriano C., (2000). “Las estrategias es el logro de determinados objetivos. La estrategia se la puede definir como un conjunto de acciones a través de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos disponibles.” Pág. 5.

Las estrategias identifican el cómo, es decir, mientras que con los objetivos se define qué se va hacer y cuándo, las estrategias nos ayudarán para el cómo lo vamos a hacer para que se cumplan nuestros objetivos o también podemos decir que las estrategias son un derivado o un medio para el logro de los objetivos de toda empresa.

## **1.2.5.5 Gestión de las necesidades**

### **1.2.5.5.1. Clientes o usuarios**

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. El cliente es definido como la razón de existir de nuestro negocio, entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya: compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

**Los clientes fidelizados**, constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No solo recurren a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

**Los clientes externos**, son aquellas personas que adquieren los servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

**Los clientes internos**, son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad de los procesos de trabajo se refleje en los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

### 1.2.5.5.2. Proveedores

Proveedor es la persona o empresa que abastece con bienes o servicios a otra empresa. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

**Base para desarrollo de proveedores:** Los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran. Por lo que cada vez que tengamos que elegir a nuestros proveedores, debemos tomarnos nuestro tiempo y evaluar bien las diferentes alternativas que existan.

**Precio:** Siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado. Al evaluar el precio debemos tener en cuenta también los gastos que podrían adicionarse a éste, tales como los gastos de transporte y seguros.

**Calidad:** La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor. Debemos procurar proveedores que ofrezcan insumos o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de éstos sea acorde con los precios que tienen. Al evaluar la calidad del servicio, debemos tomar en cuenta los materiales, sus características, sus atributos, su durabilidad y la satisfacción del servicio.

**Pago:** En el criterio del pago evaluamos las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria. Y también evaluamos el plazo del pago, por ejemplo, si nos piden pagar al contado, o nos dan la posibilidad de pagar a 30 días, pagar un 50% a 60 días, etc. Siempre debemos buscar las mejores condiciones de pago.

### **1.2.5.5.3. Satisfacción de necesidades**

Chiavenato. I. (2003), indica que hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales en una organización, en ello reside el conocimiento y la creatividad, proporcionando así experiencias y nuevos conocimientos. Por ello en el desarrollo de las políticas organizacionales, se asume el compromiso de gestión sensible de las necesidades de sus trabajadores. Pág. 613.

La motivación de los colaboradores depende de la actitud del líder, ya que las personas necesitan orientación en las tareas que se cumplen dentro de la empresa; como misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, reconocimiento del esfuerzo, toma de decisiones y capacidad para ejercer su creatividad e innovación.

La satisfacción laboral es un tema de interés y es destacado en el ámbito del trabajo, ya que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, conocer cómo influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

El servicio de atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Es el que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en la empresa si es utilizada de forma efectiva siguiendo las políticas adecuadas.

Al momento de que los clientes de la cooperativa utilicen el transporte que se ofrece, y en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el servicio en cuestión, se buscará la manera de que los clientes se sientan satisfechos, solucionando el inconveniente o en tal caso la opinión del cliente permite plantear servicios adicionales o hasta la generación de nuevos productos como sugerencia para la institución.

## **1.2.5.6. Proyección de la estructura organizacional.**

### **1.2.5.6.1. Forma estructural**

Según Garzón M., (2005) “Estas estructuras se formaron con el objetivo de lograr ver un problema de forma imparcial y encontrar alternativas de solución, a problemas diferentes, a las que la organización está acostumbrada a utilizar. La idea es “sacar” el problema de la organización para visualizarlo imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suele ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocráticas.” Pág. 46.

Toda organización tiene una estructura propia y para llegar a esto hay que ligar observaciones con observaciones, observaciones con actividades y actividades entre sí. Para construir una estructura o reconstruir el proceso u objeto a representar hay que aprender. Ambos son procesos constructivos. Su núcleo es la conexión de elementos de acción u observación en un todo complejo, precisamente en una estructura de servicios de transporte para direccionar las actividades administrativas.

### **1.2.5.6.2. Orgánico funcional**

La empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

El valor de una jerarquía bien estructurada consiste en quien da las órdenes y quien las obedece.

#### **1.2.5.6.3. Sistemas de información y control**

Según Parra E., (2000) “Los sistemas tradicionales de control de gestión consiste en un conjunto de programas predefinidos. Una vez concluida la programación y puesta en marcha, estos sistemas eran empleados por los usuarios/analistas de control de gestión. Cualquier opción nueva o cambio de las existentes requería imprescindiblemente de sistemas de información que lo elaboran. La profundidad del análisis, la amplitud del mismo, los menores tiempos de reacción y tecnología de la información” Pág. 11.

Este sistema ayudará a la Cooperativa, en la comunicación entre los directivos y los socios teniendo una mayor fluidez en la información y también en el control de sus actividades para de esta manera tener una buena gestión administrativa.

#### **1.2.5.6.4. Cultura organizacional**

Gan y Berbal (2007). “Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.” Pág. 51

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente o cualquier organización, es un término que debe tenerse en consideración.

#### **1.2.5.6.5. Valores**

Los valores se refieren a necesidades humanas que representan ideales, sueños y aspiraciones de una empresa. Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

#### **1.2.5.6.6 Principios**

Son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero y permanente que son evidentes por sí mismos. Por ejemplo la rectitud, la integridad, la honestidad, la dignidad humana o la excelencia. Los principios de tu negocio son los pilares que lo sostienen y que conducen a quienes están comprometidos con él en una misma dirección.

#### **1.2.5.6.7. Vínculos Inter-organizacionales**

Como respuesta a la necesidad de recursos, las organizaciones mantienen un balance entre los vínculos con otras organizaciones y su propia independencia. Las organizaciones mantienen este equilibrio de anexos con otras instituciones con el objetivo de modificar, manipular o controlar otras organizaciones que son de su competencia.

Se pueden adoptar dos estrategias para administrar recursos en el entorno:

- ✓ Establecer vínculos favorables con elementos clave en el entorno.
- ✓ Dar forma al dominio del entorno.
- ✓ Establecimiento de vínculos inter organizacionales.

Los Vínculos Inter-organizacionales pueden estar manejados a través de Alianzas Estratégicas formales con diversas instituciones vinculadas al sector, que apoyan el funcionamiento de las empresas, sin embargo muchas veces las empresas siguen la ruta de una alianza estratégica en lugar de la propiedad a través de una fusión o adquisición.

Los contratos y las empresas conjuntas reducen la incertidumbre a través de relaciones legales y contractuales con otra empresa.



En conclusión se refiere a la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar proyectos de distintos tipos.

Además que son acuerdos organizativos que con iniciativas conjuntas que en coordinación con los sectores gubernamentales, comerciales y civiles, se contribuye con recursos esenciales (financieros, humanos, técnicos, informativos y políticos) participando en la toma de decisión, creando sinergias que potencien la utilización de recursos.

## **1.2.6. Diseño organizacional**

### **1.2.6.1. El diseño**

Según Stoner J., (1994). “Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización” pág. 355

### **1.2.6.2. Concepto del diseño organizacional**

Para Robbins S. (2005) El diseño organizacional es el desarrollo o cambio de la estructura de una organización, obteniendo una distribución formal de los empleados dentro de una organización”. Pág. 234.

El diseño organizacional es la determinación de la estructura organizacional adecuada al ambiente laboral, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización son aspectos claves que para toda organización es necesario el diseño organizacional donde formalmente se puedan establecer las actividades necesarias y oportunas que deben de seguir para que exista coordinación efectiva y contribuya a la misión y a los objetivos que se plantea la organización.

### **1.2.6.3. Definiciones de diseño organizacional.**

Stoner J., (2000) “El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización: división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación, tienen tradiciones en la historia del ejercicio de la administración.” Pág. 355.

Arata A. y Furlanetto L., (2005) “Es útil el concepto de diseño organizacional, el que mayoritariamente se refiere a la estructura formal de una empresa, incluyendo su planificación, sus sistemas de control y administración de recursos humanos y, también a la cultura organizacional. Esta estructura formal frecuentemente es la estructura intencional de funciones. La estructura informal está compuesta por una red de relaciones personales y sociales surge espontáneamente y sin autorización de la dirección. Toda estructura organizacional tiene tramos de administración del número de personas factibles de ser supervisados efectivamente.” Pág. 74.

Diseño Organizacional determina la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan.

En primer término, deben definir las metas de la organización y sus planes estratégicos. En segundo término la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos.

### **1.2.6.4. Características del diseño de la organización**

- ✓ Es un modelo contingente: la eficacia depende de la congruencia entre los diferentes componentes según el entorno, la tecnología y las personas.

- ✓ Se basa en la estrategia es decir la estructura sigue la estrategia.
- ✓ Posee una visión dinámica, ya que una organización necesariamente evoluciona en el tiempo.
- ✓ Una única persona no puede ocuparse de todas las tareas de la dirección en la empresa; el trabajo directivo, se va especializando de manera que se van creando puestos, sino cuyo objetivo es coordinar a otras personas.

#### **1.2.6.5. Importancia del diseño organizacional**

Según Stephen P Robbins (2006), manifiesta que: “El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. Pág. 35

El diseño organizacional se encarga de manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad.

Esta área es una de las más importantes de las organizaciones ya que aquí se disponen las actividades a realizar de cada una de las áreas, en muchas de las organizaciones mexicanas se ven con fracasos cuando no existe un diseño basado en las necesidades que se requieren, es por eso que esta parte de las empresas necesitan de un mayor valor de responsabilidad.

En lo personal una de las fallas de las organizaciones es el agrupamiento de personal o las concesiones que algunas veces se permiten por amistad, es necesario que cuando se realiza el diseño de una empresa sea estrictamente basado en las necesidades o requerimientos de la empresa, ya que es lo realmente importa, debemos de generar un ambiente de respeto a la organización.

Con el análisis de los criterios de los autores se llega a la conclusión de que un diseño organizacional es sumamente indispensable e importante para las empresas e instituciones y cooperativas de todo índole, ya que es una herramienta de la Gerencia Estratégica, que tiene por finalidad establecer un sistema de actividades plasmadas en los documentos que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que faciliten el alcance las metas fijadas en la planificación.

#### **1.2.6.6. Diseño de estructura organizativa**

Es un factor clave a la hora de implantar una estrategia de negocios y de adecuar los recursos de la organización para poder explotar las ventajas competitivas es por esto que las estructuras organizativas deben ser ágiles, flexibles, y con un enfoque claro así lo determina el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (2008).

#### **1.2.6.7. Estructura y proceso organizacional**

Hitt M. y Pérez M. (2006), “La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama”. Pág. 230.

Si bien todas las organizaciones sean estas pequeñas, medianas o grandes tienen la necesidad y obligación de organizar al personal, actividades y orientar la adecuación de la organización con su entorno ya que no es conveniente que todos desempeñen una misma actividad por que conduce a la ineficiencia.

Al mismo tiempo, tampoco es eficiente que alguien intente hacerlo todo, como en la mayoría de organizaciones siempre hay una persona que lo quiere realizar todo que por lo general es la presidenta.

### **1.2.7. Cooperativa de transporte “San Agustín”**

La “Cooperativa de Transporte San Agustín” es una empresa local fundada el 1 de Agosto de 1980 con veinte y seis socios actualmente; quien se dedica a ofrecer servicios de transporte de lunes a domingo y feriados. Está dirigido no solo a la ciudadanía de Santa Elena, sino a turistas Nacionales y Extranjeros tanto dentro de la ciudad como fuera de ella. Ésta Cooperativa presta sus servicios desde muy temprano de la mañana (5:45) hasta las (6:00) de la noche de La Libertad hacia Chanduy y desde las (4:15) de la mañana hasta las (8:00) de la noche desde Chanduy hasta La Libertad.

Cuenta con una pequeña oficina ubicada estratégicamente en la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena, con un personal que cumple con sus obligaciones sin mayores contratiempos. Dispone además de un paradero o andén en el Mini-Terminal del cantón La Libertad donde también cuenta con una pequeña oficina que funciona como boletería y punto de control de las frecuencias que dispone la organización según el permiso de operación.

#### **Datos históricos**

La necesidad de movilización hacia la urbe de los habitantes de la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena, en ese entonces provincia del Guayas, fomentó la unión sus coterráneos emprendedores para visionar la idea de formar una Cooperativa de Transporte de Pasajeros que permita desarrollar una actividad formal que promueva un servicio masivo, organizado y más cómodo del que hasta ese momento disponían, el transporte que difícilmente se conseguía eran camionetas-autos-motos, deteriorados, en mal estado mecánico e incómodos, que esporádicamente transitaban por la zona y que inevitablemente tenían que esperar mucho tiempo para trasladarse de un lugar a otro, entre las mismas comunas de la parroquia y en especial cuando los moradores necesitaban salir hacia Salinas, La Libertad y Santa Elena, tanto en el traslado hacia estos lugares, como en el retorno a sus hogares que era mucho más difícil conseguir transporte de regreso.

La unión de estos habitantes de la entonces denominada península de Santa Elena fomentó el deseo de agruparse para convertirse en transportistas visionarios que dieron origen a la idea de formar la cooperativa de transportes en camionetas “San Agustín”, que se comenzó a estructurar a los primeros días del mes de agosto de 1980, en una reunión convocada para llevarla a efecto en la parroquia Chanduy, entre los señores asistentes a la primera convocatoria se destacan los nombres de los compañeros transportistas: Claudio Eugenio Gonzabay, Víctor Reyes Villón, Juanito Apolinario, Irene Orrala Lavayen, Ángel Alejandro Bernabé, Germán Orrala Lavayen, Carlos Villón Torres, Vicente Rodríguez Alejandro, Quintiliano Alejandro Taboada, Macario Rodríguez Alejandro, Ricardo Apolinario Alfonso, Walter Apolinario Alfonso, Carlos Bernabé Villón, Freddy Ramírez Cruz, Livingston Villón Torres, Héctor Alfonso Taboada, Salomón Suárez Apolinario, Freddy Apolinario Alfonso, Carlos Cruz Villón, Manuel Fernández Tomalá, en cuyo acto se ejecutó la idea original.

Una vez instalada la reunión toma la palabra el Sr. Ángel Bernabé y expresa que siendo el deseo mancomunado de todos los asistentes en la formación de una Cooperativa de Transporte y brindar servicios a la comunidad de Chanduy, invitaron al Sr. Abg. Arístides Cruz Silvestre, para que en su calidad de profesional del derecho, instruya en la constitución de la cooperativa, su funcionamiento, ventajas, y beneficios que otorga a pertenecer esta clase de instituciones.

Ante la Dirección Nacional de Cooperativas, se indica que es necesario un orden del día y se haga prudente designar a una Director de Asamblea y a un secretario. Pide la palabra el Sr. Ángel Alejandro preguntando a la sala y la designación del Director de Asamblea recae en el compañero Carlos Bernabé Villón y secretario en el compañero Héctor Alfonso, por consiguiente se elabora el orden del día:

- 1.- Dirigir sobre la constitución de la cooperativa
- 2.- Designación del Directorio Provisional

3.- Resolver sobre los valores de cuotas de ingresos, certificado de aportación, cuotas de gastos de Administración,

4.- Resoluciones

En el primer punto se habla de la constitución de la misma, ventajas, beneficios, y la razón social siendo el compañero Gonzabay que propone que la cooperativa se la denomine con el nombre “San Agustín”, luego de esa intervención y por unanimidad se acepta la conformación de la cooperativa y la obtención de su personería jurídica, denominada “COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN CAMIONETAS “SAN AGUSTÍN”.

El segundo punto definido en el orden del día fue la posesión del directorio Provisional que dirija las actividades programadas para la estructuración, constitución y legalización de la Cooperativa en la cual luego de diversas deliberaciones y mociones presentadas, fueron designados los señores;

Presidente: Ángel Rafael Alejandro Bernabé

1er. Vocal: Carlos Gil Bernabé Villón

2do. Vocal: Quintiliano Taboada Alejandro

3er. Vocal: Ricardo Alcívar Apolinario Alfonso

Secretario: Héctor Pizauri Alfonso Taboada

Tesorero: Víctor Daniel Reyes Villón.

En el tercer punto se detalla los valores de las cuotas a aportar según la demanda de los gastos que se generarían en la formación de la cooperativa, se plantea la cantidad no menos de dos mil sucres y que el valor del certificado de aportación sea de mil sucres y la cuota mensual a pagar se la considere en mil quinientos, planteamiento que luego de ser analizados son aprobados por unanimidad.

El cuarto punto se resolvió mediante las palabras del presidente haciendo un llamado a los asistentes socios fundadores la constante colaboración, esfuerzo intelectual y económico para el logro del objetivo deseado.

Así mismo el cumplimiento de algunos requisitos que hacían falta para inmediatamente iniciar con los trámites de legalización de la cooperativa de transporte en camionetas “San Agustín” a la subdirección de cooperativas del litoral.

La cooperativa de transporte “San Agustín”, es una empresa local privada, fundada legalmente el 1 de Agosto de 1980 en la parroquia Chanduy, se encuentra ubicada en el cantón Santa Elena, parroquia Chanduy, presta servicio de transporte de pasajeros a la comunidad peninsular desde hace más de treinta años, se inició con unos dieciséis socios que comenzaron con la constitución de la cooperativa.

Actualmente cuenta con veinte y seis socios, cada uno dispone de una unidad, lo que significa que existen 26 vehículos que están circulando por las calles de los cantones Santa Elena y La Libertad; quienes se dedican a ofrecer servicios de transporte inter-cantonal de lunes a domingo y especialmente en feriados, está dirigido no solamente a la ciudadanía de la región si no también a los turistas nacionales y extranjeros que visitan nuestra provincia.

La cooperativa presta sus servicios desde muy temprano de la mañana (5:45) hasta las (18:00) de la tarde desde La Libertad hacia Chanduy y Engunga, donde concluye la ruta de servicio; y, desde las (4:15) de la mañana hasta las (20:00) en la noche desde Chanduy retornan hacia el cantón La Libertad.

Cuenta con dos oficinas para el control de sus recorridos y tiempos de llegada y salida, la principal está ubicada en el cantón Santa Elena parroquia de Chanduy - calle Santa Elena y Comercio, y su sucursal está ubicada en el Barrio Eloy Alfaro, sector del Mini terminal entre la Calle 8ava y la 25 en el cantón La Libertad, para brindar la comodidad que los usuarios se merecen con un personal muy atento en el servicio.



### 1.2.7.1. La actividad económica

La parroquia Chanduy cuyo nombre autóctono que se deriva de la lengua Chimú que significa Llano Alto. Dialecto que hablaron los pueblos del Sur de nuestro litoral y pueblos del Norte del Perú. Este territorio según se afirma fue en la prehistoria parte del Gran Imperio Chimú, el mismo que supera en antigüedad al Tahuantinsuyo. Sus habitantes dominaron el mar hasta convertirse en la quinta provincia marítima del Reino de los Shyris.

Chanduy es la más antigua población de la península, pues existió desde antes de la conquista española. Su iglesia, una de las más antiguas de la península, fue construida en 1734, impulsada por el obispo Andrés Paredes de Polanco y Armendáriz, jefe de la Diócesis de Quito. Su estructura era de guayacán y laurel, pero sucumbió ante la inclemencia del tiempo y fue reemplazada con una moderna en el mismo lugar, consagrada en 1990 por el arzobispo de Guayaquil, Juan Larrea Holguín.

**CUADRO No. 11 Directiva de la cooperativa**

<b>DIRECTORIO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE "SAN AGUSTÍN"</b>	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
Juan Apolinario Alfonso	Presidente
Miguel Moreira García	Vicepresidente
Marianela Rivera	Secretaria

**Fuente:** Cooperativa de Transporte "San Agustín"

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez.

### 1.2.7.2. Recursos

Según Hill M., (2003) "En un sentido amplio, los recursos cubren todo un espectro de fenómenos de los individuos, las sociedades y las organizaciones. Normalmente, los recursos no producen una ventaja competitiva. Los recursos de algunas empresas son tangibles y los de otras son intangibles." Pág. 82 y 83.

#### **1.2.7.2.1. Recursos tangibles**

**Recursos Financieros:** se refieren a la situación crediticia de la empresa y a la capacidad de la empresa para generar fondos internamente.

**Recursos de la Organización:** está constituido por el organigrama formal de la empresa y sus sistemas formales para planear, controlar y coordinar.

**Recursos Materiales:** se relacionan con la ubicación y grado de complejidad de la planta y el equipo de la empresa, y el acceso a las materias primas.

**Recursos Tecnológicos:** Son los elementos disponibles de la tecnología, por ejemplo patentes, marcas registradas, derechos registrados y secretos comerciales.

#### **1.2.7.2.2. Recursos intangibles**

**Recursos Humanos:** Responden a los conocimientos, la confianza, la capacidad de los administradores y hasta las rutinas de la organización.

**Recursos para Innovar:** Constituyen las ideas positivas, la capacidad científica y técnica, la creatividad y la capacidad innovadora del talento humano.

**Recursos de la Reputación:** Se refieren al prestigio entre los clientes y proveedores, la imagen, el posicionamiento y la marca.

#### **1.2.7.3. Servicios**

Vértice S.L., (2008) nos expresa que: “En concepto general que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Al contrario que los productos, los servicios se caracterizan por su inmaterialidad. Solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un “servicio de los servicios”

comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.” Pág. 3 y 9.

Cendrero B., (2008). “Los servicios de transporte se dividen en públicos o privados. Los servicios públicos sirven a las necesidades generales de la colectividad y están sujetos a una obligación tarifaria, es decir, por el uso de un servicio público es necesario el pago de una tarifa previamente establecida. Los servicios privados sirven a las necesidades particulares del propietario, ya sea éste un particular o una empresa y su titularidad, como su nombre indica, es del particular propietario del sistema de transporte de que se trate.” Pág. 4.

Monclús J., (2010). “La organización o entidad intentará determinar qué compañía (o compañías) de buses ofrecen el servicio más seguro y, siempre que sea posible, le dará a dicha compañía preferencia a la hora de contratar sus servicios.” Pág. 264.

El transporte es considerado como un servicio, por lo tanto, es el conjunto de prestaciones intangibles que el cliente espera recibir, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del producto o del servicio básico que adquiere.

Además, el servicio es la acción realizada por una organización, en este caso de una Cooperativa de Transporte, en la facilitación del intercambio comercial o simplemente brindar el servicio de traslado de personas, que implica generar actividades que satisfagan las necesidades del cliente.

### **1.2.8. Efectividad organizacional**

La cooperativa de transporte “San Agustín”, necesita implementar un diseño organizacional y obtener un mejoramiento y desarrollo para ser cada vez más competitivo en el servicio de la transportación ya que al estar en mundo globalizado pide cada día cambios, las organizaciones por mas pequeñas que sean deben estar dispuestas a brindar un valor agregado al cliente interno y al cliente externo de esta forma se debe buscar pautas que conlleven a buscar la efectividad organizacional de la asociación.

### **1.2.8.1. Eficiencia**

Ríos F. (2000) “La eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos, es la actuación económica en sentido estricto y significa hacer bien las cosas.” Pág. 62.

La eficiencia se la puede definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto o en una empresa en este caso en la Cooperativa de transporte de buses y los logros conseguidos con el mismo.

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

### **1.2.8.2. Eficacia**

Ríos y Sánchez (2000) “La eficacia o efectividad organizacional concierne al grado en el cual se logran los objetivos. Se refiere a la capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de la sociedad, de los seres humanos, a través del suministro de productos, bienes o servicios. La eficacia implica si en definitiva ese algo debe realizarse, hacer lo que se tiene que hacer, si las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser hechas.” Pág. 62.

Para lograr la eficiencia de la **COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN”**, se debe implementar una serie de estrategias que permitan la eficiencia, eficacia y el logro de resultados favorables a corto, mediano o largo plazo siempre y cuando se aplique un plan de acción.

### **1.2.8.3. Evaluación de desempeño**

Es el proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una organización o institución puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y

flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Es un conjunto de actividades programadas para recoger información para reflexionar y tomar decisiones para mejorar sus estrategias e introducir en el proceso correcciones necesarias.

La evaluación de desempeño se constituye en la actualidad una de las herramientas fundamentales mediante la cual se busca potenciar la capacidad de los colaboradores en las empresas o instituciones, porque facilita la información pertinente para tomar las decisiones acertadas y oportunas respecto al cumplimiento de las actividades del talento humano de la organización con el fin de hacer las correcciones necesarias conforme a la valoración que la situación lo amerite y la reflexión de los involucrados para aceptar el cambio.

#### **1.2.8.4. Seguimiento y control de las estrategias.**

Para lograr la eficiencia y eficacia en la Cooperativa de Transporte “San Agustín” es necesario implementar un control a estas estrategias de tal forma que permitan corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado de la Cooperativa.

#### **1.2.9 Marco legal**

Este estudio adapta a una serie de normativas y reglamentos que influyen en el desarrollo de la cooperativa de transporte y que empieza por la Constitución de la República de Ecuador (2008) que pregona la libertad del transporte; el Plan Nacional del Buen Vivir, que garantiza el desarrollo de los pueblos y ciudadanos, la Ley de Economía Popular y Solidaria; quien da una visualización de que son cooperativas, así mismo la Ley de Cooperativas que permite la constitución de cooperativas de transporte de acuerdo a un capital aportado por cada socio, y la

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, quien provee la seguridad de cada ciudadano que se transporta de un lado a otro y por último los lineamientos de investigación de la Carrera de ingeniería en Desarrollo Empresarial.

## **LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, EN LA SECCIÓN DUODÉCIMA, REFERENTE AL TRANSPORTE**

Art. 394. El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias.

El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

## **EL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR**

**El Objetivo 2, del Plan Nacional del Buen Vivir nos dice:**

**“Mejorar Las Capacidades Y Potencialidades De La Ciudadanía”.** Es decir que trabajamos por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos.

**El Objetivo 6, expresa:**

**“Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas”,**  
“Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.”

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

**En la Ley de Economía Popular y Solidaria nos enmarque que en el Título V del Capítulo primero de las Organizaciones económicas del sector cooperativo, Art. 34, nos manifiesta:**

Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y de la comunidad.

**En el Capítulo Quinto de las cooperativas de transporte, Art. 62 expresa:**

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

### **EN EL REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE COOPERATIVAS, DECRETO N° 6.842 (DEL 7 DE SETIEMBRE DE 1966),**

**En El Título XI, de las Disposiciones Especiales; Artículo 184,** manifiesta que se puede constituir cooperativas de transporte, ya sea a base de un capital común aportado por los socios, con el cual se adquirirá la unidad o unidades, que serán de propiedad de la cooperativa, ya sea a base de la aportación de una unidad por cada socio.

**El Artículo 186,** expresa que en todas las Cooperativas de transporte terrestre automotriz en que los socios conservan en propiedad su vehículo, dichos socios serán siempre choferes profesionales y manejarán sus propias unidades.

## **LA LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL,**

Publicada en el suplemento del registro oficial N° 398, de 7 de agosto del 2008, expresa:

**QUE:** En los preceptos generales de la mencionada ley, en sus artículos 1,2,3 y 46, se establecen como objetivos de esta norma la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano; se fundamenta en la formalización del sector del transporte y garantiza que este servicio se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas; y, consagra la organización como un elemento fundamental contra la informalidad.

Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación y será prestado únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objetivo y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecida por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

El Art 86 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial exige que todos los medios de transporte empleados en cualquier servicio definido en esta norma, deberán contar con el certificado de homologación conferido por la Comisión Nacional de Transporte Tránsito y Seguridad Vial en coordinación con el Ministerio de Industrias y Competitividad y el Instituto Ecuatoriano de Normalización y de acuerdo con el reglamento de correspondiente.

El numeral 17 del Art. 20 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, faculta al directorio de la CNTTTSV el expedir los reglamentos necesarios para el cumplimiento de sus fines y objetivos.



## **LINEAMIENTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

Esta investigación cumple con lo que establece la ley orgánica de educación superior, título VI, pertinencia, capítulo I, del principio de pertinencia, art. 107.- principio de pertinencia.- el principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, para responder a estas necesidades se apunta a la línea de investigación denominado desarrollo organizacional específicamente al componente de emprendimiento e innovación empresarial.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Bernal C. (2010), determina: “La metodología es la ciencia que estudia los métodos que son utilizados por el ser humano para encontrar soluciones óptimas a problemas teóricos o prácticos, con la finalidad de mejorar el sistema de la organización o empresa.” Pág. 189.

Por lo tanto se puntualiza que la metodología está definida como la descripción, el análisis y la valoración de los métodos y técnicas de investigación, siendo este un instrumento que enlaza el sujeto que realiza el estudio con el objeto de la investigación.

La metodología de investigación forma parte de un proceso aplicado cuando una persona desea realizar una observación, investigación científica o algún análisis más riguroso; siendo el método los procedimientos para ordenar las actividades a fin de lograr los objetivos planteados, se define el hábito o costumbre que cada persona tiene para observar y realizar alguna actividad o investigación.

En el presente capítulo se muestra como se realiza la investigación; el tipo de investigación que se lleva a cabo así como también los pasos o procedimientos que se llevan a efecto y los diferentes instrumentos que se utilizan para recolectar la información.

La metodología definida va a permitir responder a las preguntas que se desea estudiar; a lo largo de este capítulo se plantea la forma en que se diseña la investigación, considerando las técnicas siendo estos el cualitativo como las entrevistas y el cuantitativo refiriéndonos a las encuestas. De la misma manera se explica la razón y el estudio de los distintos instrumentos empleados para el presente trabajo investigativo.

## **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Blaxter (2008), combina la investigación cuantitativa y cualitativa para ofrecer una imagen general del objeto de estudio. La investigación cuantitativa puede emplearse para subsanar las lagunas que surgen en un estudio cualitativo porque, por ejemplo el investigador no puede estar en más de un lugar a la vez. Alternativamente, puede suceder que no todos los problemas sean asequibles únicamente a la investigación cuantitativa o únicamente a la cualitativa. Pág. 100.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), señalan que el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que desea. Por lo tanto, el diseño de investigación se concibe como estrategias en las cuales se pretende obtener respuestas a las interrogantes y comprobar las hipótesis de investigación, con el fin de alcanzar los objetivos del estudio.

Antes de realizar una investigación es indispensable determinar y organizar algunos conceptos básicos para poder realizarla. La investigación es un proceso o un método indispensable para llegar a un resultado satisfactorio; en sí, su finalidad es llegar a obtener datos e información directa o indirectamente de acuerdo al objetivo de la misma, todo esto se basa mediante el surgimiento de una idea.

El diseño de la investigación es una planificación compendiada de lo que se debe hacer siendo fundamental para determinar la calidad de la investigación. Si se trata de un diseño estadístico, el mismo debe tener en cuenta la estructura del estudio y todos los aspectos concernientes a la recolección de datos.

Para efecto de la presente investigación se considera el diseño experimental porque se puede controlar el fenómeno a estudiar al mismo tiempo que se desea comprobar los efectos de una intervención específica, se emplea muestras representativas, técnicas e instrumentos de recolección de información y análisis de los datos.

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad del trabajo es de un proyecto factible, que debe constar de las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

El proyecto factible, como requisito para graduación, tiene dos posibilidades de expresarse:

- ✓ Pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad.
- ✓ Pueden consistir en la ejecución y evaluación de Proyectos Factibles presentados y aprobados por otros estudiantes. Pág.# 116

En la investigación que se está realizando se utilizará la estructura de un proyecto factible o de intervención que se fundamenta en la investigación de campo apoyada y sustentada en una investigación documental; la observación a través de las cuales se obtendrá teorías, así mismo se realizará un Focus Group, para escuchar las opiniones de los socios; información y resultado del análisis de las causas que se han originado para la conformación de la Cooperativa de Transporte San Agustín de la parroquia Chanduy que refleja un desequilibrio organizacional, ya que el problema de esta empresa de transporte es interno y externo, la reforma de las visiones que esta tiene a futuro, con un complejo déficit de paraderos, escasas de unidades adecuadas y la inexistencia absoluta de unidades nuevas, por lo cual no brindan la seguridad y confort que aspira el usuario, además de la informalidad de varios vehículos que circulan por su ruta en la provincia de Santa Elena, todo ello ha incidido a bajar la calidad del servicio y a una inadecuada administración que tienda a mejorar el servicio para beneficio de la comunidad y de los socios que conforman la institución.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Según el propósito**

#### **2.3.1.1. Investigación aplicada**

Se considera este tipo de investigación por que se aplica directamente a la Cooperativa de Transporte “San Agustín” sirviendo también como ejemplo a otras cooperativas.

### **2.3.2. Según el nivel**

#### **2.3.2.1. Investigación descriptiva**

Se empleó este tipo de investigación para describir, analizar sus implicaciones, cualidades, condiciones de la cooperativa así mismo como documentos bibliográficos que respalden a la investigación.

Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características, con el fin de expresar de forma clara y concisa los detalles o aspectos que contempla el estudio como en el caso de la Cooperativa San Agustín en la operación y funcionamiento de sus servicios.

### **2.3.3. Según el lugar**

#### **2.3.3.1. Investigación documental**

Se empleó este tipo de investigación por que permitió recopilar diferentes tipos de información a través de varias fuentes bibliográficas y libros de autores especializados en la materia.

Se implementara la investigación descriptiva porque se detalla la situación actual de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” del cantón Santa Elena.

### **2.3.3.2. Investigación de campo**

Se aplicó este tipo de investigación ya que es la más importante en la investigación por que a simple vista se indaga que a la empresa le hace falta un Diseño Organizacional, para ver la dirección de sus objetivos, el cual se implementarán encuestas, entrevistas, para analizar las opiniones de los usuarios, choferes y oficiales. La investigación a través de las reuniones de Grupo, será un instrumento indispensable para llevar a cabo este objetivo, ya que de esta manera se podrá socializar la situación de la empresa con los socios en conjunto.

## **2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1 Método inductivo**

Se aplicó el método inductivo por que partimos de hechos particulares y hasta establecer una conclusión general es decir que exploramos por medio de la observación no estructurada y las entrevistas abiertas y concluimos con teorías que aportaron a la variable dependiente e independiente, el método inductivo permitió conocer el objeto de estudio y cuales eran las opiniones frente al mismo para poder establecer la propuesta a emplearse como solución.

### **2.4.2 Método deductivo**

Se aplicó el método deductivo porque partimos de hechos generales a particulares es decir que describimos por medio de las encuestas y la investigación documental resultados generales que aporten de manera especifica al objeto de estudio, este método permitirá conocer como la teoría ya aplicada en una propuesta afectara de manera positiva o negativa al objeto de estudio.

## **2.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

Las técnicas de investigación son herramientas que permite facilitar el procesamiento de la información. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo.

### **2.5.1 Observación**

Mediante la observación se obtiene información directa, de las actividades que realizan las personas y los hechos observados relativos a la actividad a la que se dedican en el momento oportuno para el trabajo de campo.

En el caso de la Cooperativa San Agustín se aplica en las actividades de los socios y el personal administrativo y operativo durante el cumplimiento de sus labores cotidianas y las responsabilidades asignadas en cada uno de sus cargos, según el distributivo de trabajo programado por el Consejo de Administración de la empresa cooperativa.

#### **2.5.1.1. Tipos de observación**

##### **2.5.1.1.1. Directa**

Se aplicó este tipo de observación directa ya que la investigación se ejecutó acudiendo al lugar de los hechos, es decir, a la cooperativa de transporte, al mini-terminal en donde se visualiza el servicio que se presta a los clientes, explorando información de las personas que están involucradas directamente en el hecho o fenómeno en estudio y facilitan el trabajo.

#### **2.5.1.1.2. Indirecta**

Se realizó este tipo de investigación mediante registros o fichas de observación que contienen aspectos, parámetros o indicadores que se consultaron a varias personas y organizaciones ya que ellos saben y observan día a día el ambiente de la Cooperativa adentro o de fuera de la empresa.

#### **2.5.1.1.3. Participante**

Se utilizó esta técnica de investigación porque es la más accesible a la información observada, el cual se realizaron actividades los cuales se hicieron participe los socios y colaboradores de la Cooperativa de tal manera que me permitieron recoger datos reales, verídicos que se evidencian los diferentes problemas.

#### **2.5.1.1.4. No Participante**

Se aplicó esta técnica de información ya que es la forma de observar menos complicada para recolectar información a las personas que forman parte de la investigación y que pueden proporcionar los datos en un sitio distinto del lugar de los hechos porque ya conocen las actividades que se desarrollan en su sitio de trabajo.

#### **2.5.2. Entrevista**

La entrevista es una conversación entre dos o más personas sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas establecidas; esta es una excelente técnica por medio de la cual se puede hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información que se necesite las cuales facilitan todo lo que se requiera para llevar a cabo el informe.



El trabajo de campo se desarrolla mediante el diálogo planificado con los involucrados en la investigación según la predisposición y su disponibilidad de tiempo y permitirá obtener información para profundizar en el tema de la investigación, sobre el Diseño Organizacional de la Cooperativa “San Agustín” de la parroquia Chanduy, en base a preguntas abiertas tanto de intención como de acción para facilitar el trabajo de interpretación, y las preguntas de opinión que aportarán en el sustento de la propuesta.

### **2.5.3. Encuesta**

Según Wilson Paredes G. y Nataly Paredes de la C., consideran que; “Es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de investigación, dicha información puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por medio de una guía, en este último caso las preguntas son las mismas que el cuestionario, pero las responde por escrito el investigador y no el encuestado, además de que hay más libertad para aclarar dudas sobre las preguntas formuladas, ya que la entrevista se da cara a cara.” Pág. 39.

Se aplicó las encuestas tanto para los socios de base en representación a la perspectiva táctica de la empresa, a los usuarios o clientes y como a los trabajadores subdivididos en el personal administrativo y operativo siendo estos la perspectiva operacional, con la finalidad de tener un balance en el análisis de los resultados acorde al ambiente de la empresa y la oportunidad de justificar con los datos recolectados la interpretación de los resultados generados.

El instrumento que se aplicará mediante la encuesta está diseñado en función de preguntas cerradas dicotómicas y politómicas de alternativas simple y múltiple, se orienta en base a la escala de Likert con el fin de que aporte para establecer el diagnóstico situacional, la fundamentación de las necesidades de la empresa cooperativa y la viabilidad de la propuesta que requiere la institución con las alternativas apropiadas adaptadas a los requerimientos propios de la organización.

#### **2.5.4. Focus Group**

Se aplicó este tipo de técnicas de la observación con la finalidad de conocer cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” y encaminarlas a las estrategias adecuadas que impliquen un desarrollo organizacional de la institución como parte del diseño organizacional.

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

#### **2.6.1. Ficha de observación.**

Se aplicó este instrumento de investigación con la finalidad de elaborar un documento o ficha que sirva como apoyo y respaldo para la observación del objeto de estudio, de tal manera que se apuntó datos verídicos que corroboran la problemática de la Cooperativa.

#### **2.6.2. Ficha de entrevista**

Se aplicó esta ficha de entrevista con la finalidad de establecer una serie de preguntas que sirvan de apoyo y respaldo para la entrevista a los profesionales que saben del tema de la transportación y a la competencia y que formaron parte del apoyo al objeto de estudio.

#### **2.6.3. Cuestionario no estructurado**

Se aplicó este tipo de instrumento de investigación con una serie de preguntas que se obtuvieron en función de la observación que se realizó y que estuvieron a disposición para sacar la información necesaria en la aplicación al campo de estudio.

#### **2.6.4 Cuestionario estructurado**

Representan preguntas ya establecidas y preparadas en base a la observación y las entrevistas realizadas que servirán de apoyo al aplicarse tanto al cliente interno como externo.

#### **2.6.5 Documental bibliográfico**

Este instrumento es de mucha validez e importancia porque permite analizar a los diferentes autores que relacionan teorías y análisis con respecto a la propuesta a emplearse.

### **2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **2.7.1 Población y muestra de la observación**

Mediante un muestreo por juicio se consideró para levantar la información necesaria para Cooperativa de Transporte “San Agustín” del cantón Santa Elena, con la finalidad de obtener información relevante para el correcto planteamiento del problema de investigación.

#### **2.7.2 Población y muestra de entrevista a profesionales**

Para realizar este tipo de entrevistas a los profesionales o expertos en el tema de la transportación en la provincia de Santa Elena y especialmente del conocimiento de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” se escogió como población todas las cooperativas de buses y taxis de la Provincia de Santa Elena por medio de una base de datos proporcionada por la comisión de tránsito del Ecuador – Sucursal Santa Elena, ubicada en el cantón Salinas, entre ellos se muestra a continuación el listado a quienes se realizó la entrevista:

**CUADRO No. 12 Población de entrevistas a cooperativas de transporte**

NO.	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	COOPERATIVA
1	Presidente	Coop. " 2 de Noviembre"
2	Secretario	Coop. "Unidos Peninsulares"
3	Vocal	Coop. "Manantial de Guangala"
4	Vicepresidente	Coop. "Rutas Peninsulares"
5	Tesorero	Coop. "Santa Rita de Palmar"
6	Presidente	Coop. Unificación Peninsular
7	Secretario	Cía. "Trunsa S.A"
8	Vocal	Unión Profesional
9	Vicepresidente	Alas del Turismo
10	Tesorero	23 de Julio
11	Presidente	Sirena del Mar
12	Secretario	Brisa Azul
13	Vocal	Rivera del Pacífico
14	Vicepresidente	Avting
15	Tesorero	Coop. "Puerto Peninsular"
16	Presidente	Coop. "Horizonte Peninsular"
17	Secretario	Coop. "Del Pacífico"
18	Vocal	Cía. Tralisansa
19	Vicepresidente	Cía. "Liberpesa S.A"
20	Tesorero	Cía. "Manglaralto Ltda"
21	Presidente	Billingota
22	Secretario	Puerto del Pacífico
23	Vocal	Coop. "Mar Azul"

Fuente: Comisión de Tránsito del Ecuador, Salinas.

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

### 2.7.3 Población y muestra de encuesta interna y externa.

La muestra tomada de la población estadística, representa objetivamente al todo, de tal manera que se pueda realizar generalizaciones importantes, diagnosticando el criterio de quienes están involucrados directamente en la administración.

**CUADRO No. 13 Población**

UNIDADES	Ni
<b>Directivos</b>	2
<b>Empleados</b>	2
<b>Transportistas</b>	10
<b>Socios</b>	26
<b>Usuarios</b>	2240
<b>Total</b>	2280

Fuente: Cooperativa de Transporte San Agustín

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

### MUESTRA

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad de informantes y cuán representativo sea el estudio de la población identificada. Existen dos tipos de muestra, la probabilística y la no probabilística.

**Muestra no probabilística:** Se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación. Entre las no probabilísticas está:

**Muestra por conveniencia:** Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Para la elaboración del trabajo se utilizará el **Muestreo por Conveniencia** ya que la población vinculada con la

Cooperativa de Transporte San Agustín es considerable. Se aplicará la entrevista a los directivos, empleados y transportistas, mientras que la encuesta a los socios y al 10% de la población que son los usuarios para disponer de una muestra relevante y fidedigna.

**CUADRO No. 14 Muestra**

UNIDADES	Ni
<b>Directivos</b>	2
<b>Empleados</b>	2
<b>Transportistas</b>	10
<b>Socios</b>	26
<b>Usuarios (10%)</b>	224
<b>Total</b>	264

Fuente: Cooperativa de Transporte San Agustín  
Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

#### 2.7.4. Población y Muestra de Focus Group

Para este tipo de investigación se escogió como población a todos los miembros de la organización.

**CUADRO No. 15 Población del Focus Group**

POBLACIÓN	Nº
<b>Presidente</b>	1
<b>Vicepresidente</b>	1
<b>Socias en general</b>	24
<b>Total</b>	26

Fuente: Cooperativa de Transporte San Agustín  
Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

## **2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

### **2.8.1 Procedimiento**

Los procedimientos son el conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso y que cambia de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado. Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. Se define como el conjunto de actos efectuados de manera interrumpida por autoridad en ejercicio de sus funciones y de quienes intervienen, dan forma y constituyen el procedimiento jurídico que indica el modo de obrar, la fórmula para proceder y el método a seguir.

Procedimiento es una serie de pasos que rigen la ejecución de una instrucción, un proceso es un conjunto de operaciones o instrucciones que llevan a un fin que se está repitiendo. Por lo regular los procedimientos se llevan a cabo para concretar los procesos.

- ✓ Búsqueda de la Información.
- ✓ Formulación del Problema.
- ✓ Planteamiento de la Justificación
- ✓ Elaboración del Marco Teórico.
- ✓ Formulación de la Metodología.
- ✓ Elaboración de Instrumentos de Investigación.
- ✓ Aplicación de Instrumentos.
- ✓ Recolección de Datos.

### **2.8.1. Procesamiento**

Resulta conveniente hacer ahora una recapitulación del proceso de investigación en este caso sobre el Diseño Organizacional, como se ha expuesto en los capítulos precedentes. Iniciado con la problemática, el marco teórico y la metodología, para continuar con el análisis de resultados de la investigación y finalmente formular la propuesta en función de los datos y la información recolectada.

El proceso se define como el conjunto de actividades, debidamente reglamentadas y en virtud de las cuales los órganos jurisdiccionales, previamente excitados para su actuación, resuelven sobre una relación jurídica que se les plantea.

La información se procesará en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la Propuesta del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte “San Agustín” de la parroquia Chanduy en el cantón Santa Elena. En la tabulación de los datos, se utilizará el programa estadístico SPSS 15.1, que permite establecer tendencias, representación gráfica de datos, y luego de procesar la información.

Los detalles del procesamiento de los datos se describen en orden secuencial:

- ✓ Ordenamiento de los Datos.
- ✓ Organización y Tabulación de Datos.
- ✓ Elaboración de Tablas y Gráficos Estadísticos.
- ✓ Análisis e Interpretación de Datos.
- ✓ Establecimiento de las Conclusiones.
- ✓ Establecimiento de las Recomendaciones.
- ✓ Construcción de la Propuesta.
- ✓ Entrega del informe final.
- ✓ Sustentación Final de la Tesis de Grado.



## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Se describen los resultados de la investigación, que comprende el análisis e interpretación de resultados y las conclusiones y recomendaciones que se plantean en base a los datos recolectados. El instrumento fue revisado y corregido por expertos, posteriormente se procedió al proceso de recopilación de datos. Para ello se procedió a realizar las entrevistas a los directivos de las Cooperativas de Transporte de buses y taxis de cantón Santa Elena.

Bien planteadas las preguntas de la entrevista, sin embargo existieron contratiempos por la dificultad de poder localizarlos y ser atendidos en el momento oportuno; ante esta situación, existió la necesidad de establecer citas previas en la sede de las Cooperativas para recolectar la información necesaria, en cambio en el desarrollo de las encuestas a los socios y colaboradores de la cooperativa no existió ningún problema.

Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de frecuencia de cada ítem, con los datos de las tablas estadísticas se procede a realizar los respectivos gráficos, para luego realizar el análisis e interpretación de los resultados. Mediante el análisis se determina la situación real que presenta la Cooperativa de Transporte “San Agustín”.

Las conclusiones descritas son juicios razonados, basados en los resultados, sustentadas por el análisis de los datos. Las recomendaciones expuestas crean las estrategias para disminuir la vulnerabilidad de la Cooperativa y de esta manera estructurar la propuesta y elaborar de forma adecuada el diseño organizacional con las opiniones correspondientes de cada socio.

### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN**

El trabajo desarrollado de la investigación de campo en base a las técnicas apropiadas, sustenta el estudio por la fidedignidad y veracidad de la información auscultada en el lugar de los hechos para observar, conocer y fundamentar las ideas y propuestas que se pretenden plasmar en la propuesta del presente trabajo de titulación, con el fin de disponer de los datos pertinentes para argumentar el direccionamiento estratégico, la gestión de las necesidades, la proyección del diseño organizacional y los resultados de efectividad que avalicen una propuesta adecuada para la Cooperativa de Transporte “San Agustín”.

Los resultados observados se presentan de manera muy sencilla y práctica en base a los registros de observación utilizados para la recolección de datos, en el primer registro se ejecutó la observación directa, técnica que detalla entre otros datos que hay escaso personal capacitado para controlar las operaciones en las instituciones cooperativas, se detecta la inexistencia de una estructura organizacional adecuada y que existe errores en la comunicación entre socios y colaboradores. Mientras tanto la observación participante permitió auscultar información que describe el insuficiente personal para la gestión y el deterioro de las unidades de transporte.

En el segundo registro de observación se describen indicadores respecto al servicio de transporte en las Cooperativas de la provincia de Santa Elena cuya calificación según un usuario frecuente del servicio es Bueno, respecto a las gestiones administrativas en las Cooperativas de Transporte de la provincia su referente es Regular por la forma en que se maneja la transportación, en cuanto a la implementación de Modelos de Diseño Organizacional en las empresa de transporte su marca está dirigida a la máxima calificación por asume que es una herramienta que todas las instituciones cooperativas deberían utilizar, y finalmente sobre el personal capacitado que puede ayudar al desarrollo institucional su calificación también es muy buena, en virtud de que el conocimiento permite hacer mejor el trabajo en cualquier área de la organización.

El tercer registro de observación aplicado de forma directa, considera los parámetros que se detecta la inexistencia de una estructura organizacional, que la infraestructura de la empresa en sus oficina matriz es grande y propia y que la disponibilidad de personal capacitado es muy escasa, mientras que en la observación participante se pudo auscultar que es limitado el personal administrativo para el desarrollo de la gestión en la Cooperativa, que las unidades de transporte están sufriendo el deterioro del tiempo y el clima por la salubridad de la zona y la falta de señalética en las paradas de buses durante el recorrido.

En la última observación descrita en el registro N° 4, se puede constatar que la Cooperativa de Transporte Horizonte Peninsular a través de una colaborador administrativo señala que la Cooperativa san Agustín carece de una estructura organizacional adecuada, tiene una estructura grande que es de su propiedad y debe obtener medios tecnológicos para el control de sus recorridos, mientras que en la observación participante se detectó que es limitado el personal administrativo y operativo para las gestiones y funcionamiento de la empresa, que las unidades de transporte están bastante deterioradas y pocos se preocupan por renovar y que falta señalización en los paraderos en los lugares estratégicos para receptor y dejar pasajeros, entre otros estos constituyen los resultados auscultados a personal externo de la empresa.

El trabajo desarrollado a través de la Observación nos ha permitido obtener resultados interesantes que se pueden sintetizar entre otros, los más relevantes el deterioro de las unidades de transporte cuyo parque automotor debe tener una renovación acorde a la vida útil de los vehículos que permita conservar un servicio de calidad, para concluir el personal administrativo y operativo de la Cooperativa es limitado lo que provoca deficiencias en las gestiones y la atención a los usuarios en las oficinas, boleterías y puntos de control, finalmente un aspecto en el que coinciden los registros de observación es en las gestiones que se deben realizar por la escasas de señalización que existe en los paraderos durante el recorrido que cumplen los buses de la Cooperativa.

## **3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL FODA**

### **Análisis Situacional de la Organización O FODA.**

Según el manual de análisis de posición competitiva del centro europeo de empresas innovadoras (2008) para realizar un análisis interno y externo desde un escenario actual se debe utilizar la herramienta DAFO con la finalidad de relacionar la realidad interna de la empresa con las condiciones del entorno.

Se realizó la investigación acción participativa con la finalidad de generar un segundo acercamientos al objeto de estudio de tal manera que se pueda describir elementos internos y externos que lo constituyen.

## CUADRO No. 16 FODA de la Cooperativa “San Agustín”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura propia.</li> <li>✓ Primera Cooperativa de Transporte constituida legalmente en la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena.</li> <li>✓ Unidades de transporte propio.</li> <li>✓ Buena relación entre socios.</li> <li>✓ Vehículos cómodos que brindan seguridad al usuario.</li> <li>✓ Rapidez para llegar al destino indicado.</li> <li>✓ Personal Calificado (Choferes Profesionales).</li> <li>✓ Planificación financiera oportuna.</li> <li>✓ Lealtad y experiencia de los socios.</li> <li>✓ Compañerismo en el trabajo</li> <li>✓ Cumplimiento de todas sus obligaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconocimiento de una Dirección Estratégica.</li> <li>✓ Limitadas políticas de acción para los socios.</li> <li>✓ Insuficiente motivación e incentivos.</li> <li>✓ Responsabilidad Social compartida de los socios.</li> <li>✓ Escasa cooperación por parte de un grupo de socios.</li> <li>✓ Personal con escasa cultura y formación académica.</li> <li>✓ Carencia de un lugar adecuado para estacionar las unidades.</li> <li>✓ Insuficiente conocimiento de la Cultura Organizacional.</li> <li>✓ Renovación de frecuencias</li> <li>✓ Falta de control de las autoridades del estado</li> <li>✓ Falta de control interno de la cooperativa</li> <li>✓ Falta de control de transporte</li> <li>✓ Falta de unidades nuevas</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilidad de contactarse o ubicar a la Cooperativa.</li> <li>✓ Imagen Corporativa de la Cooperativa.</li> <li>✓ Adquisición de unidades modernas con el Plan Renova.</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con otras instituciones.</li> <li>✓ Aprovechar la apertura del Terminal de Santa Elena para crecer en nuevos mercados.</li> <li>✓ La ola de inseguridad en el país permite tener gran demanda en un público que es consciente de los peligros andar por la calle.</li> <li>✓ Acoplarse a nuevos sistemas de información, programación y logística de actividades.</li> <li>✓ Financiamiento de los bancos como la CFN</li> <li>✓ Permisos de operación para extender el servicio de transporte.</li> <li>✓ Demanda escasamente cubierta del transporte en la ruta elegida.</li> <li>✓ Usuarios o Clientes Satisfechos con el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vehículos particulares que realizan ilegalmente este servicio.</li> <li>✓ Fuga de personal hacia otras cooperativas.</li> <li>✓ La posible subida del precio de los combustibles.</li> <li>✓ Incremento de la delincuencia en el transporte público.</li> <li>✓ Los caminos en mal estado deterioran los vehículos.</li> <li>✓ El probable aumento de los precios en los insumos.</li> <li>✓ Crecimiento del transporte ilegal hacia la zona.</li> <li>✓ El alto costo de los vehículos detiene la renovación.</li> </ul>

**Fuente:** Cooperativa de Transporte San Agustín

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

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

En esta sección se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los informantes involucrados de varias cooperativas de transporte de buses y taxis de la provincia de Santa Elena. Las entrevistas fueron realizadas selectivamente a personas que están en el orden jerárquico de las cooperativas como: presidencia, vicepresidencia o gerente, secretario y vocales, quienes están más al tanto de las cooperativas de transporte que están en su entorno.

Las entrevistas fueron realizadas con base en un guion previamente desarrollado, involucrando temas claves para fines prácticos de esta tesis como son: el sistema y problemas de la transportación en la provincia, el tipo de servicio que se ofrece, beneficios del diseño organizacional y sus elementos más importantes. Cabe mencionar que son preguntas abiertas y se fueron adaptando a la situación actual de la cooperativa.

La entrevista consta de 12 preguntas distribuidas de manera ordenada en secuencia de las variables, dimensiones e indicadores considerados en el estudio, para realizar dicha entrevista se citó a los informantes principales de cooperativas, quienes nos atendieron oportunamente, por esta experiencia se decidió trabajar en la mañana y tarde, ya que ellos tenían mucho trabajo y tuve que acoplarme a los horarios que ellos imponían.

Una vez determinado los horarios en los que se podía realizar el trabajo de investigación para la cooperativa de transporte “San Agustín”, se procedió a realizar la entrevista con la finalidad de conocer la situación problemática enfocada respecto al diseño organizacional y su incidencia en el manejo administrativo de la institución. A continuación se presenta los resultados y la información que se obtuvo mediante las entrevistas realizadas a los directivos y socios de cooperativas de buses y taxis de la provincia Santa Elena.

## **1. ¿Cómo ve el sistema de transporte dentro de la provincia de Santa Elena?**

Los resultados de la entrevista a los informantes de la transportación, relacionan el proceso de crecimiento del transporte con el proceso de desarrollo que ha tenido la provincia, es decir que desde que la península de Santa Elena se hizo provincia, la gran mayoría opina que ha tenido un alto progreso en el área de la transportación, expresan que están dando lo mejor de sí para brindar un mejor servicio, y mejorar su parque automotor y el gobierno está siendo parte del desarrollo. Se está organizando para llevar un mayor control en las actividades y en el fortalecimiento de la transportación.

En cuanto a respuestas negativas, nos indican que todavía no están bien organizados, ya que hay una sobredimensión de cooperativas y compañías de transporte, que la canasta básica de los insumos de los vehículos está cada vez es más alta, y que aunque se ve que hay apoyo del gobierno, falta renovación en el parque automotor y la terminación y funcionamiento del terminal provincial de Santa Elena.

## **2. ¿Cómo describiría el servicio de transporte inter-cantonal de la provincia de Santa Elena?**

Podemos mencionar que la mayoría dice que se presta un buen servicio, aunque para mejorar se está implementando un sistema de caja común en algunas empresas de transporte, otras opiniones resaltan que se está mejorando el parque automotor en base a la normativa de la nueva ley de tránsito, también se manifiesta que hay preocupación por dar mayor capacitación a sus asociados, empleados y colaboradores.

En las respuestas negativas mencionan que los directivos deben concentrarse en mejorar el servicio al cliente o usuario, ya que no hay la organización adecuada por parte de los tres Alcaldes de la provincia para garantizar un mejor servicio y ayudar el proceso de cambio en la circulación dentro de cada ciudad.

### **3. En su opinión ¿Cuáles son los problemas del transporte inter-cantonal en la provincia de Santa Elena?**

Entre los problemas que han mencionado los entrevistados, está la falta de organización por parte de las autoridades locales que produce la presencia de la informalidad el cual no deja desarrollar a las empresas que están legalizadas y la falta de control en las vías, la falta de paraderos es un aspecto importante ya que los usuarios no tienen el conocimiento debido de los lugares estratégicos de las estaciones o paradas con la señalética apropiada.

Entre otros problemas que se mencionan que tiene nuestra provincia de Santa Elena nos expresan que muchos conductores no respetan las leyes de tránsito implantadas por el actual gobierno del presidente Rafael Correa, además que todavía existe un mal servicio de los conductores y sus acompañantes en el trato y la parada donde se queda el pasajero, además que hay carreteras en mal estado y la presencia de unidades muy deterioradas que se encuentran en su etapa de vida útil, entre otras.

### **4. ¿Cuáles son las principales cooperativas de transporte inter-cantonal de la provincia de Santa Elena?**

Los informantes entrevistados manifiestan que las Cooperativas que dan transporte inter - cantonal son las que circulan y hacen su recorrido dentro de los tres cantones, entre ellas están; la Cooperativa Horizonte Peninsular, Compañía Trunsa, Cooperativa Transcisa, Compañía Mar azul, Cooperativa Del Pacífico, Cooperativa Unificación Peninsular, es decir, de Salinas a Ballenita; Santa Elena-La Libertad-Salinas, de La Libertad a Salinas, de La Libertad a Santa Elena, de Ancón a Salinas, y las que van desde La Libertad hacia los Recintos, las Comunas y las Parroquias del Cantón Santa Elena, también se mencionan a las empresas de transporte que van de Salinas, La Libertad y Santa Elena hacia la ciudad de Guayaquil, Quito, Portoviejo, Esmeralda, y Viceversa que son consideradas de transporte interprovincial.



**5. ¿Conoce usted el recorrido de la cooperativa de transporte San Agustín?**

La gran mayoría de los informantes expresaron que conocen que la Cooperativa “San Agustín” brinda servicio de transporte de pasajeros de la parroquia Chanduy en Santa Elena hacia el cantón La Libertad y viceversa.

Además es una de las pioneras en el mercado peninsular, que a pesar de los cambios en la Provincia en estos últimos años ha sabido mantenerse en el mismo.

**5.a) ¿Qué es lo que conoce, ha visto u oído de la cooperativa de transporte San Agustín?**

Entre los entrevistados se puede apreciar que la mayoría conoce sobre la Cooperativa “San Agustín”, entre sus respuestas están que es una de las pioneras en el mercado del transporte peninsular, que ha mejorado el servicio y la atención al cliente, tiene mejores unidades porque ha ido renovando el parque automotor, y además algunos informantes expresan que entre sus proyectos que tiene actualmente es que quieren expandir su frecuencia hacia la comuna de Engunga y si es posible hacia el cantón Playas.

Entre otras respuestas es que en un 1% dice que conoce muy poco acerca de la Cooperativa “San Agustín” porque son dirigentes nuevos en la transportación peninsular y se están poco a poco informando de su entorno.

**6. ¿Y cómo definiría usted al servicio que presta la cooperativa San Agustín?**

Como se puede mencionar nos dicen que actualmente tienen un buen servicio porque cubren las expectativas de sus usuarios y que sus unidades en su mayoría son cómodas, pero que aún se puede mejorar mucho más, unos pocos respondieron que no sabe cómo es el servicio que brinda la Cooperativa ya que no han tenido la oportunidad de utilizarlo.

**7. ¿En su opinión cómo es la organización de la cooperativa? ¿cómo definiría la organización?**

Se puede expresar que en su mayor parte de respuestas nos dicen que la organización de esta cooperativa es muy buena porque han mejorado sus unidades y su funcionamiento es similar al de otras instituciones cooperativas, mientras que otro grupo respondió que se puede considerar que es buena porque todas las cooperativas de transporte tienen una misma organización. Otros respondieron que solo han cambiado algunas unidades, y que deben mejorar bastante.

**8. ¿Qué aspectos internos debería mejorar esta cooperativa para brindar un mejor servicio al usuario?**

En su mayor parte de respuestas señalan que se debe realizar capacitaciones a su personal; sean socios y empleados para mejorar la atención al usuario; también expresaron que tienen que seguir fomentando el cambio de unidades, la renovación necesaria ya que algunos vehículos están por cumplir su vida útil, otros coinciden y están de acuerdo que debe aumentar su flota vehicular hacia otras comunas y si es posible a otro cantón como el cantón Playas perteneciente a la provincia del Guayas.

**9. Si usted fuera el gerente de la cooperativa San Agustín y tuviera la oportunidad de mejorar la estructura organizacional. ¿Qué aspectos mejoraría?**

Entre los aspectos que se mencionan para mejorar la estructura organizacional y que hace énfasis a la pregunta anterior están:

Que es importante capacitar al personal ya que el buen trato al cliente no es buena, buscar mecanismos para realizar el cambio de unidades de esta manera brindar un mejor servicio, continuar con el proyecto de cambio que todos quieren, implementar el sistema de caja común, mientras que otros expresan que pueden mejorar el servicio al usuario, mejorar los sistemas contables para obtener una contabilidad clara y precisa, además de mejorar la comunicación interna entre los

socios y colaboradores para un buen ambiente laboral, todo esto puede ser un complemento para obtener nuevos créditos con la Banca Privada.

**10. ¿Qué más podría hacer para mejorar la estructura organizacional de la cooperativa San Agustín?**

Los informantes manifiestan en un porcentaje muy elevado que para complementar la pregunta anterior se debe buscar asesoría profesional con gente preparada y que tenga experiencia en el ámbito del transporte, mencionan que hay que realizar algunas gestiones para mejorar la administración como utilizar elementos técnicos que en la Universidad pueden facilitar, además que se puede implementar un plan de ahorro para la adquisición de nuevos vehículos, de esta manera buscar el beneficio para todos los involucrados en la Cooperativa.

**11. ¿A qué instituciones solicitaría apoyo para mejorar la estructura organizacional de la cooperativa San Agustín?**

La gran mayoría de los informantes expresan como resultados que se puede solicitar ayuda a las instituciones públicas en especial para aplicar el Plan Renova, y también a las instituciones privadas que juegan un papel importante como entes principales para aportar desarrollo del sector del transporte, particularmente el caso de las entidades financieras con quienes se debe tener buenas relaciones para aplicar créditos corporativos o individuales, en referencia a una entidad principal que se debe solicitar apoyo, se destaca a la Agencia Nacional de Tránsito ya que esta puede implementar regulaciones y normativas que permitan conservar el orden en las actividades transportistas, facilitar el permiso de operaciones para ampliar el servicio y sobre todo para poder tener un trabajo honesto libre de la informalidad.

Es fundamental también pedir ayuda a otras dependencias y organismos estatales, entre ellas la CFN, el MIES, el BNF para la obtención de créditos para el plan Renova, además están la FENACOTIP, las autoridades locales y seccionales, la Unión de Cooperativas de Santa Elena, ente otras, cada una en su competencia.

**12. ¿Qué recomendaciones le daría usted a la cooperativa de transporte San Agustín?**

La mayor parte de informantes recomienda que la familia que conforma la Cooperativa San Agustín no debe de desmayar nunca, lograr que su trabajo sea equivalente al 100% de su rendimiento, realizando seminarios o capacitaciones para que puedan brindar un mejor servicio a la comunidad.

Otra recomendación unánime es que debe mejorar el parque automotor de esta manera podrán abrir sus frecuencias a otros lados y cumplir sus proyectos, sin embargo tienen que recordar que hay que respetar las Leyes de Transito y las normas vigentes en las Leyes Generales y especiales para el sector transportista de la provincia de Santa Elena y el País.

### 3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA INTERNA

1.a ¿Cuán de acuerdo está Ud. Con la organización de actividades dentro de la cooperativa de transporte San Agustín?

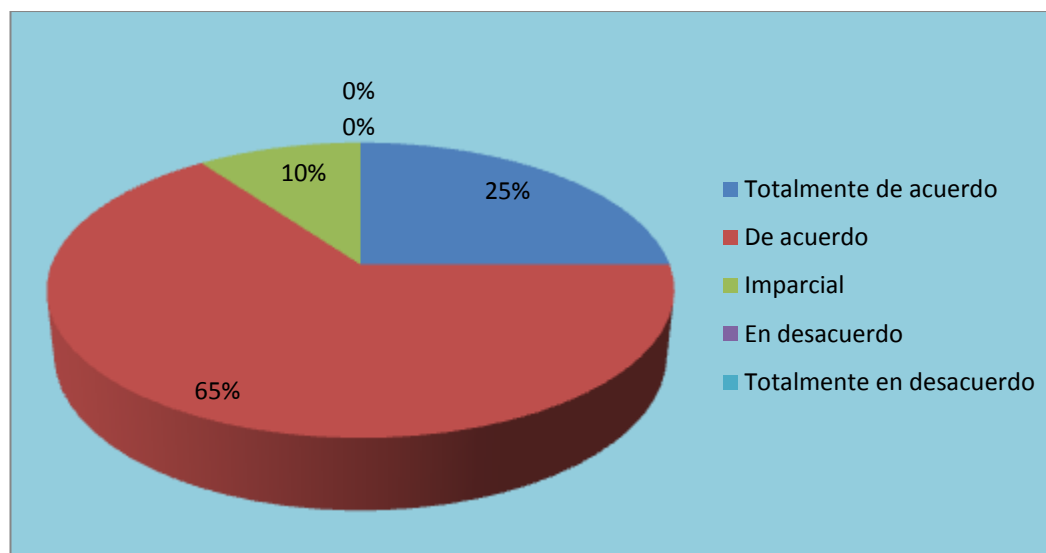
**TABLA N°1 Organización de actividades**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
<b>1A</b>	Totalmente de acuerdo	5	25%
	De acuerdo	13	65%
	Imparcial	2	10%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 1 Organización de actividades**



Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 65% de los informantes están de acuerdo con organizar actividades dentro de la Cooperativa, sumados a éstos un 25% que están a favor de la organización de actividades al interior de la institución para fortalecer la gestión de la Cooperativa y un 10% que no saben que decir por que no conocen muy bien a la empresa.

### 1.b ¿Cómo califica Ud. la estructura organizacional de la cooperativa?

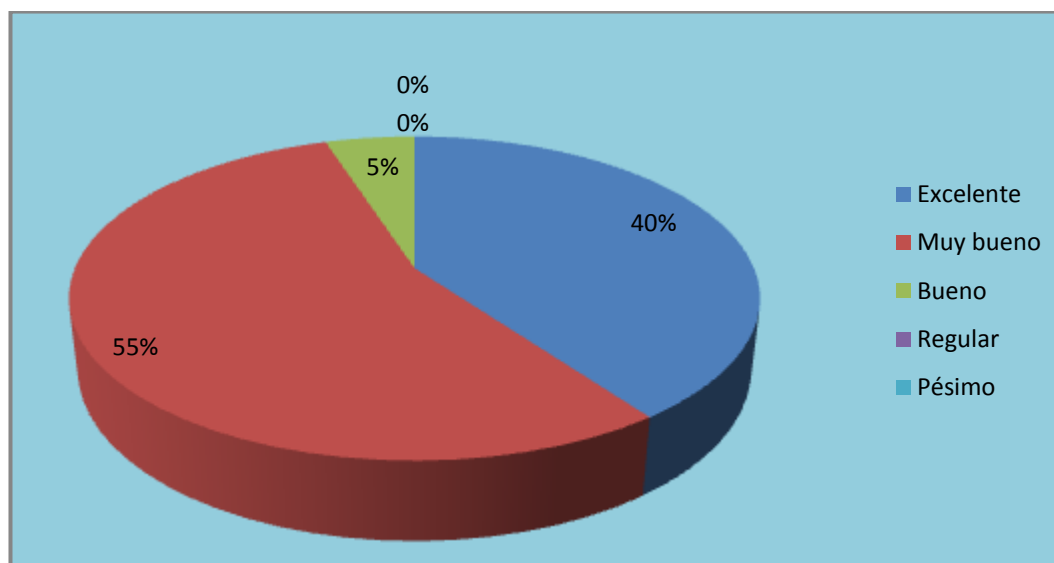
**TABLA N° 2 Estructura organizacional de la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1B	Excelente	8	40%
	Muy bueno	11	55%
	Bueno	1	5%
	Regular	0	0%
	Pésimo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N°2 Estructura Organizacional de la cooperativa**



Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Como se puede observar el 55% de los encuestados consideran que la actual Estructura Organizacional de la Cooperativa es muy buena, pero consideran que se debe mejorar ya que es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma y el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, el 40% indican que es excelente y sólo el 5% señalan que es bueno pero que están fallando en la atención al usuario.

**1.c ¿Cómo calificaría Ud. la supervisión de las actividades de la cooperativa San Agustín?**

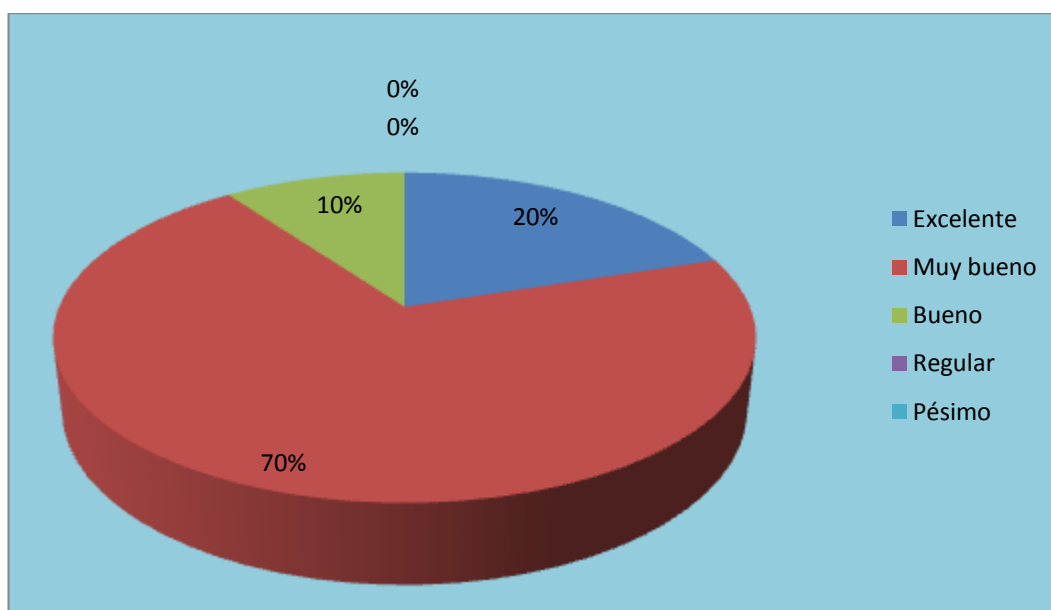
**TABLA N° 3 Supervisión de las actividades**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1C	Excelente	4	20%
	Muy bueno	14	70%
	Bueno	2	10%
	Regular	0	0%
	Pésimo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

**Fuente:** Encuesta realiza a los empleados y socios de la Cooperativa.

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 3 Supervisión de las actividades**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

Siendo la supervisión una actividad que tiene como fin mejorar la productividad de los empleados, el 70% de los colaboradores encuestados indican que esta actividad en la Cooperativa es muy buena, el 20% consideran que es excelente y el 10% restante mencionan que es bueno, lo que significa que se deberán realizar controles más eficientes.

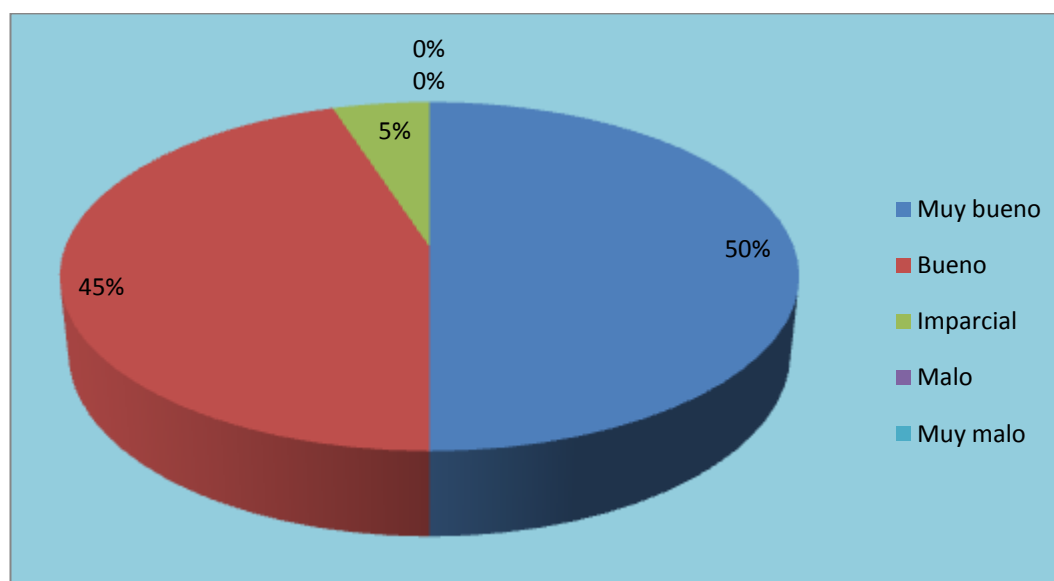
**1.d ¿Qué tan bueno considera el servicio que la cooperativa brinda a los usuarios?**

**TABLA N° 4 Servicio de la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1D	Muy bueno	10	50%
	Bueno	9	45%
	Imparcial	1	5%
	Malo	0	0%
	Muy malo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa  
**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 4 Servicio de la cooperativa**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa  
**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

El 50% de los informantes consideran que el servicio que brinda la Cooperativa San Agustín a los usuarios es muy bueno, considerando que las funciones sociales del transporte público es satisfacer de manera eficiente a los usuarios, el 45% manifiestan que es bueno y el 5% restante se muestran imparcial, es decir que el servicio no es bueno pero que tampoco es malo y otros se expresan que no conocen el servicio que brinda la cooperativa.



### 1.e ¿Qué tan efectiva es el área de administración de la cooperativa?

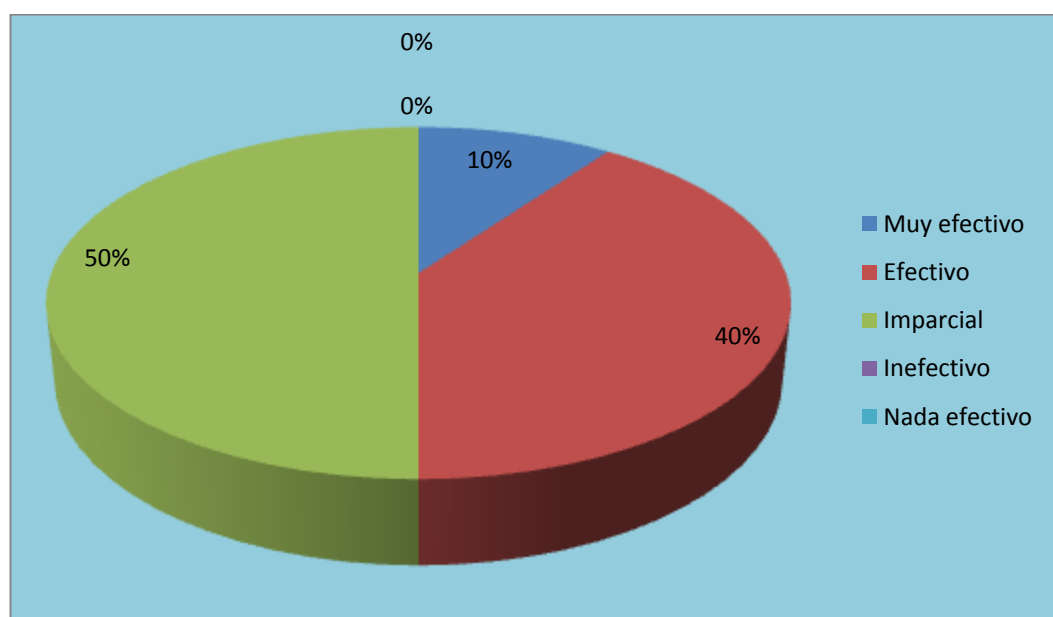
**TABLA N° 5 Área de administración de la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1E	Muy efectivo	2	10%
	Efectivo	8	40%
	Imparcial	10	50%
	Inefectivo	0	0%
	Nada efectivo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 5 Área de administración de la cooperativa**



Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Con relación a la efectividad del área administrativa de la Cooperativa el 50% de los empleados encuestados se expresan de manera imparcial, lo que significa que se debe mejorar en busca de la excelencia administrativa ya que esto involucra eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los objetivos programados en el tiempo y en el costo más razonables posibles, el 40% consideran que es efectivo y 10% indican que es muy efectiva.

**1.f ¿Cuán efectivo considera Ud. El liderazgo de los directivos de la cooperativa San Agustín?**

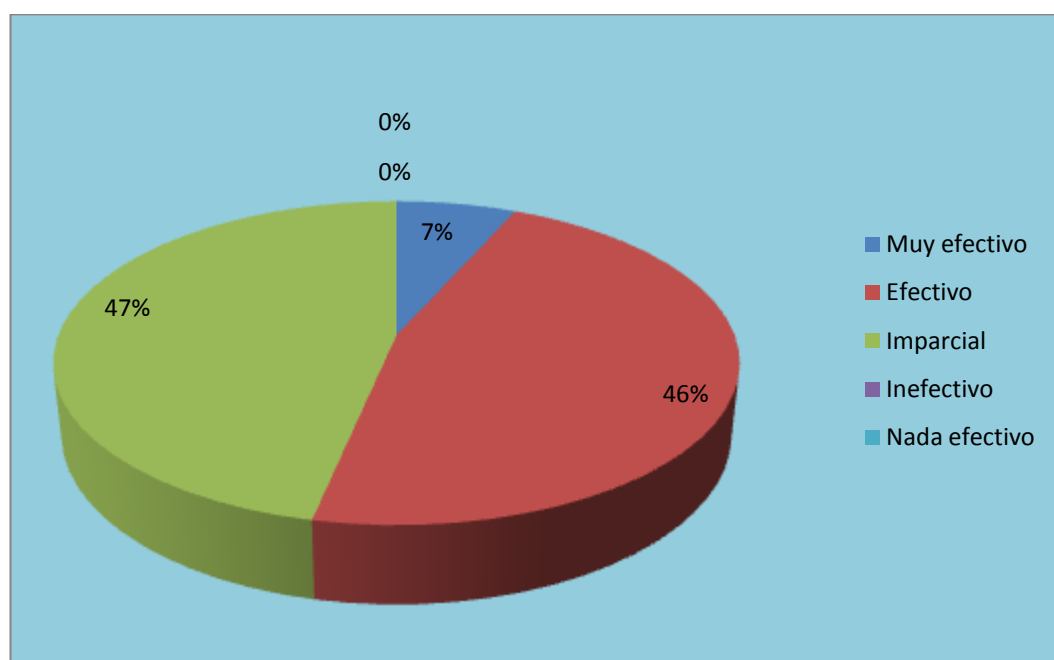
**TABLA N° 6 Liderazgo de la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1F	Muy efectivo	2	7%
	Efectivo	14	46%
	Imparcial	14	47%
	Inefectivo	0	0%
	Nada efectivo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 6 Liderazgo de la cooperativa**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

Con relación al liderazgo de los directivos de la Cooperativa, 47% los encuestados se manifiestan de forma imparcial, por lo que se deberá trabajar en busca de un líder que sea capaz de adaptar su estilo de gestión a las circunstancias de cada situación concreta para alcanzar así el máximo desempeño del equipo de trabajo, el 46% mencionan que es efectivo y sólo 7% señalan que es muy bueno.

**2.a En esta cooperativa ¿Se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional?**

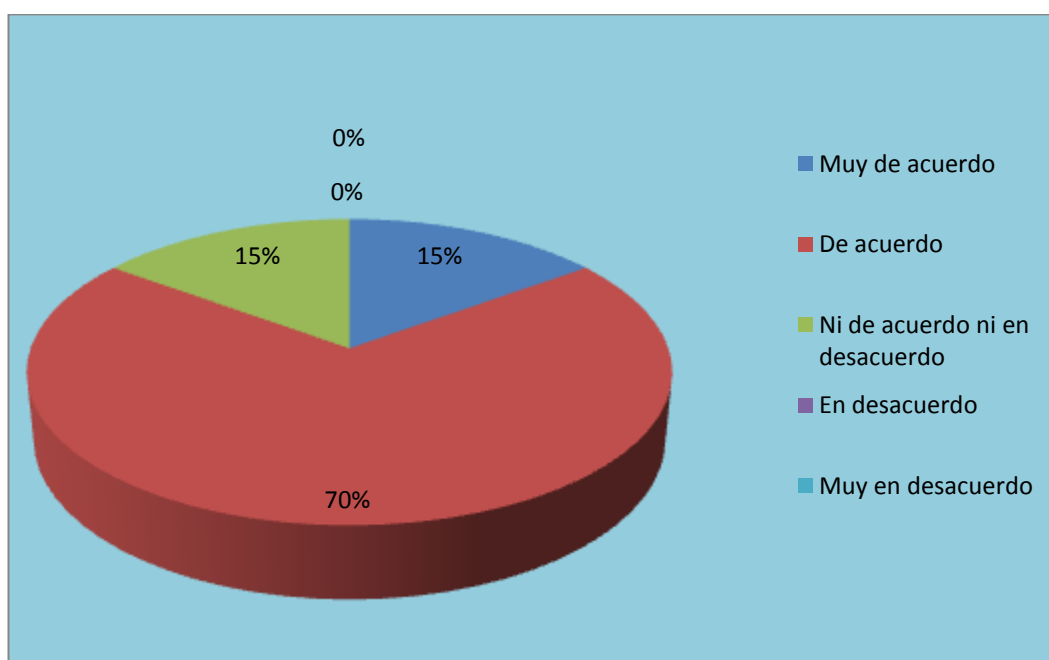
**TABLA N° 7 Comunicación de las oportunidades de desarrollo**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
2A	Muy de acuerdo	3	15%
	De acuerdo	14	70%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 7 Comunicación de las oportunidades de desarrollo**



Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 70% de los encuestados piensan que las oportunidades de desarrollo profesional deben darse de forma más efectiva, considerando que el desarrollo profesional constituye el fruto de la planeación con vista a lograr los objetivos organizacionales y de manera equitativa el 30% restante indican estar muy de acuerdo y ni en de acuerdo ni en desacuerdo (15% c/u) la forma a comunicar.

**2.b ¿Tengo información suficiente sobre la estrategia y objetivos de mi empresa?**

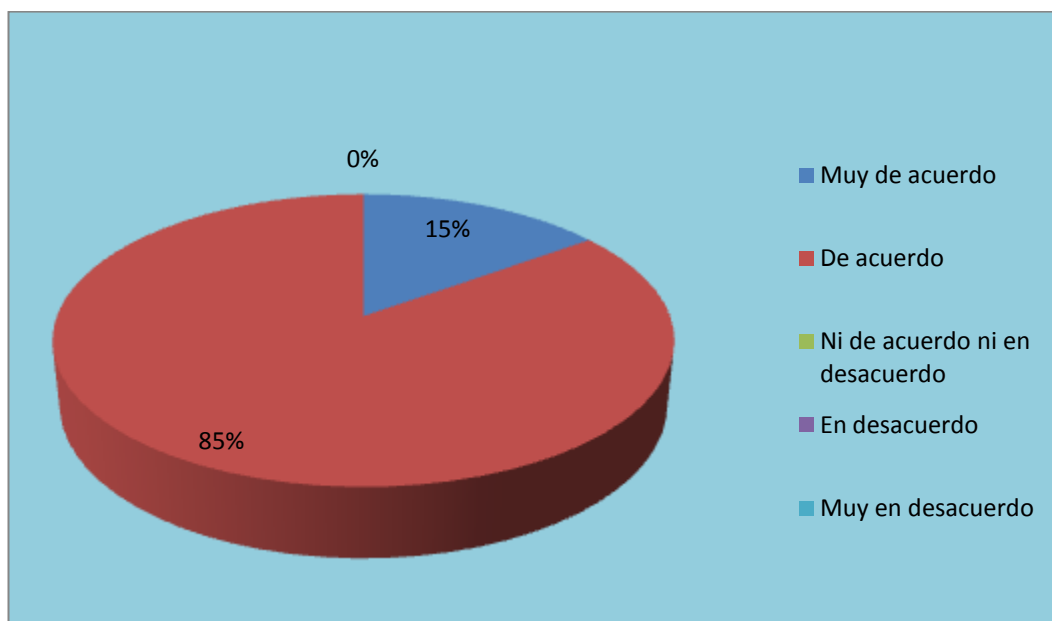
**TABLA N° 8 Estrategias y objetivos de la empresa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
<b>2B</b>	Muy de acuerdo	3	15%
	De acuerdo	17	85%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 8 Estrategias y objetivos de la empresa**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

En el gráfico se observa que el 85% de los colaboradores encuestados manifiestan conocer las estrategias y objetivos de la Cooperativa de manera superficial, a causa de que no son debidamente socializados/as, siendo estas las herramientas esenciales de los directivos para estimular al personal en el crecimiento de la institución y para ellos la forma de contribuir al logro de las metas, mientras que y el 15% son debidamente informados.

## 2.c ¿Se estimula la toma de decisiones y asumir responsabilidades?

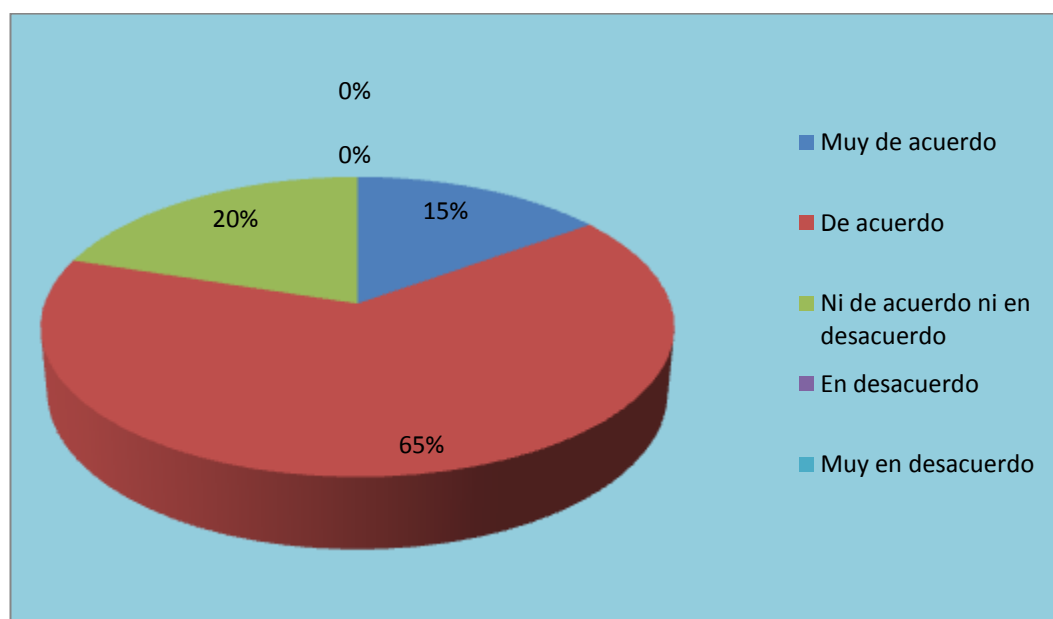
**TABLA N° 9 Toma de decisiones y responsabilidades**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
2C	Muy de acuerdo	3	15%
	De acuerdo	13	65%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 9 Toma de decisiones y responsabilidades**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

Del total de los encuestados el 65% toman decisiones que no implican mayores responsabilidades, esto se da en situaciones elementales, ya que esta función es ejercida netamente por los directivos de la Cooperativa, un 20% considera que esta acción es compartida, debido a que existen ocasiones que por ausencia de los directivos están obligados o delegados a tomar decisiones y el restante 15% son delegados por las autoridades para tomar decisiones.

**2.d ¿Los directivos de la cooperativa tienen capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que nos surgen en el trabajo?**

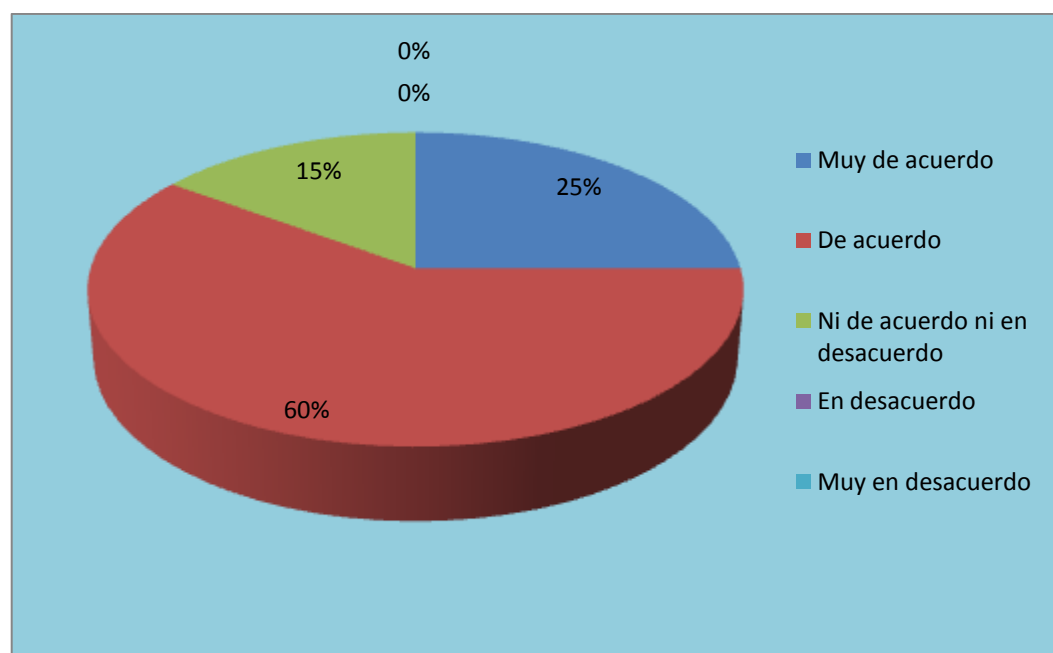
**TABLA N° 10 Capacidad y autoridad para resolver problemas**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
2D	Muy de acuerdo	5	25%
	De acuerdo	12	60%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 10 Capacidad y autoridad para resolver problemas**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

El 60% de los encuestados consideran que los directivos presentan ciertas dificultades, en cuanto a la agilidad en la capacidad de respuesta para resolver los inconvenientes laborales, la autoridad en ocasiones suele ser rígida y en otros casos muy flexible, el 15% se manifiestan de forma neutral y el 5% consideran que los directivos poseen gran capacidad y autoridad para resolver los problemas.

## 2.e ¿Se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores?

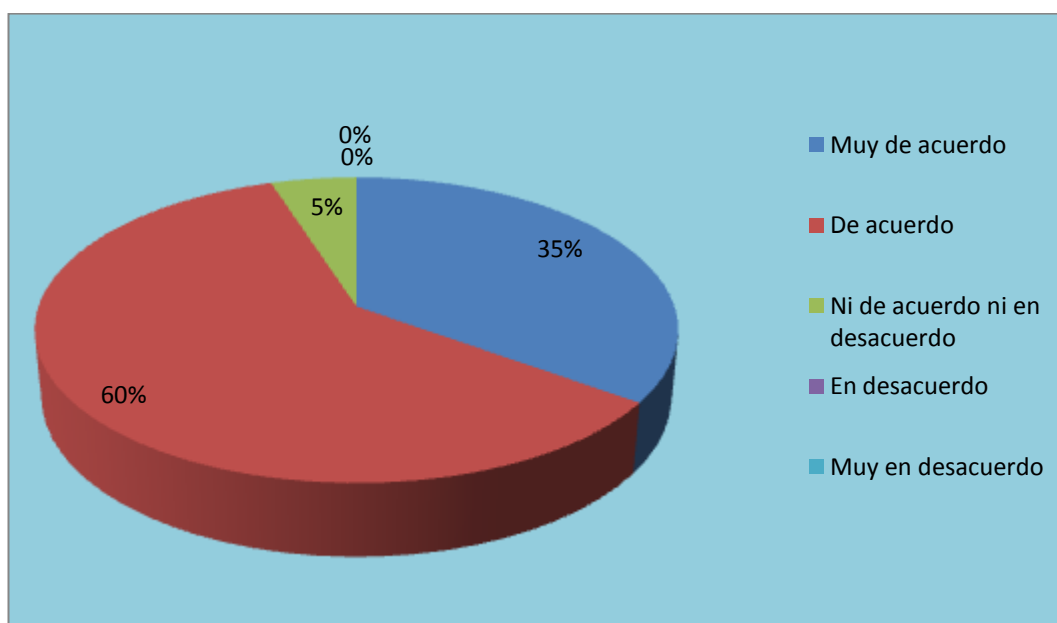
**TABLA N° 11 Ideas y sugerencias de los colaboradores**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
2E	Muy de acuerdo	7	35%
	De acuerdo	12	60%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 11 Ideas y sugerencias de los colaboradores**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

Del total de los colaboradores consultados el 60% indican que ellos son generadores de muchas ideas, pero que en ocasiones son pocas valoradas y en otros casos ignoradas creando un ambiente de inseguridad para expresar sus preocupaciones o presentar ideas de mejora, el 35% consideran que sus ideas y sugerencias son valoradas en pro de la organización y un 5% se manifiesta de forma neutral.

**2.f ¿Se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional?**

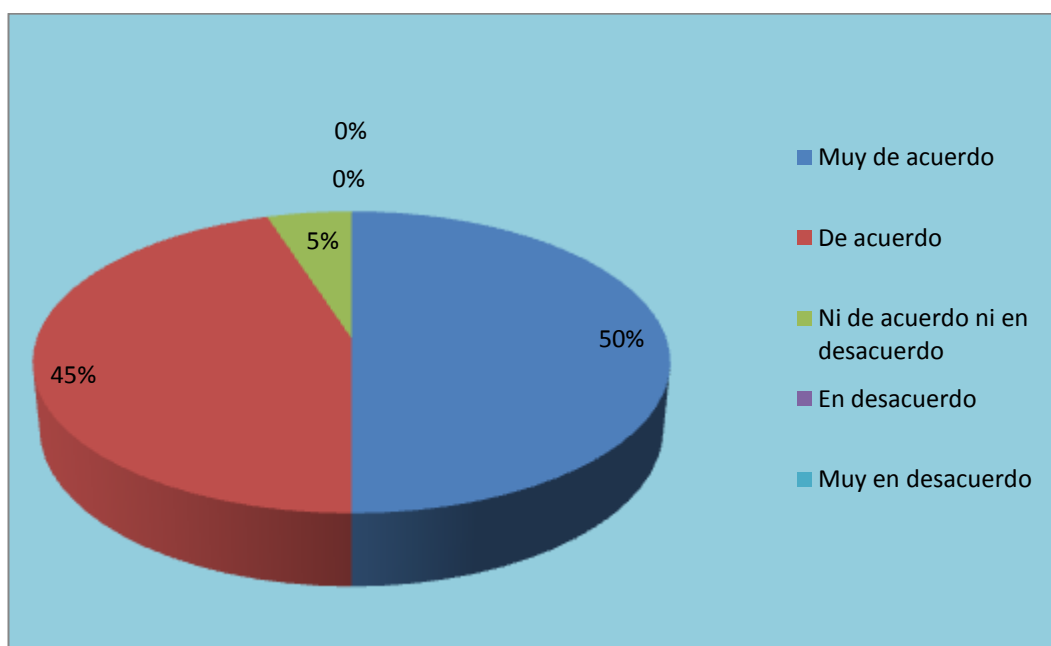
**TABLA N° 12 Comunicación de forma clara las oportunidades de desarrollo**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
2F	Muy de acuerdo	10	50%
	De acuerdo	9	45%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 12 Comunicación de forma clara las oportunidades de desarrollo**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

El 50% de los encuestados consideran que las oportunidades de desarrollo profesional se dan manera asertiva, teniendo en cuenta que el desarrollo profesional establece el fruto de la Cooperativa, el 45% piensan que la comunicación referente al progreso profesional debe ser más efectiva y el 5% indican que la comunicación no es buena pero tampoco es mala.



**2.g ¿Los clientes están muy satisfechos con los servicios que reciben de la cooperativa?**

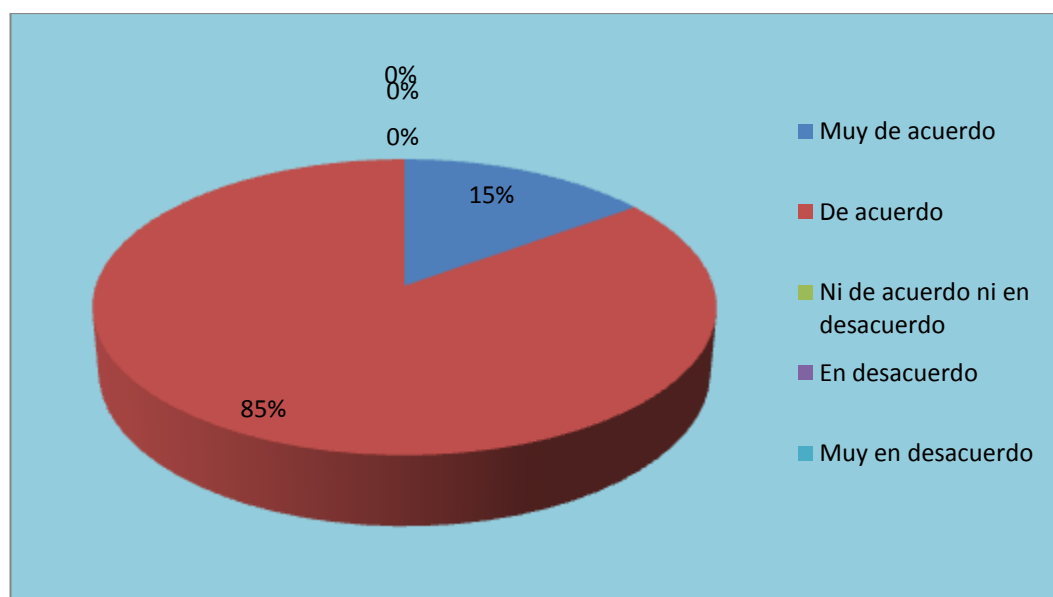
**TABLA N°13 Satisfacción de los clientes con los servicios que se presta**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
<b>2G</b>	Muy de acuerdo	3	15%
	De acuerdo	17	85%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 13 Satisfacción de los clientes con los servicios que se presta**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

Del total de los encuestados el 85% consideran que los usuarios se sienten parcialmente satisfecho con el servicio de transporte que les brinda la Cooperativa San Agustín y el 15% restante piensan que los clientes están satisfecho con el servicio recibido.

## 2.h ¿Existe colaboración entre las personas con las que trabajo?

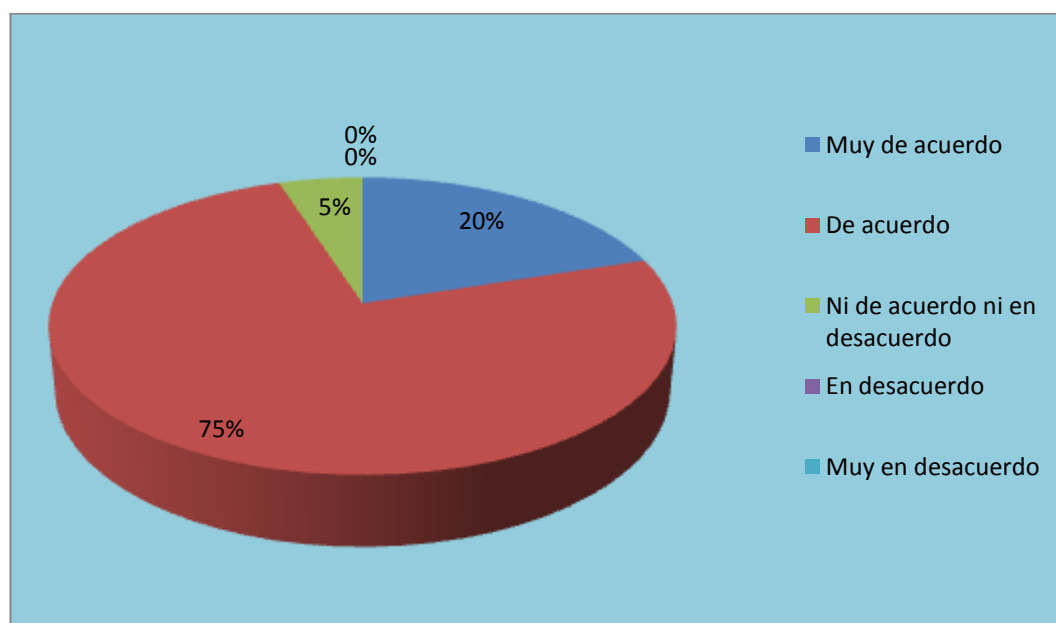
**TABLA N° 14 Colaboración entre las personas que trabajan**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
2H	Muy de acuerdo	4	20%
	De acuerdo	15	75%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 14 Colaboración entre las personas que trabajan**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

En la Cooperativa no existe una completa colaboración entre los compañeros de trabajo, según los datos proporcionados por los colaboradores encuestados que reflejan un 75%, el 20% considera que existe buena colaboración, porcentaje que es bajo considerando que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados y el 5% indican que en ocasiones existe colaboración y en otros no.

## 2.i ¿Hay coordinación entre las distintas áreas de la cooperativa?

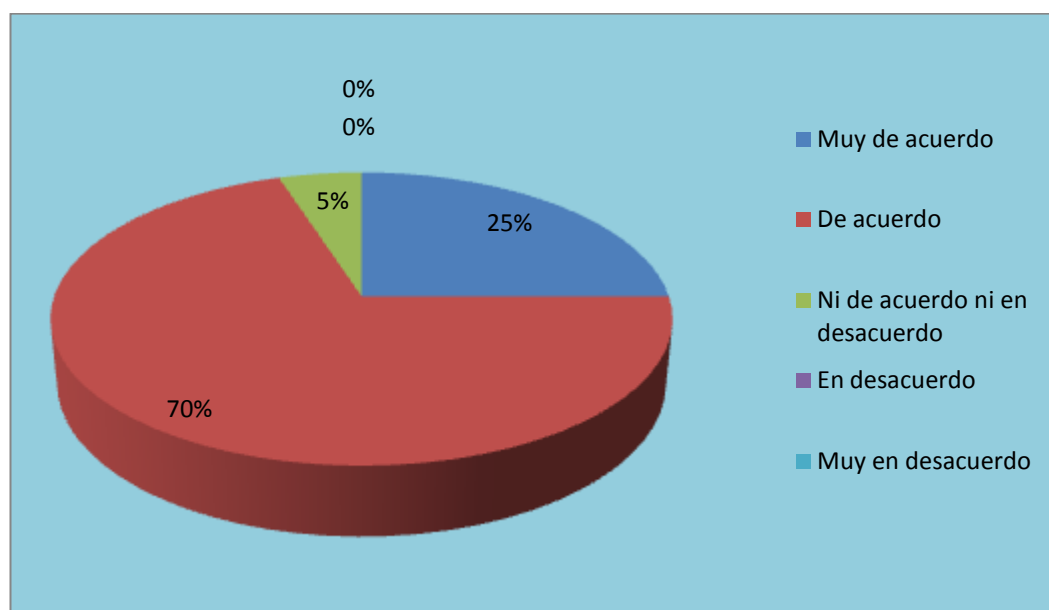
**TABLA N° 15 Coordinación entre las áreas de la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
2I	Muy de acuerdo	5	25%
	De acuerdo	14	70%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
	En desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 15 Coordinación entre las áreas de la cooperativa**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

La coordinación es aquellas actividades que tienen como finalidad desarrollar estrategias comunes y líneas de acción tanto para coordinar las diferentes funciones dentro de la Cooperativa, para facilitar el trabajo en las áreas, sin embargo el 70% de los encuestados consideran que la coordinación en las diferentes áreas que existente en la organización es buena, el 25% señalan que es muy buena y sólo el 5% contestaron de manera imparcial.

**3. ¿Para el logro de los objetivos en la cooperativa de transporte San Agustín, (leer frases y mostrar tarjeta)?**

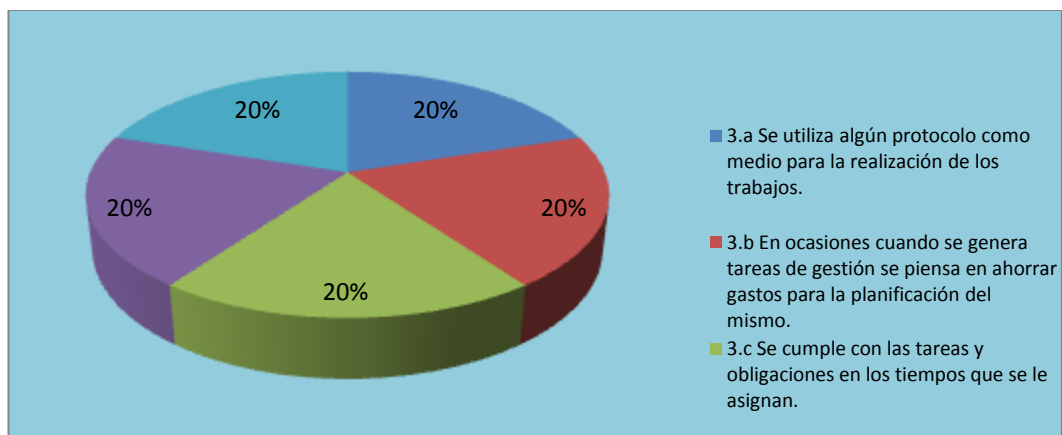
**TABLA N° 16 Logros de la cooperativa de transporte “San Agustín”**

P	ALTERNATIVAS		SIEMPRE	%	EN OCASIONES	NUNCA
3	3.a	Se utiliza algún protocolo como medio para la realización de los trabajos.	20	20%		
	3.b	En ocasiones cuando se genera tareas de gestión se piensa en ahorrar gastos para la planificación del mismo.	20	20%		
	3.c	Se cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.	20	20%		
	3.d	Se realizan controles parciales de los logros.	20	20%		
	3.e	Se mide los resultados alcanzados en función de las metas que se han propuesto.	20	20,0%		
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>100%</b>	0	0

Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 16 Logros de la cooperativa de transporte “San Agustín”**



Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Según los datos obtenidos en la encuesta interna, se puede observar que en la organización se cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido, haciendo usando eficiente de los recursos disponibles a través de los controles pertinentes.

**4. ¿Cuándo surge un problema en el desarrollo de actividades en la cooperativa, (leer alternativas)?**

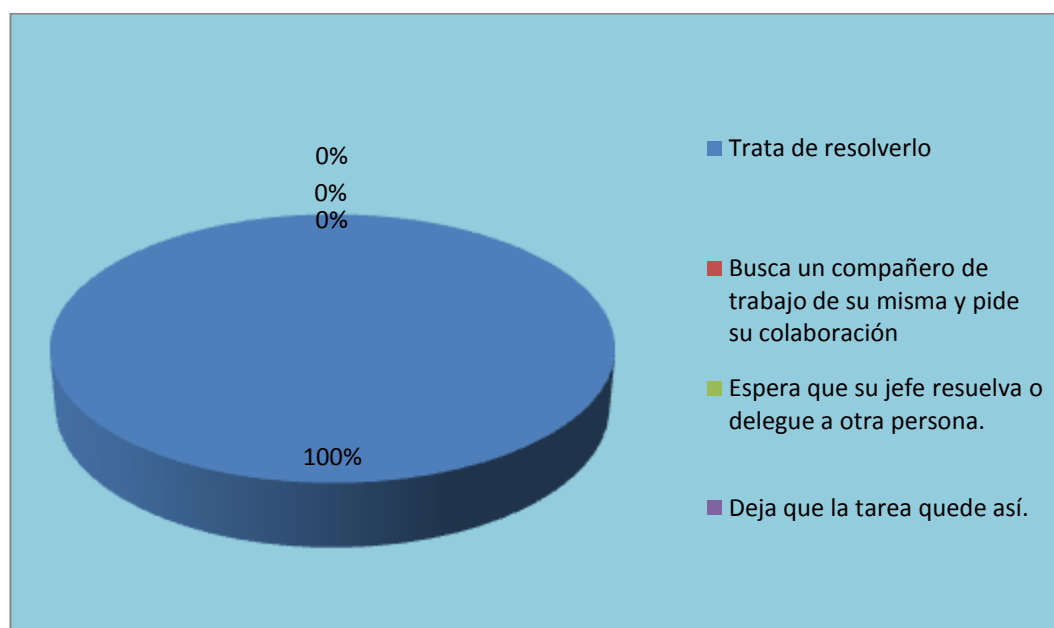
**TABLA N° 17 Surgimiento de problemas en las actividades de la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
4	Trata de resolverlo	20	100%
	Busca un compañero de trabajo de su misma y pide su colaboración	0	0%
	Espera que su jefe resuelva o delegue a otra persona.	0	0%
	Deja que la tarea quede así.	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 17 Surgimiento de problemas en las actividades de la cooperativa**



Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 100% de los encuestados indican que cuando se presenta algún problema de carácter laboral, tratan de solucionarlo de forma individual, sin pedir ayuda de los compañeros, lo que significa que se debe fortalecer el trabajo en equipo para buscar la armonía y eficiencia laboral, en beneficio de la institución.

**5. ¿Qué tan de acuerdo está Ud. Que la cooperativa cuente con un diseño organizacional?**

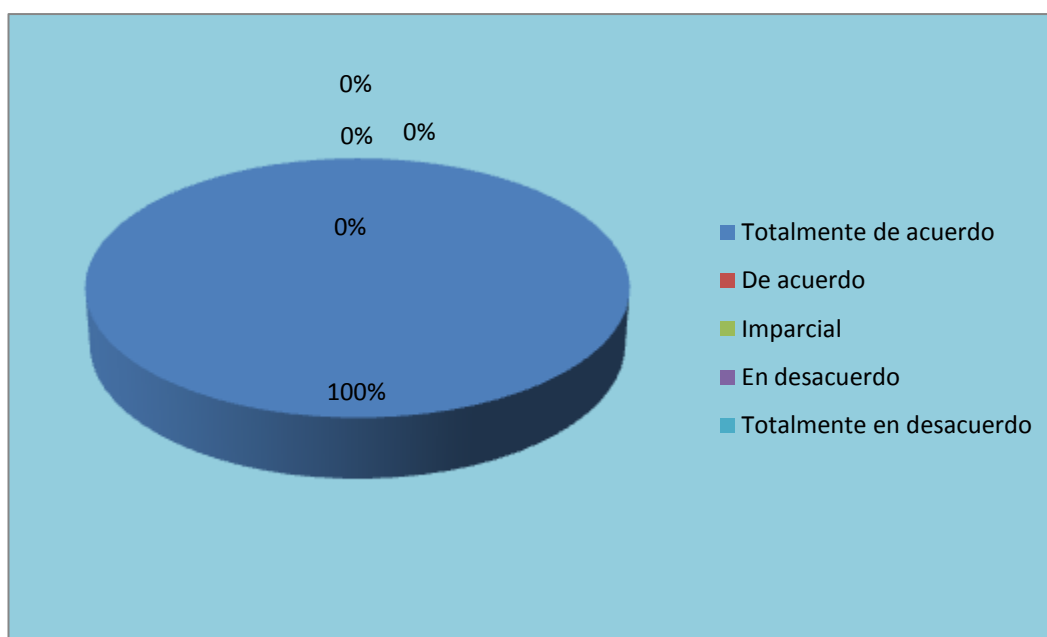
**TABLA N° 18 Diseño Organizacional para la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
5	Totalmente de acuerdo	20	100%
	De acuerdo	0	0%
	Imparcial	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 18 Diseño organizacional para la cooperativa**



**Fuente:** Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

Según los datos obtenidos el 100% de los encuestados consideran que es de vital importancia que la Cooperativa cuente con un Diseño Organizacional; que permita organizar el trabajo, facilite la implementación de estrategias, fomente el trabajo en equipo, mejore la atención y servicio al usuario, con el fin de lograr productividad y competitividad institucional.

**6. Con un diseño organizacional. ¿Qué aspectos mejoraría en la cooperativa de transporte San Agustín, ¿en primer lugar? ¿en segundo lugar? ¿y en tercer lugar?**

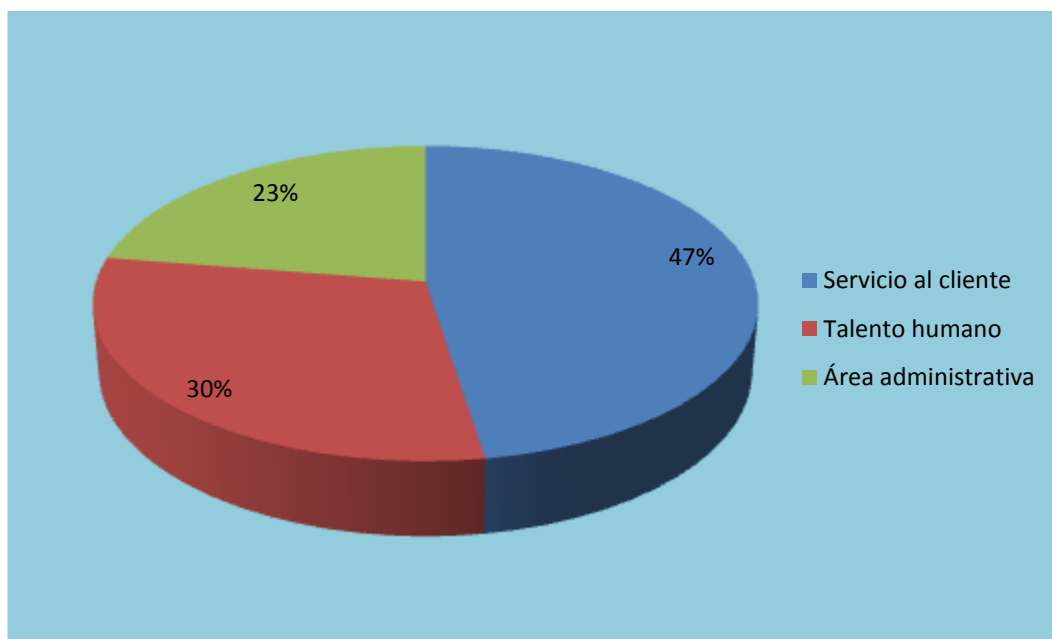
**TABLA N° 19 Aspectos que mejorarían a la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
6	Servicio al cliente	19	47%
	Talento humano	12	30%
	Área administrativa	9	23%
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 19 Aspectos que mejorarían a la cooperativa**



Fuente: Encuesta realizada a los empleados y socios de la Cooperativa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Como se puede observar en el gráfico, con la implementación del Diseño Organizacional mejoraría en primer lugar en un 48% el servicio al cliente, en segundo lugar mejoraría la eficiencia del talento humano en un 30% y en tercer lugar mejoraría el área administrativa en un 23% que tiene como función principal llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa.

### 3.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXTERNA

1.- ¿Considera Ud. Que la cooperativa “San Agustín” dispone del parque automotor suficiente para satisfacer los requerimientos del transporte de pasajeros de la parroquia Chanduy?

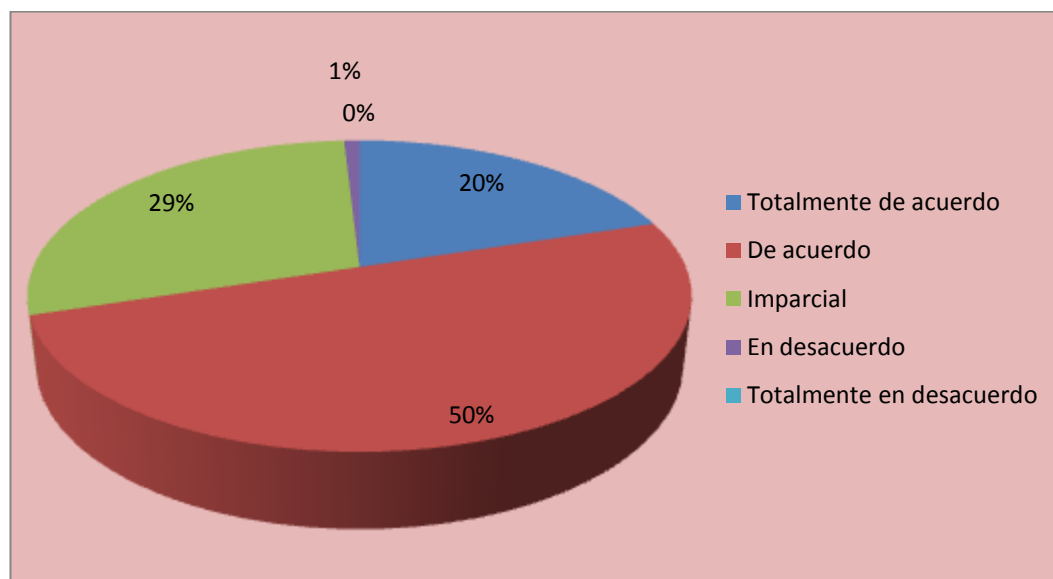
**TABLA N° 20 Parque automotor suficiente para satisfacer el servicio**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
<b>1</b>	Totalmente de acuerdo	45	20,1%
	De acuerdo	112	50,0%
	Imparcial	65	29,0%
	En desacuerdo	2	0,9%
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 20 Parque automotor suficiente para satisfacer el servicio**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 50% de los usuarios indican que la Cooperativa dispone aceptablemente de automotores suficientes para el servicio, el 29% desconocen de la disponibilidad y el 20,1% consideran que la Cooperativa cuenta con suficiente vehículos para cubrir este requerimiento.



**2.- ¿Piensa Ud. Que las unidades de transporte de la cooperativa San Agustín están adecuadamente equipadas para la comunidad que utiliza este servicio?**

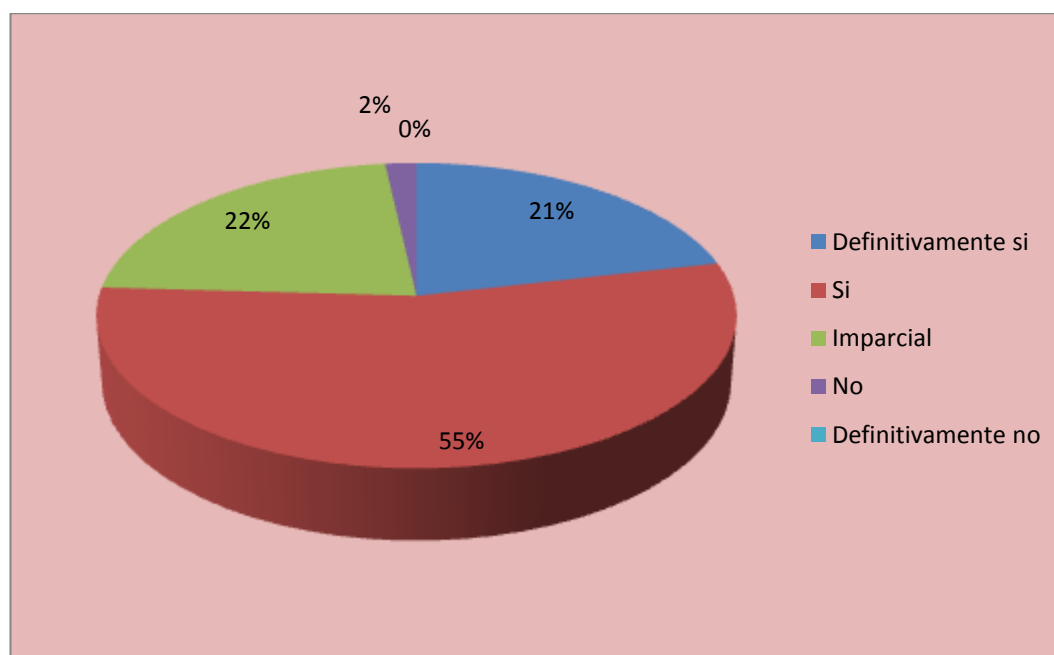
**TABLA N° 21 Adecuación de las unidades de transporte**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
<b>2</b>	Definitivamente si	48	21%
	Si	122	55%
	Imparcial	50	22%
	No	4	2%
	Definitivamente no	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios del transporte

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 21 Adecuación de las unidades de transporte**



**Fuente:** Usuarios del transporte

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

El 55% de los usuarios están medianamente de acuerdo con el equipamiento de los vehículos, para el 22% el equipamiento no tiene mayor relevancia y el 21% consideran que las unidades están eficientemente equipadas, brindando comodidad y confort a los usuarios del transporte de la parroquia Chanduy.

**3.- En general ¿Cómo considera Ud. La calidad del servicio que ofrece a los usuarios la cooperativa de transporte San Agustín?**

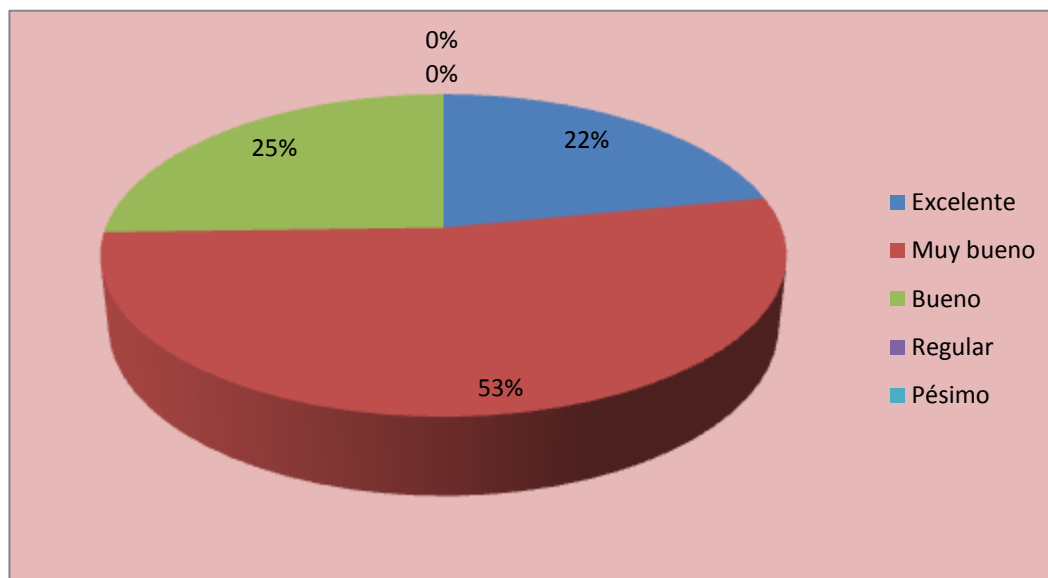
**TABLA N° 22 Calidad del servicio que se ofrece a los usuarios**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
<b>3</b>	Excelente	49	22%
	Muy bueno	118	53%
	Bueno	57	25%
	Regular	0	0%
	Pésimo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		224

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 22 Calidad del servicio que se ofrece a los usuarios**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 53% de los usuarios consideran que el servicio que ofrece la Cooperativa como muy bueno, el 25% como bueno y solo el 22% indican que es excelente, lo que significa que la institución debe proporcionar directrices a los operadores para que asuman compromisos de calidad en la prestación de su servicio, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

**4.a ¿De acuerdo a los siguientes indicadores, cómo calificaría la calidad de servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros “San Agustín en cuanto a los horarios?”**

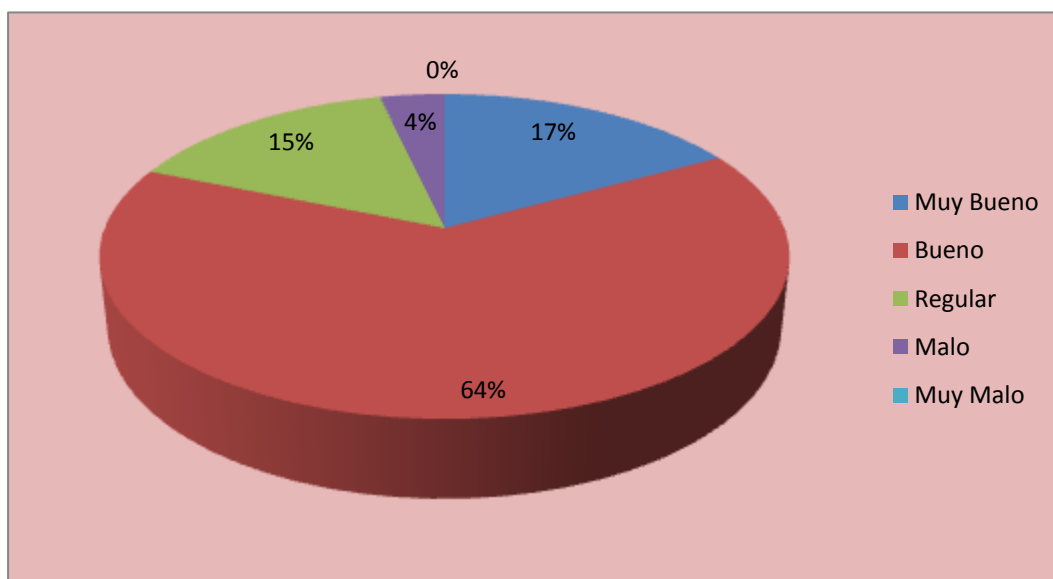
**TABLA N° 23 Horarios**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	HORARIOS	%
<b>4a</b>	Muy Bueno	38	17%
	Bueno	144	64%
	Regular	34	15%
	Malo	8	4%
	Muy Malo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios del transporte

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 23 Horarios**



**Fuente:** Usuarios del transporte

**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

En cuanto a los horarios de circulación de las unidades, el 64% considera que el son aceptable, el 17%% indican que cumplen con sus expectativas, 15% revela que son medianamente aceptables, esto india que se deben coordinar acciones concretas destinadas a mejorar los horarios.

**4.b ¿De acuerdo a los siguientes indicadores, cómo calificaría la calidad de servicio de la cooperativa de transporte “San Agustín en cuanto a los recorridos?”**

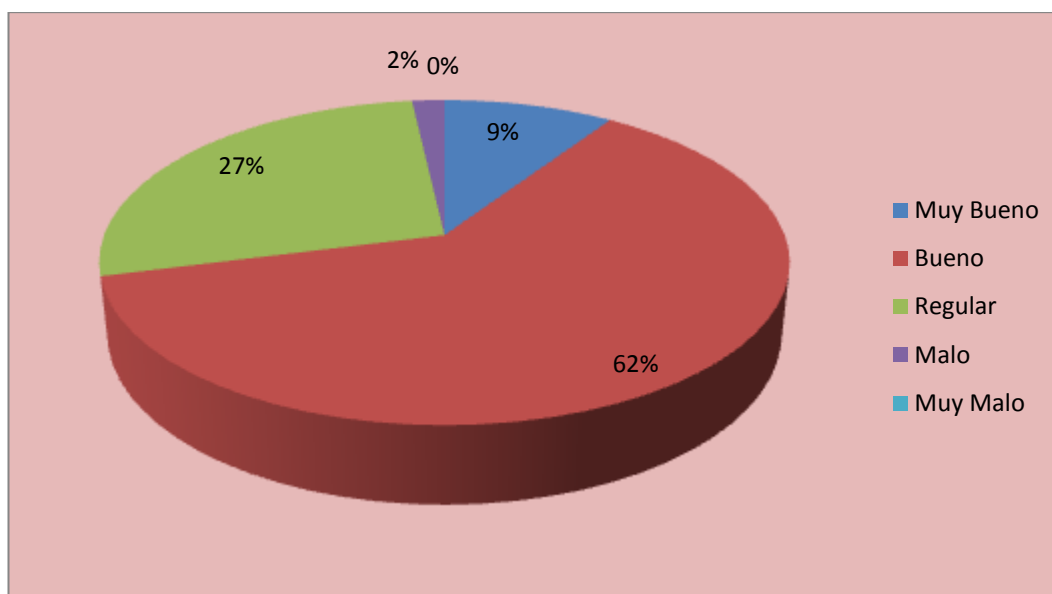
**TABLA N° 24 Recorridos**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	RECORRIDOS	%
<b>4B</b>	Muy Bueno	21	9%
	Bueno	138	62%
	Regular	61	27%
	Malo	4	2%
	Muy Malo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 24 Recorridos**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 62% de los encuestados califican el recorridos de las unidades de manera aceptable, el 27% manifiesta cierta inconformidad en el recorrido por que las vías se encuentran en mal estado y sólo el 9% presentan satisfacción en el recorrido de la rutas, indicadores que dan pauta para rediseñar el itinerario de los recorridos de la cooperativa “San Agustín”.

**4.c ¿De acuerdo a los siguientes indicadores, cómo calificaría la calidad de servicio de la cooperativa de transporte “San Agustín en cuanto a los paraderos?”**

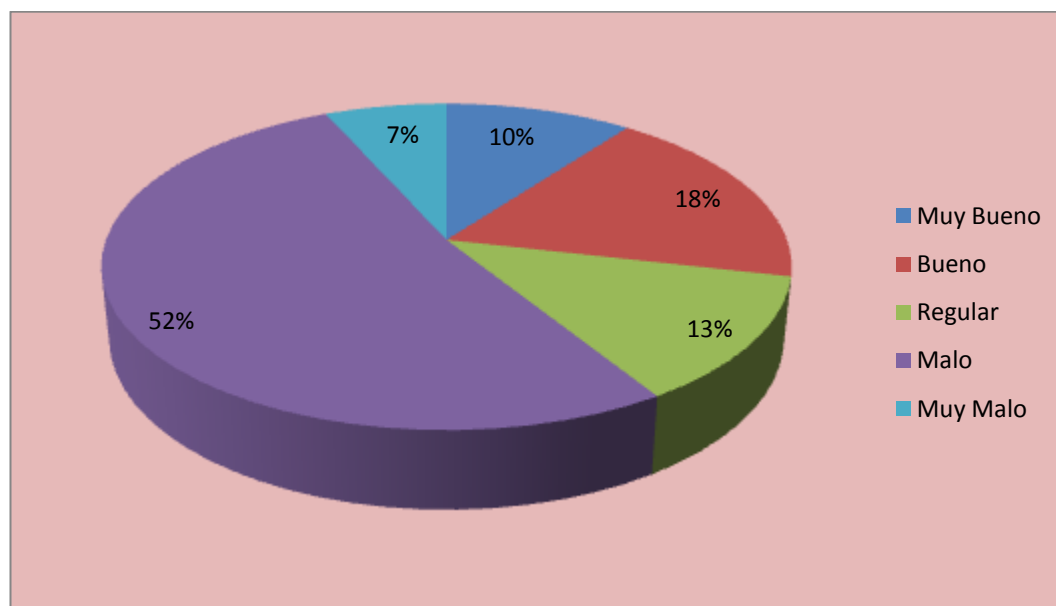
**TABLA N° 25 Paraderos**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	PARADEROS	%
<b>4C</b>	Muy Bueno	23	10%
	Bueno	41	18%
	Regular	28	13%
	Malo	117	52%
	Muy Malo	15	6,7%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 25 Paraderos**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Como se puede observar en el gráfico el 58% de los usuarios manifiestan inconformidad con las estaciones que realizan los buses de la cooperativa, el 18% consideran que son aceptables, el 13% califica los paraderos de forma regular y el 10% presentan satisfacción con los paraderos actuales.

**4.d ¿De acuerdo a los siguientes indicadores, cómo calificaría la calidad de servicio de la cooperativa de transporte “San Agustín en cuanto al número de unidades?**

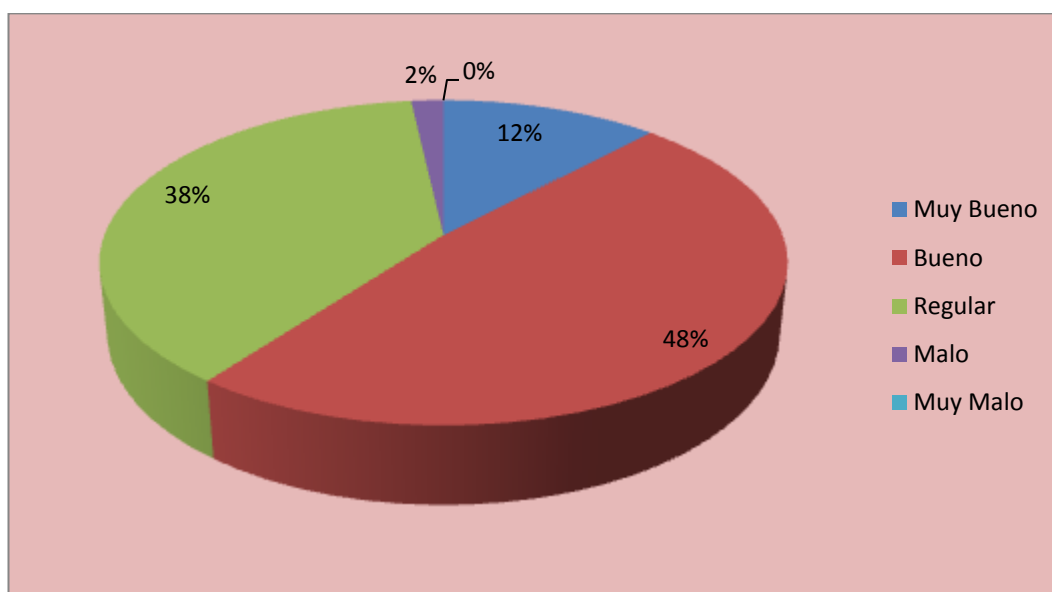
**TABLA N° 26 Número de unidades**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	N° DE UNIDADES	%
<b>4D</b>	Muy Bueno	27	12%
	Bueno	108	48%
	Regular	85	38%
	Malo	4	2%
	Muy Malo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>		<b>224</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 26 Número de unidades**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 48% de los encuestados consideran que el número de unidades con las que cuenta la cooperativa cubren aceptablemente la demanda de los usuarios, el 38% indican que las unidades satisfacen las necesidades regularmente y 12% demuestran agrado con el número de buses que cuenta la cooperativa.

**4.e ¿De acuerdo a los siguientes indicadores, cómo calificaría la calidad de servicio de la cooperativa de transporte “San Agustín en cuanto al costo del servicio?**

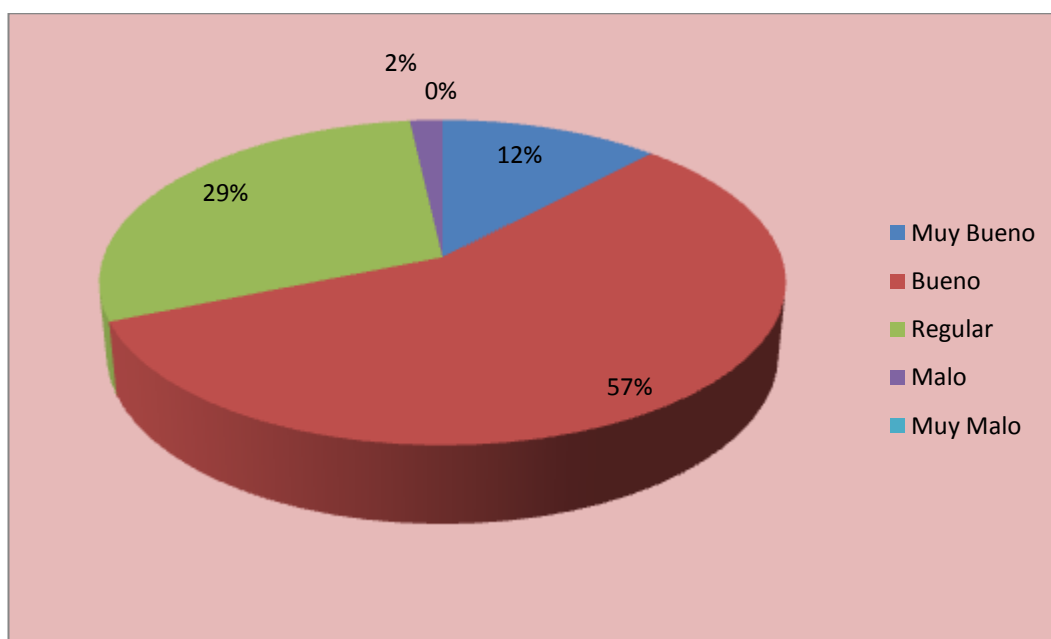
**TABLA N° 27 Costo del servicio**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	COSTO / SERVICIO	%
<b>4E</b>	Muy Bueno	27	12%
	Bueno	127	57%
	Regular	66	29%
	Malo	4	2%
	Muy Malo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 27 Costo del servicio**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 57% de los encuestados consideran que el costo del servicio que cobra la Cooperativa San Agustín es razonable, el 29% piensan que son medianamente exequible y el 12% revelan que el costo es cómodo y que está de acuerdo a las exigencias de la ley.

**5 ¿Qué servicio debería mejorar la cooperativa de transporte “San Agustín”?  
En primer lugar, en segundo lugar, en tercer lugar.**

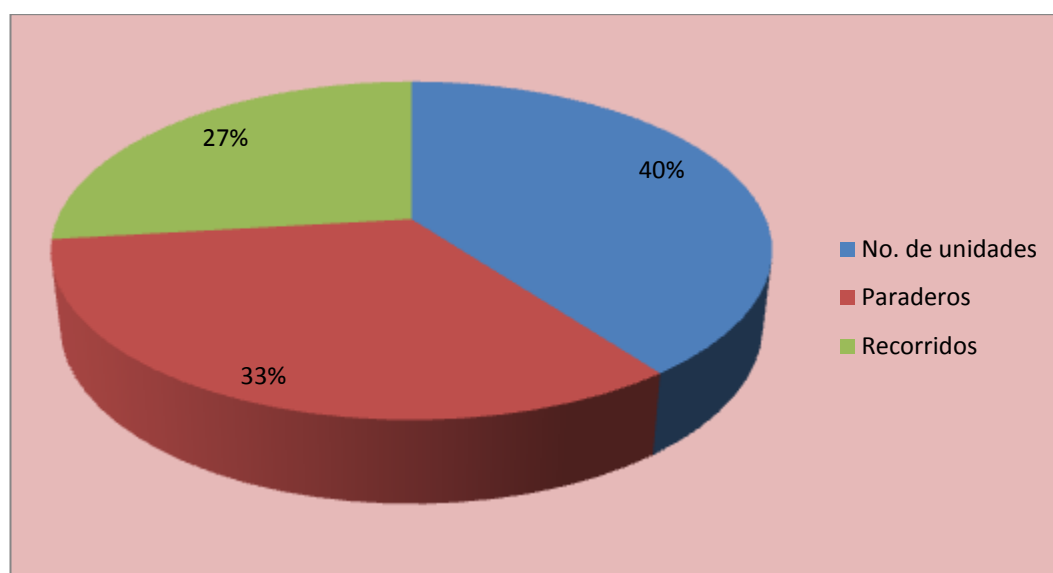
**TABLA N° 28 Aspectos que mejoraría la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>5</b>	No. de unidades	145	40%
	Paraderos	121	33%
	Recorridos	98	27%
	<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRAFICO N° 28 Aspectos que mejoraría la cooperativa**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Los encuestados consideran que los socios y directivos de la Cooperativa deben realizar esfuerzos conjuntos, para en primer lugar con el 40% realizar adquisición de nuevas unidades, que permitan satisfacer la demanda de los usuarios, en segundo lugar representado en un 33% diseñar nuevos paraderos que brinden seguridad a los usuarios y en tercer lugar con el 27% reestructurar el itinerario de los recorridos, considerando estratégicamente los sectores de mayor afluencia de usuario.



**6 ¿Cuán de acuerdo esta Ud. En que hay comunicación efectiva entre los colaboradores y los usuarios de la cooperativa de transporte San Agustín?**

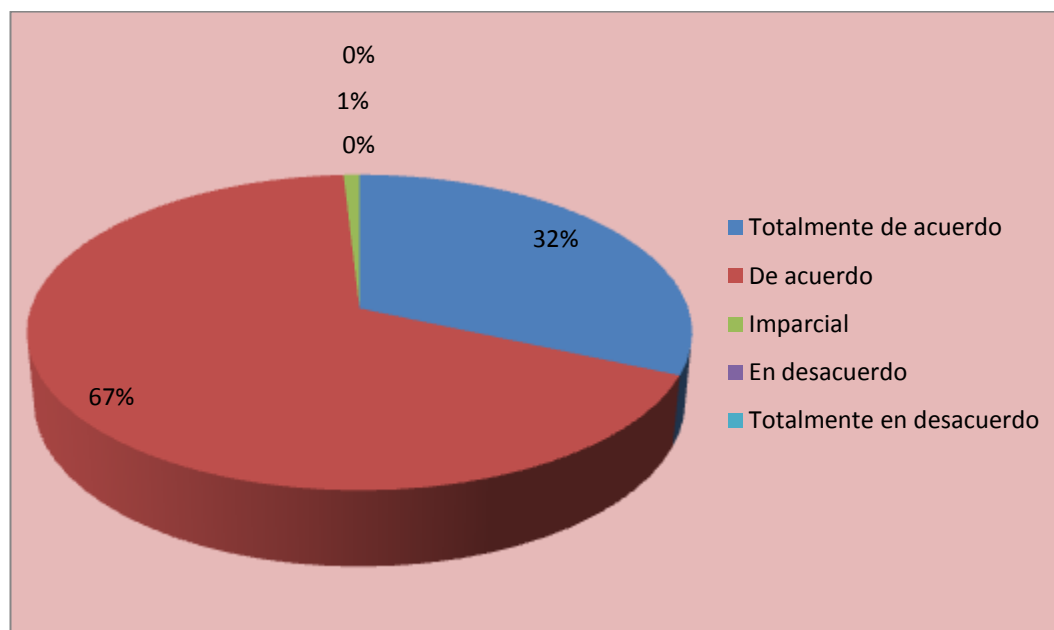
**TABLA N° 29 Comunicación entre colaboradores y usuarios**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>6</b>	Totalmente de acuerdo	71	32%
	De acuerdo	151	67%
	Imparcial	2	1%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRAFICO N° 29 Comunicación entre colaboradores y usuarios**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Como se puede observar el 67% de los encuestados consideran que entre los usuarios y los colaboradores de la Cooperativa existe comunicación aceptable y el 32% indican que la comunicación entre clientes y colaboradores es excelentemente buena.

**7 ¿Considera Ud. Que los horarios de servicio son apropiados para los usuarios del transporte de la parroquia Chanduy?**

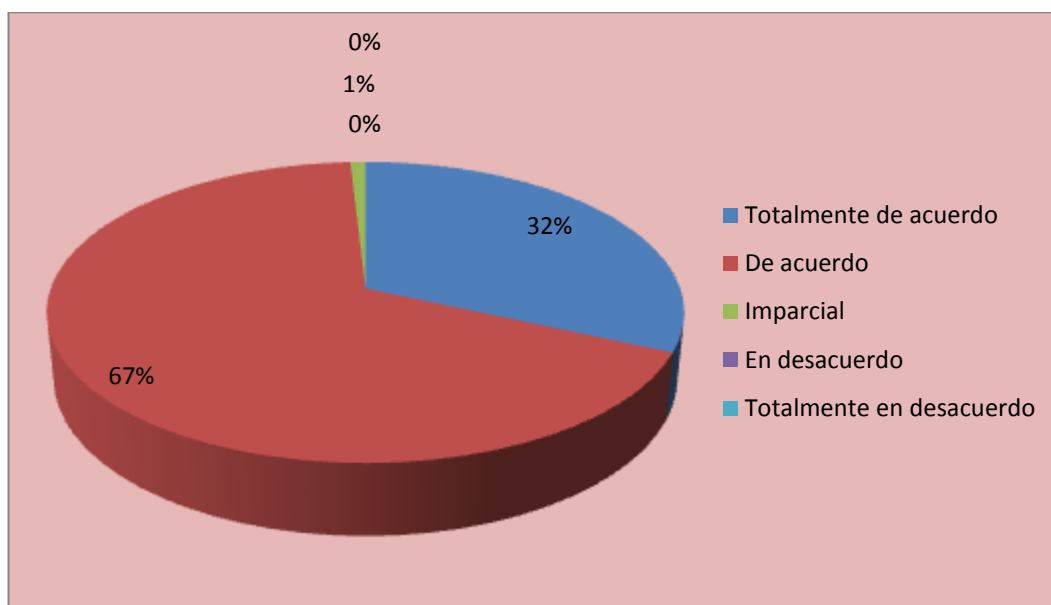
**TABLA N° 30 Horarios apropiados para los usuarios**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>7</b>	Totalmente de acuerdo	71	32%
	De acuerdo	151	67%
	Imparcial	2	1%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 30 Horarios apropiados para los usuarios**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

En cuanto a los horarios de circulación de las unidades, el 67% de los usuarios encuestados consideran que estos son aceptable, el 32% indican que los recorridos son adecuados y que satisfacen sus necesidades y sólo el 1% se manifiestan imparcialmente, esto india que se deben coordinar acciones específicas destinadas a mejorar e incrementar los recorridos.

**8 ¿Está Ud. de acuerdo con el recorrido que utilizan las unidades de transporte de la cooperativa “San Agustín”?**

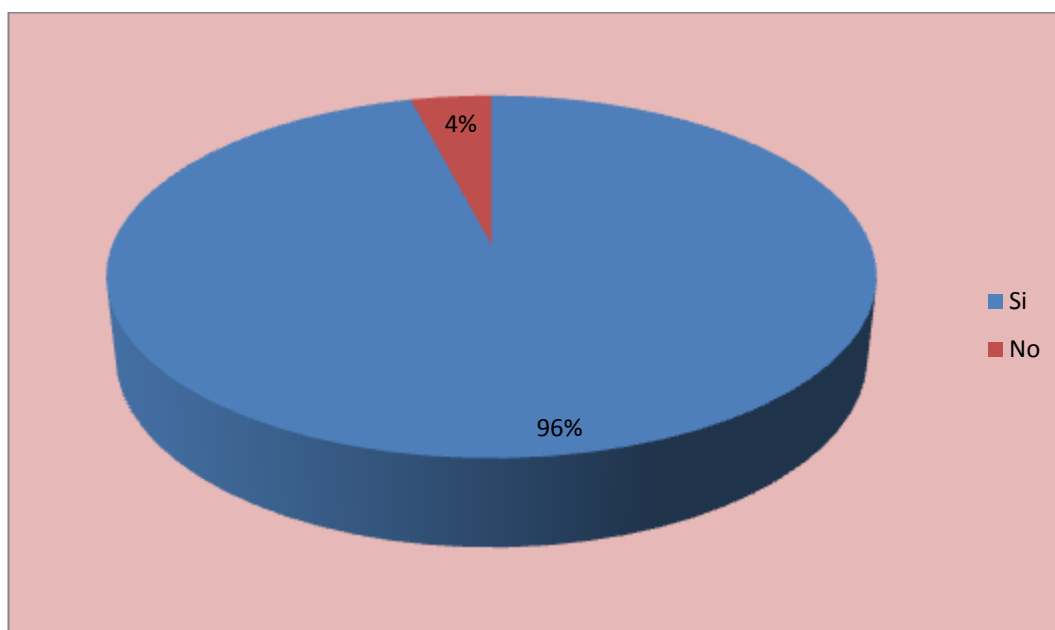
**TABLA N° 31 Recorrido apropiado de las unidades de transporte**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>8</b>	Si	215	96%
	No	9	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRÁFICO N° 31 Recorrido apropiado de las unidades de transporte**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

El 96% de los usuarios encuestados manifiestan que los recorridos que realizan las unidades de la Cooperativa se ajustan a sus necesidades y requerimientos, el 4% presentan inconformidad con los recorridos porque consideran que no se están considerando sus necesidades, esto se debe a que en ciertas ocasiones las unidades en horarios nocturnos no cumplen con el recorrido asignado creando desconcierto en los usuarios.

**9 ¿Qué tan de acuerdo esta Ud. Que la cooperativa de transporte San Agustín cuente con un diseño organizacional?**

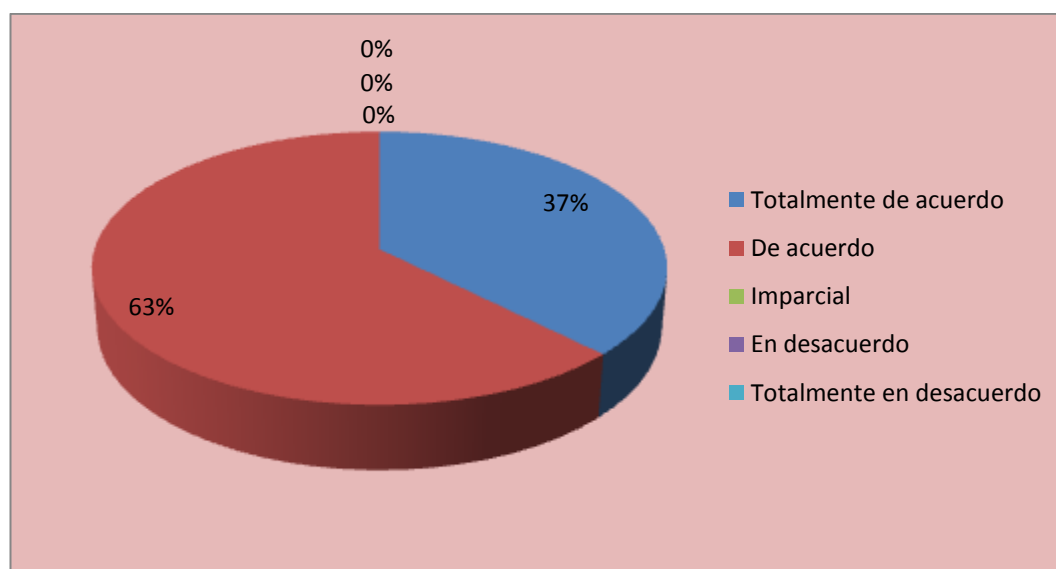
**TABLA N° 32 Importancia del Diseño Organizacional para la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>9</b>	Totalmente de acuerdo	84	37%
	De acuerdo	140	63%
	Imparcial	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRAFICO N°32 Importancia del Diseño Organizacional para la cooperativa**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Según los datos obtenidos el 63% de los encuestados consideran que es importante que la Cooperativa cuente con un diseño organizacional; el 37% están total mente de acurdo, porque consideran que el diseño permitirá organizar el trabajo, facilita la ejecución de estrategias, fomenta la integración del personal e incrementa la eficiencia integral la organización.

**10 ¿Cree Ud. que un diseño organizacional, permitirá un mejor direccionamiento de la institución?**

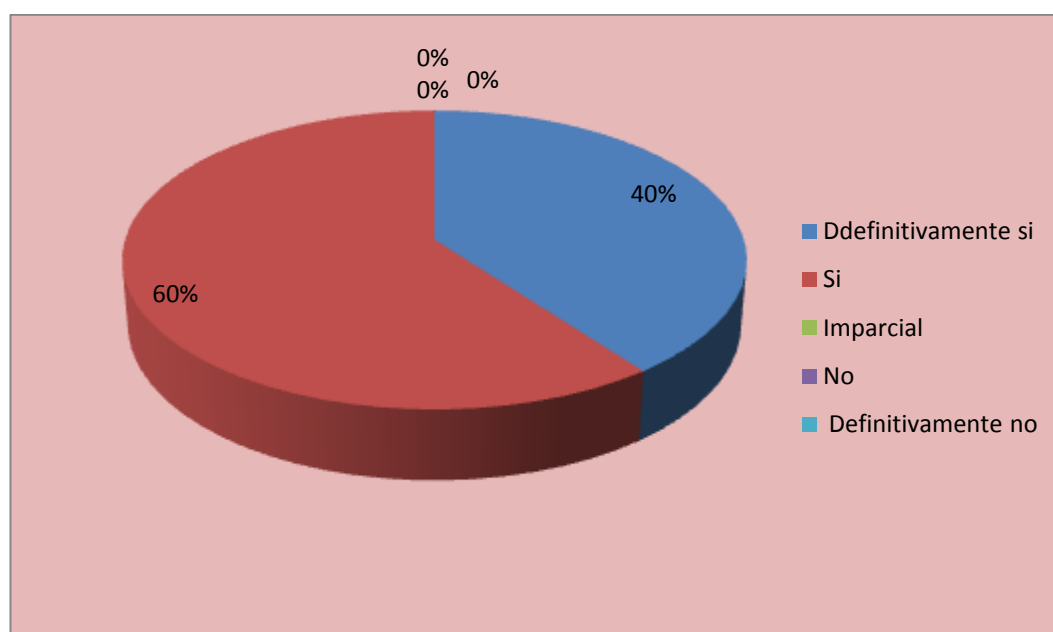
**TABLA N° 33 Direccionamiento de la cooperativa**

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
<b>10</b>	Definitivamente si	89	40%
	Si	135	60%
	Imparcial	0	0%
	No	0	0%
	Definitivamente no	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**GRAFICO N°33 Direccionamiento de la cooperativa**



Fuente: Usuarios del transporte

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

Como se puede observar en el gráfico, el 60% considera que con la implementación del diseño organizacional mejoraría el direccionamiento de la organización y el 40% indica que definitivamente el diseño es indispensable para mejorar la eficiencia del área administrativa, desarrollar estrategias asertivas, maximizar los recursos económicos y fortalecer la integración laboral.

### 3.6. CONCLUSIONES

- ✓ El análisis de los resultados permitió determinar que en un 65% los socios consideran que la administración de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” solo es aceptable, por lo que es necesario una Estructura Organizacional idónea para una administración adecuada.
- ✓ Las entrevistas reflejan que al interior de la Cooperativa la toma de decisiones es ineficiente, por lo que se hace indispensable mejorar el proceso que beneficie a los socios y a la institución en general.
- ✓ La encuesta realizada a los socios determina que su 95% la participación en el trabajo en equipo dentro de la Cooperativa es aceptable, puesto que la mayoría de los problemas que se presentan, tienen origen en la comunicación existente entre los socios de la entidad.
- ✓ Los resultados de las encuestas a socios establecen que rara vez se implementan estrategias para facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales porque se presentan desacuerdos entre compañeros para expresar qué hacer, cómo lo van a hacer y hacia dónde van en el futuro.
- ✓ Los limitados conocimientos de Dirección Estratégica y Cultura Organizacional, ha dado como resultado que los socios desconozcan la misión, visión, objetivos, valores y principios de la Cooperativa, por lo que se ha limitado su desarrollo, el compromiso con la institución y el mejoramiento en el servicio al cliente.
- ✓ Los socios de la Cooperativa de Transporte “San Agustín”, manifiestan en un 100% que tienen que incorporar un Diseño Organizacional en la institución para alcanzar los objetivos propuestos que les permita alcanzar el desarrollo institucional.

### **3.7. RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda la elaboración de una estructura organizacional adecuada para mejorar la gestión administrativa mediante la coordinación apropiada, acorde a las necesidades de la Cooperativa que promueva una comunicación efectiva y oportuna de tal forma que mejore el servicio al usuario y el clima laboral.
- ✓ De acuerdo al estudio se realizarán reuniones periódicas de los dos consejos juntos que reflejen un trabajo en equipo y oportuno que planifiquen acciones que permitan lograr resultados satisfactorios y compromiso con la entidad.
- ✓ Que las capacitaciones sean constantes que enriquezca el conocimiento a los socios y el fomento de diferentes actividades de integración, para mejorar la relación entre ellos que les permita trabajar de forma conjunta con el fin de lograr un buen desempeño laboral y un clima organizacional óptimo.
- ✓ La implementación de estrategias de diferenciación orientadas en una misma dirección para conseguir resultados positivos para la institución y tener una correcta utilización de los recursos y servicios para lograr un grado de eficacia y eficiencia en las actividades emprendidas.
- ✓ Aplicar las estrategias contenidas en la propuesta para que los socios y colaboradores de la institución conozcan las principales directrices de la Cooperativa, de tal manera que se trabaje en coordinación y con la responsabilidad de cumplir las metas institucionales planeadas.
- ✓ Por decisión masiva los socios consideran elaborar el Diseño Organizacional como una propuesta determinante para mejorarla administración de la entidad, facilitando tener cambios oportunos que les permitan lograr una Dirección Efectiva de la Cooperativa San Agustín.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN” DE LA PARROQUIA CHANDUY – PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

Las organizaciones Cooperativas han dado un gran salto hacia el entorno empresarial al visualizar la oportunidad de ser dirigidas como verdaderas empresas productivas, en este contexto toma forma la propuesta que se presenta para la Cooperativa de Transporte “San Agustín”, de implementar un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa que beneficie a la institución. Los parámetros que se utilizaron en el proceso de la investigación se sustentan en el planteamiento y la formulación del problema a través de los cuales se presentó el requerimiento de proponer una estructura organizacional que defina la asignación de funciones de acuerdo a las capacidades del personal y a una jerarquía adecuada a los intereses de la Cooperativa.

Se formuló también las estrategias metodológicas básicas que se utilizaron en la investigación y dentro de ella se estableció las técnicas de investigación como las encuestas y entrevistas las que se aplican a través de los instrumentos pertinentes que auscultaron los resultados fidedignos que orientan la aprobación de la propuesta y los alcances del trabajo de investigación a desarrollar.

Mediante todos estos delineamientos y con la colaboración de los socios y colaboradores de la Cooperativa se pudo elaborar la propuesta que contiene un análisis situacional para ver las falencias y virtudes de la organización, una proyección estratégica para establecer su compromiso con la institución, una estructura organizacional consecuente con valores y principios primordiales, las políticas necesarias para el buen funcionamiento y la efectividad de los resultados que promueva la eficacia y eficiencia en el desempeño para fortalecer la gestión administrativa institucional.



## 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

### COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN”

- **RAZÓN SOCIAL:**

**COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN”  
FUNDADA EL 1 DE AGOSTO DE 1980  
ACUERDO MINISTERIAL No. 2165**

- **DIRECCION:**

**OFICINA CHANDUY: SANTA ELENA Y COMERCIO /  
TERMINAL TERRESTRE**

- **TELÉFONO:**

**2-909282**

- **LOGO DE LA COOPERATIVA**



- **SLOGAN DE LA COOPERATIVA**

**“SIRVIENDO A NUESTRA COMUNIDAD”**

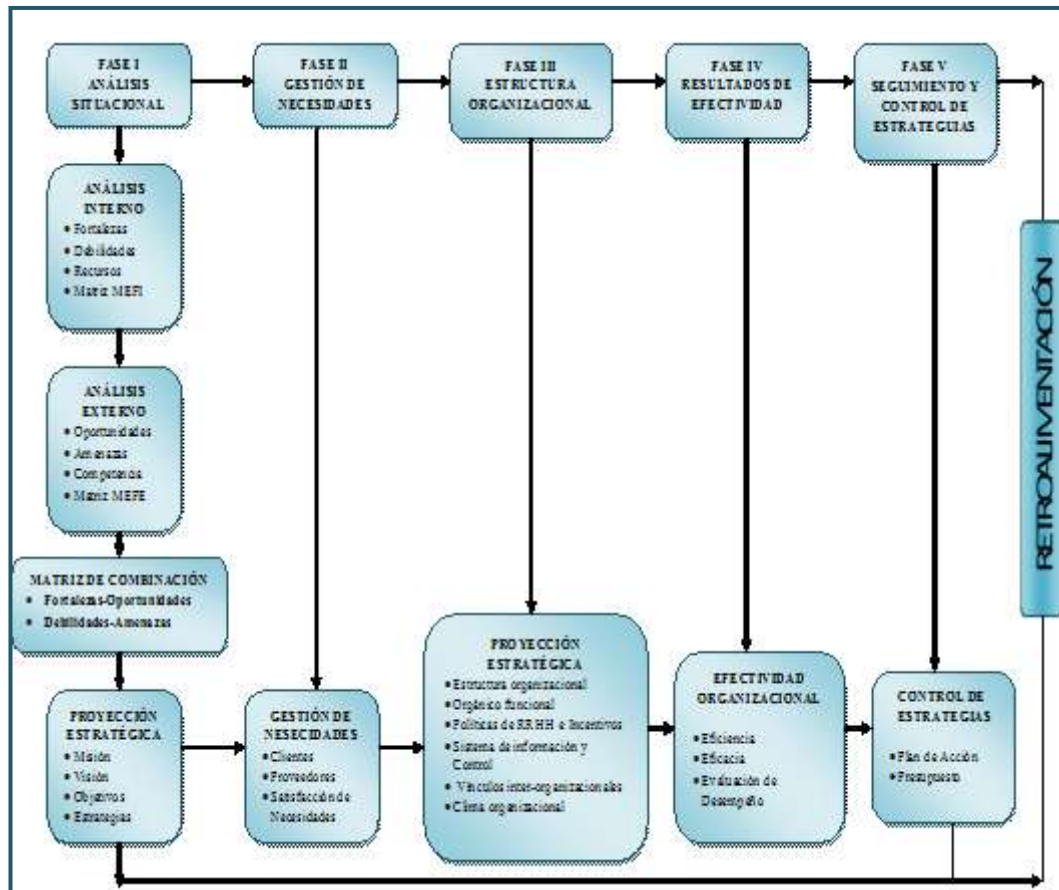
### **4.3 JUSTIFICACIÓN**

La cooperativa de transporte “San Agustín” cuenta con un total de 26 socios activos, los que buscan mediante sus intereses personales y unidos por objetivos comunes una forma de enfrentar su realidad socio económica, bajo la dirección administrativa del directorio que han logrado mantenerse en las últimas dos administraciones, bajo una normativa sin actualizaciones, escasa innovación y limitado desarrollo institucional por ello es necesario fortalecer los esfuerzos empíricos mediante un direccionamiento administrativo adecuado que permita ir evolucionando progresivamente y que se conviertan en una organización proactiva y defensiva a largo plazo avizorando cambios trascendentales para el desarrollo de habilidades, fomento de innovación, mejores niveles de rentabilidad y renovación en su parque automotor.

Para esto es necesario presentar una propuesta administrativa innovadora para una organización que busca mejorar la sustentabilidad de sus socios, que internamente permita ir modificando la realidad administrativa financiera que requiere, empleando las herramientas adecuadas y efectivizando los recursos materiales, humanos y técnicos que se posee, con el fin de convertirla en una institución productiva que utilice el diseño organizacional en un factor multiplicador que cubra las expectativas de los involucrados y pueda ser considerado como elemento comparativo por organizaciones de similares características.

Los sectores económicos del transporte tiene la potestad de buscar alternativas técnicas para mejorar su administración ya que ellos dependen muchas familias, por lo que es necesario presentar la propuesta adecuada en respuesta a lo prescrito en la Constitución, los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y a los objetivos institucionales de la empresa, que garantice el trabajo de un de un grupo de personas importantes para la sociedad, vinculadas al transporte de pasajeros en buses a través de la Cooperativa San Agustín de la parroquia Chanduy en la provincia de Santa Elena cuya finalidad es fortalecer cada acción administrativa y operativa garantizando un buen servicio a la comunidad peninsular.

**4.4 CUADRO No. 17 PATRÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN” DE LA PARROQUIA CHANDUY – SANTA ELENA.**



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Norma Orrala Rodríguez

**4.5. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis esquematizado de la situación actual de la institución en relación a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Cooperativa de Transporte “San Agustín”, se detectan las necesidades en función con el proyecto de un Diseño Organizacional, que ayudará a mejorarla gestión administrativa que se acoplen a la entidad que brinda servicio de transporte.

#### **4.5.1. Análisis interno**

En el análisis interno; se procedió a realizar métodos de investigación como: las fichas de observación que se realizó a ciertos miembros de la institución, encuesta a socios para verificar la aceptación de un Diseño organizacional, y el Focus Group el cual determinamos las fortalezas y debilidades de la cooperativa.

#### **FORTALEZAS**

- ✓ Infraestructura propia (Edificio Sede).
- ✓ Primera Cooperativa de Transporte en Buses constituida legalmente en la Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena.
- ✓ Unidades de transporte propio
- ✓ Buena relación entre socios.
- ✓ Vehículos cómodos que brindan seguridad al usuario.
- ✓ Rapidez para llegar al destino indicado.
- ✓ Personal Calificado (Choferes Profesionales).
- ✓ Planificación financiera oportuna.
- ✓ Lealtad y experiencia de los socios.
- ✓ Compañerismo en el trabajo
- ✓ Cumplimiento de todas sus obligaciones

#### **DEBILIDADES**

- ✓ Desconocimiento de una Dirección Estratégica.
- ✓ Limitadas políticas de acción para los socios.
- ✓ Insuficiente motivación e incentivos.
- ✓ Escasa cooperación por parte de un grupo de socios.
- ✓ Personal con escasa cultura y formación académica.
- ✓ Carencia de un lugar adecuado para estacionar las unidades.
- ✓ Insuficiente conocimiento de la Cultura Organizacional.

- ✓ Renovación de frecuencias
- ✓ Falta de control de las autoridades del estado
- ✓ Falta de control interno de la cooperativa
- ✓ Falta de control de transporte
- ✓ Falta de unidades nuevas

## **RECURSOS**

### ✓ **Recursos Humanos**

Dotarse de personal calificado y fomentar las capacitaciones para mejorar los Conocimientos, Confianza y Capacidad de los Socios en General, Empleados Contratados y Choferes Profesionales que trabajan en las diferentes áreas.

### ✓ **Recursos Financieros**

Sistema Financiero por autogestión para tener una mejor capacidad de ahorro y de inversión en la Cooperativa con la finalidad de generar fondos internamente que fomente la renovación del parque automotor.

### ✓ **Recursos Materiales**

Ubicación estratégica de la Cooperativa, una buena Estructura Física o SEDE de la Cooperativa, un buen ambiente laboral, Sillas, Mesas, Escritorios, Vitrinas, Ventiladores, Carpetas, Papelería, Computadora, Teléfono, Vehículos y demás equipamiento necesario para el buen cumplimiento de las actividades.

**CUADRO No. 18 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>TABULACIÓN</b>	<b>PESO F</b>	<b>PONDERACIÓN FD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Infraestructura propia	8	0,19	0,08	4	0,32
Primera Cooperativa de Transporte en Buses constituida legalmente en la Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena.	6	0,14	0,06	4	0,24
Unidades de transporte propio.	4	0,09	0,04	3	0,12
Buena relación entre socios.	5	0,12	0,05	3	0,15
Vehículos cómodos que brindan seguridad al usuario.	2	0,05	0,02	3	0,06
Rapidez para llegar al destino indicado.	4	0,09	0,04	3	0,12
Personal Calificado (Choferes Profesionales).	1	0,02	0,01	4	0,04
Planificación financiera oportuna.	1	0,02	0,01	4	0,04
Lealtad y experiencia de los socios.	2	0,05	0,02	3	0,06
Compañerismo en el trabajo	4	0,09	0,04	3	0,12
Cumplimiento de todas sus obligaciones	6	0,14	0,06	4	0,24
<b>TOTAL F</b>	<b>43</b>	<b>1,00</b>			
<b>DEBILIDADES</b>	<b>TABULACIÓN</b>	<b>PESO D</b>			
Desconocimiento de una Dirección Estratégica.	5	0,14	0,08	1	0,08
Limitadas políticas de acción para los socios.	3	0,05	0,03	2	0,06
Insuficiente motivación e incentivos.	7	0,12	0,07	2	0,14
Escasa cooperación por parte de un grupo de socios.	5	0,09	0,05	2	0,10
Personal con escasa cultura y formación académica.	2	0,03	0,02	1	0,02
Carencia de un lugar adecuado para estacionar las unidades.	8	0,09	0,05	1	0,05
Insuficiente conocimiento de la Cultura Organizacional.	4	0,07	0,04	1	0,04
Renovación de frecuencias	3	0,05	0,03	2	0,06
Falta de control de las autoridades del estado	6	0,10	0,06	2	0,12
Falta de control interno de la cooperativa	6	0,10	0,06	1	0,06
Falta de control de transporte	4	0,07	0,04	2	0,08
Falta de unidades nuevas	5	0,09	0,05	1	0,05
<b>TOTAL D</b>	<b>58</b>	<b>1,00</b>			
<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>	<b>101</b>		<b>1,00</b>		<b>2,35</b>

**Fuente:** Cooperativa De Transporte “San Agustín”  
**Elaborado por:** Norma Orrala Rodríguez

Se puede apreciar que el factor más importante que tiene como fortaleza la cooperativa es el siguiente: en primer lugar es que tienen una infraestructura grande y propia, como lo señala el peso de 0.19, en segundo lugar ser los primeros que al constituir la cooperativa fueron los primeros que el estado le cedió una legalización con un peso de 0.14, y en tercer lugar el cumplimiento de los socios en sus todas sus obligaciones.

Así mismo la primera fortaleza tiene una calificación de 4 la segunda fortaleza tiene una calificación de 4 y tercera fortaleza tiene una calificación de 4 esto determina que la cooperativa no tiene puntos fuertes en otras actividades que son más necesarias y solo se mantienen por tener algo físico.

Así mismo las debilidades más importantes están dadas en primer lugar por el desconocimiento de una Dirección Estratégica efectiva con un peso de 0.14 y la insuficiente motivación e incentivos a los miembros de la cooperativa como lo señala el peso 0.12. Esto da a entender de igual manera que la cooperativa no trata de minimizar las debilidades aprovechando sus potencialidades o fortalezas como lo indica la calificación de 2 respectivamente.

El total ponderado de 2.35 indica que esta cooperativa está justo por debajo de la media que representa el 2.5 en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen o aprovechen las fortalezas internas y corrijan las debilidades.

#### **4.5.2. Análisis Externo**

Para determinar el análisis externo aplicamos la entrevista a cooperativas que se dedican a prestar los mismos servicios de la transportación, entre ellas están: la Cooperativa de Transporte “Horizonte Peninsular”, “Unificación Peninsular”, “Pacífico”, a la Comisión de Tránsito, ente otras.

Además de las encuestas a los clientes que utilizan el servicio de transporte hacia la parroquia Chanduy. Mediante este proceso de recolección de datos, se puede determinar varias oportunidades y amenazas que afectan directamente a la cooperativa de Transporte “San Agustín”, como aprovechar el beneficio del Plan Renova para vehículos que ya están en la etapa de su vida útil, así mismo que la imagen de la Cooperativa es netamente esencial para una buena presencia.

### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Adquisición de unidades modernas con el Plan Renova.
- ✓ Imagen Corporativa de la Cooperativa.
- ✓ Usuarios o Clientes Satisfechos con el servicio.
- ✓ Facilidad de contactarse o ubicar a la Cooperativa.
- ✓ Aprovechar la apertura del Terminal de Santa Elena para crecer en nuevos mercados.
- ✓ Acoplarse a nuevos sistemas de información, programación y logística de actividades.
- ✓ Financiamiento de los bancos como la CFN
- ✓ La ola de inseguridad en el país permite tener gran demanda en un público que es consciente de los peligros andar por la calle.
- ✓ Alianzas estratégicas con otras instituciones.
- ✓ Demanda escasamente cubierta del transporte en la ruta elegida.
- ✓ Permisos de operación para extender el servicio de transporte.

### **AMENAZAS**

- ✓ Vehículos particulares que realizan ilegalmente este servicio.
- ✓ Crecimiento del transporte ilegal hacia la zona.
- ✓ Porcentaje leve de público objetivo que cuenta con vehículo propio.
- ✓ El probable aumento de los precios en los insumos.
- ✓ Incremento de los accidentes de tránsito.



- ✓ La posible subida del precio de los combustibles.
- ✓ Incremento de la delincuencia en el transporte público.
- ✓ El alto costo de los vehículos detiene la renovación.
- ✓ Los caminos en mal estado deterioran los vehículos.
- ✓ Carreteras y vías en mal estado

**CUADRO No. 19 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>TABULACIÓN</b>	<b>PESO O</b>	<b>PONDERACION FD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Facilidad de contactarse o ubicar a la Cooperativa.	4	0,11	0,06	3	0,18
Imagen Corporativa de la Cooperativa.	3	0,08	0,04	2	0,09
Adquisición de unidades modernas con el Plan Renova.	2	0,05	0,03	3	0,09
Alianzas estratégicas con otras instituciones.	6	0,16	0,09	2	0,18
Aprovechar la apertura del Terminal de Santa Elena para crecer en nuevos mercados.	7	0,19	0,10	4	0,42
La ola de inseguridad en el país permite tener gran demanda en un público que es consciente de los peligros andar por la calle.	4	0,11	0,06	2	0,12
Acoplarse a nuevos sistemas de información, programación y logística de actividades.	4	0,11	0,06	4	0,24
Financiamiento de los bancos como la CFN	2	0,05	0,03	1	0,03
Permisos de operación para extender el servicio de transporte.	3	0,08	0,04	2	0,09
Demanda escasamente cubierta del transporte en la ruta elegida.	1	0,03	0,01	1	0,01
Usuarios o Clientes Satisfechos con el servicio.	1	0,03	0,01	3	0,04
<b>TOTAL O</b>	<b>37</b>	<b>1,00</b>			
<b>AMENAZAS</b>	<b>TABULACIÓN</b>	<b>PESO A</b>			
Vehículos particulares que realizan ilegalmente este servicio.	5	0,17	0,07	3	0,22
Fuga de personal hacia otras cooperativas.	3	0,10	0,04	4	0,18
La posible subida del precio de los combustibles.	1	0,03	0,01	2	0,03
Incremento de la delincuencia en el transporte público.	3	0,10	0,04	1	0,04
Los caminos en mal estado deterioran los vehículos.	5	0,17	0,07	1	0,07
Crecimiento del transporte ilegal hacia la zona.	1	0,03	0,01	2	0,03
El probable aumento de los precios en los insumos.	3	0,10	0,04	3	0,13
Incremento de los accidentes de tránsito.	2	0,07	0,03	2	0,06
El alto costo de los vehículos detiene la renovación.	7	0,23	0,10	2	0,21
<b>TOTAL A</b>	<b>30</b>	<b>1,00</b>			
<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>67</b>		<b>1,00</b>		<b>2,48</b>

**Fuente:** Cooperativa De Transporte “San Agustín”

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

Se puede apreciar que el factor más importante que tiene como oportunidad la cooperativa es el de poder aprovechar el nuevo Terminal de Santa Elena con el objetivo de crear y expandir nuevos mercados como lo señala el peso de 0.19 así mismo que no tienen inconvenientes con los usuarios al momento de escoger el bus que los lleva a su destino por el color y las identificaciones que llevan los buses así lo expresa el peso de 0.16.

De la misma manera la amenaza más grave se da cuando los gobiernos autónomos no hacen nada para mejorar las vías que están en mal estado como lo indica con un peso de 0.23 además de poder sobrellevar la competencia informal y el incremento de los accidentes de tránsito como lo señala el peso 0.17.

Esta cooperativa no está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad y la amenaza como lo señalan las calificaciones de 3 y 2 y 1 respectivamente. El total ponderado de 2.48 indica que la asociación está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

#### 4.5.2.1 CUADRO No. 20 Matriz de combinación de estrategia FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Infraestructura propia (Edificio Sede)	Desconocimiento de una Dirección Estratégica.
	Primera Cooperativa de Transporte en Buses constituida legalmente en la Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena.	Insuficiente motivación e incentivos.
	Unidades de transporte propio.	Personal con escasa cultura y formación académica.
	Buena relación entre socios.	Carencia de un lugar adecuado para estacionar las unidades.
	Vehículos cómodos que brindan seguridad al usuario.	Renovación de frecuencias
	Rapidez para llegar al destino indicado.	Falta de control de las autoridades del estado
	Personal Calificado (Choferes Profesionales).	Falta de control interno de la cooperativa.
	Planificación financiera oportuna.	Falta de control en el transporte
	Computerismo en el trabajo	Falta de unidades nuevas
	Cumplimiento de todas sus obligaciones	
OPORTUNIDADES		
Facilidad de contactarse o ubicar a la Cooperativa.	<p>Aprovechar la ubicación de la cooperativa en la parroquia Chanduy para tener más demanda.</p> <p>Aprovechar la legalización de la cooperativa para mejorar la imagen corporativa de la misma.</p> <p>Mantener al cliente satisfecho con el servicio que se presta mediante el cumplimiento de obligaciones de la cooperativa.</p> <p>Visitar entidades del gobierno para ser beneficiado con el Plan Renova.</p>	<p>Realizar actividades para la implementación de nuevos conocimientos teóricos y prácticos de Diseño Organizacional para el crecimiento continuo de la Cooperativa.</p> <p>Desarrollar Alianzas Estratégicas con otras cooperativas e instituciones públicas de tal manera que estén al tanto de las implementaciones de nuevas leyes para el trámite.</p>
Imagen Corporativa de la Cooperativa.		
Adquisición de unidades modernas con el Plan Renova.		
Alianzas estratégicas con otras instituciones.		
Aprovechar la apertura del Terminal de Santa Elena para crecer en nuevos mercados.		
La ola de inseguridad en el país permite tener gran demanda en un público que es consciente de los peligros andar por la calle.		
Acoplarse a nuevos sistemas de información, programación y logística de actividades.		
Financiamiento de los bancos como la CFN		
Permisos de operación para extender el servicio de transporte.		
Usuarios o Clientes Satisfechos con el servicio.		
AMENAZAS		
Vehículos particulares que realizan legalmente este servicio.	<p>Establecer la buena relación entre socios y personal, manteniendo una comunicación recíproca interna, de tal manera que tengan y sientan un sentido de pertenencia hacia la Cooperativa.</p> <p>Mantener al cliente satisfecho con el servicio mediante el cumplimiento de todas las obligaciones de la empresa.</p>	<p>Incrementar charlas sobre Diseño Organizacional, demostrando los beneficios y ventajas para un desarrollo mejor</p> <p>Elaborar actividades de motivación para incentivar al personal de tal manera que no renuncien a sus puestos de trabajo.</p> <p>Capacitación de los socios y personal de la cooperativa en diferentes áreas.</p> <p>Desarrollar proyectos de nuevos</p> <p>Gestionar proyectos con los gobiernos descentralizados para el arreglo de calles, el cual se puede expandir las frecuencias y rutas</p>
Fuga de personal hacia otras cooperativas		
La posible subida del precio de los combustibles.		
Incremento de la delincuencia en el transporte público.		
Los caminos en mal estado deterioran los vehículos.		
El probable aumento de los precios en los insumos.		
Crecimiento del transporte ilegal hacia la zona.		
Incremento de los accidentes de tránsito.		
El alto costo de los vehículos detiene la renovación.		

Fuente: Datos De La Investigación (Foda)  
Elaborado Por: Norma Orrala Rodríguez

#### **4.5.2.2. Establecimientos de los objetivos estratégicos**

##### **Objetivo 1**

- ✓ Aprovechar la infraestructura y ubicación de la cooperativa en la parroquia Chanduy para tener más demanda

##### **Objetivo 2**

- ✓ Incrementar charlas sobre Diseño Organizacional, demostrando los beneficios y ventajas para un desarrollo mejor.

##### **Objetivo 3**

- ✓ Mantener al cliente satisfecho con el servicio que se presta mediante el cumplimiento de obligaciones de la cooperativa.

##### **Objetivo 4**

- ✓ Visitar entidades del gobierno para ser beneficiado con el Plan Renova.

##### **Objetivo 5**

- ✓ Capacitación de los socios y personal de la cooperativa en diferentes áreas.

##### **Objetivo 6**

- ✓ Elaborar actividades de motivación para incentivar al personal de tal manera que no renuncien a sus puestos de trabajo.

##### **Objetivo 7**

- ✓ Desarrollar nuevos proyectos

##### **Objetivo 8**

- ✓ Seguridad y salvaguardar la integridad de los compañeros del trabajo y los usuarios, determinando un servicio de transporte de calidad.

### 4.5.3. Matriz De Boston Consulting Group O Matriz Bcg

Destacando la participación de La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, se desarrolló con la finalidad de ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA).

En nuestro caso, saber en que área del servicio podemos mejorar o modificar, y se escogió el horario del servicio, es decir, el horario en donde hay menos demanda y poder mejorar.

CUADRO No. 21 Matriz BCG



Fuente: Cooperativa De Transporte "San Agustín"  
Elaborado Por: Norma Orrala Rodríguez

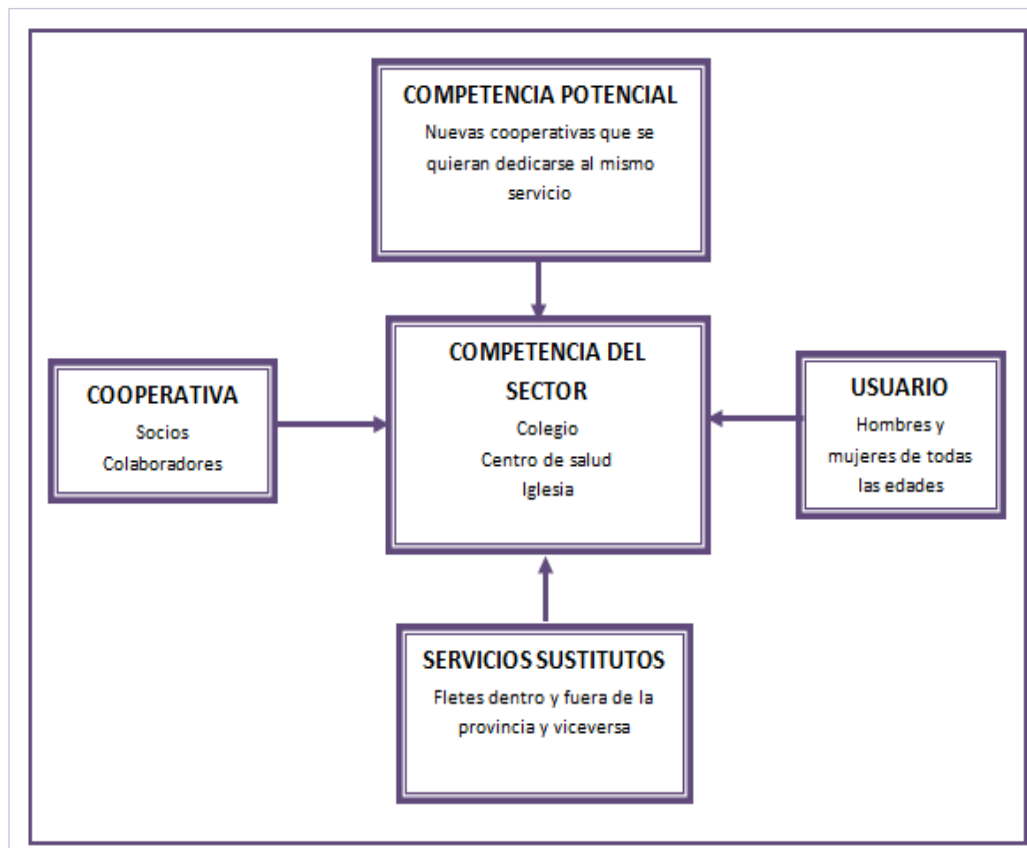
**Estrella.** Es de acuerdo a la encuesta a consumidores donde determinan un nivel de preferencia si hablamos por el horario en que los usuarios toman por uno de los más importantes se recomienda a la Cooperativa de Transporte "San Agustín" considerar el horarios de la noche como el más frecuentado a la hora de retornar a sus domicilios.

**Incógnita.** Según la investigación el horario de la tarde es frecuentada no a su totalidad, más es por estudiantes por lo que tiene poca participación se recomienda también a la cooperativa que alargue un poco la frecuencia para que tengan la misma rentabilidad que el horario estrella.

**Vaca.** Para la Cooperativa “San Agustín” su horario vaca desde las 10H00 a 1H00 de la tarde ya no hay tanta afluencia de personas por que están es sus lugares de trabajo.

**Perro.** Para la cooperativa de transporte no es recomendable tener ese horario muy tarde, si no más temprano porque hay usuarios que viajan más temprano por diferentes razones.

**CUADRO No. 22 Cinco fuerzas de Porter**



**Fuente:** Cooperativa De Transporte “San Agustín”  
**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

Mediante esta matriz de PORTER, se pretende demostrar a la cooperativa las diferentes situaciones competitivas del actual mercado de la transportación especialmente en el horario estrella desde la parroquia Chanduy hacia La Libertad y viceversa, ya que esta es la única cooperativa que presta este servicio en dicha parroquia.

#### **4.5.4. Proyección estratégica.**

##### **4.5.4.1 Misión**

Brindar un servicio de transporte público de calidad, con choferes profesionales, y un parque automotor en buen estado ofreciendo rapidez y confort a nuestros clientes, generando seguridad y confianza al momento que utilizan nuestro servicio.

##### **4.5.4.2 Visión**

La Cooperativa de Transporte “San Agustín” busca liderar la participación en el mercado con un servicio de calidad mediante unidades seguras y aptas a fin de lograr el bienestar en los socios y satisfacción en los usuarios para garantizar un trabajo honesto y productivo basado en la cultura y la mejora continua.

##### **4.5.4.3 Objetivos**

###### **Objetivo General**

Ser una empresa reconocida en el mercado peninsular por el compromiso de sus directivas y colaboradores, con principios éticos y morales, buscando siempre la excelencia con la prestación del servicio de transporte de pasajeros, con la finalidad de obtener mayor rentabilidad.

###### **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos propuestos para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Transportes “San Agustín” son los siguientes:



- ✓ Utilizar herramientas administrativas adecuadas para fomentar el trabajo productivo y mejorar la operatividad de la Cooperativa.
- ✓ Proporcionar calidad en el servicio y la atención al usuario-cliente que se sienta seguro de viajar y disfrutar de nuestros servicios.
- ✓ Aplicar sistemas de tecnología y control para optimizar las actividades administrativas y operativas de la Cooperativa.
- ✓ Establecer estrategias de seguridad y salvaguardar la integridad de los clientes a través de un seguro de pasajeros.
- ✓ Fomentar la capacitación de socios y colaboradores de la institución para garantizar el trabajo en equipo.
- ✓ Ser una organización que se diferencia de la competencia por su seriedad y calidad.

#### **4.5.4.4. Decisión de adopción de objetivos estratégicos**

##### **Objetivo 1**

- ✓ Aprovechar la infraestructura y ubicación de la cooperativa en la parroquia Chanduy para tener más demanda

##### **Objetivo 2**

- ✓ Incrementar charlas sobre Diseño Organizacional, demostrando los beneficios y ventajas para un desarrollo mejor.

##### **Objetivo 3**

- ✓ Mantener al cliente satisfecho con el servicio que se presta mediante el cumplimiento de obligaciones de la cooperativa.

**Objetivo 4**

- ✓ Visitar entidades del gobierno para ser beneficiado con el Plan Renova.

**Objetivo 5**

- ✓ Capacitación de los socios y personal de la cooperativa en diferentes áreas.

**Objetivo 6**

- ✓ Elaborar actividades de motivación para incentivar al personal de tal manera que no renuncien a sus puestos de trabajo.

**Objetivo 7**

- ✓ Desarrollar nuevos proyectos

**Objetivo 8**

- ✓ Seguridad y salvaguardar la integridad de los compañeros del trabajo y los usuarios, determinando un servicio de transporte de calidad.

**4.5.4.5 Formulación de estrategias y cursos de acción**

Las estrategias propuestas para la Cooperativa de Transportes San Agustín de la parroquia Chanduy del cantón Santa Elena se sustentan en el cumplimiento de los objetivos institucionales y son las siguientes:

- ✓ Infraestructura propia.
- ✓ Comunicación recíproca interna.
- ✓ Mantener al cliente satisfecho.
- ✓ Renovación de unidades a mediano plazo.
- ✓ Capacitar a los socios en diferentes actividades.
- ✓ Recompensas e Incentivos a socios y colaboradores.
- ✓ Desarrollo de proyectos nuevos.
- ✓ Seguridad y salvaguardar la integridad de los socios, colaboradores y usuarios.

## **Las estrategias y cursos de acción a aplicarse son:**

Para adecuar cada estrategia a la estructura Organizacional de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” se determinan las acciones estratégicas que permiten desarrollar las estrategias, las mismas que se detallan a continuación:

### **1. Primera Estrategia: “Infraestructura propia”**

Para aprovechar la infraestructura de la Cooperativa, es necesario implementar acciones como los detallo a continuación:

- ✓ Implementar nuevos servicios dentro de las oficinas.
- ✓ Utilizar los espacios ocios en la creación de otros departamentos.
- ✓ Alquilar los espacios ocios para eventos sociales y culturales de la Cooperativa o de la Parroquia.

### **2. Segunda Estrategia: “Comunicación recíproca interna”**

La importancia de la comunicación clara y específica sobre las ventajas y beneficios del Diseño Organizacional es necesaria para que se puedan cumplir las actividades de la organización.

- ✓ Mantener a todos los socios informados de las decisiones y actos que hace la Cooperativa.
- ✓ Realizar la distribución de trabajo planificada.
- ✓ Generar un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para socios y organización.
- ✓ Canales adecuados para que los socios estén al tanto de lo que sucede, ya sea por medio de correo electrónico, carteleras, reuniones, etc.
- ✓ Mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible.

### **3. Tercera Estrategia: “Mantener al cliente satisfecho”**

Para mantener al cliente satisfecho es necesario el trabajo en equipo de la Cooperativa de Transporte es importante que los socios permitan la intervención de los colaboradores (Choferes y oficiales) en los planes de acción y logros de la misma, para ello se proponemos siguientes planes de acción:

- ✓ Designar funciones en equipos: Todo integrante del equipo debe tener claro cuál es su responsabilidad y el trabajo que le fue asignado
- ✓ Incentivar a los equipos: Recompensa las cosas que quieres en el equipo, no te dediques a castigar las que no quieres.
- ✓ Controlar los equipos de trabajos.
- ✓ Reunión con los equipos para determinar sus logros: Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos.

### **4. Cuarta Estrategia: “Renovación de unidades a mediano plazo.”**

La renovación de unidades a mediano plazo es indispensable en el área de la transportación ya que estamos en un mundo en donde la tecnología avanza cada vez más rápido, el cual los buses salen al mercado con nuevas y mejor tecnologías.

- ✓ Mejorar la imagen de la Cooperativa.
- ✓ Transformación en los vehículos para una mejor comodidad para la comunidad.
- ✓ Eliminar la ineficiencia en el trabajo.
- ✓ Fomentar la responsabilidad y seguridad en el traslado de los pasajeros a su destino final.
- ✓ Construir alianzas estratégicas con otras entidades.

## **5. Quinta Estrategia: “Capacitar a los socios”**

Para la capacitación del personal de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” es necesario incurrir a instrumentos del proceso investigativo que son esenciales y de vital importancia para el desarrollo de la Cooperativa y son los siguientes:

- ✓ Preguntar a los socios cuales son los temas de vital importancia para la capacitación.
- ✓ Comunicar al personal el día que se realiza la capacitación con tiempo para evitar ausencias.
- ✓ Reunir al personal y realizar trabajos en equipos.
- ✓ Aplicar los conocimientos adquiridos en la Cooperativa y en sus actividades diarias.

## **6. Sexta Estrategia: “Recompensas e Incentivos a los socios”**

Para establecer una buena organización es necesario elaborar diversas actividades que se puedan mejorar el rendimiento de los colaboradores, se logra de la siguiente manera:

- ✓ Fomento de eventos socio-culturales para festividades y aniversario de la institución.
- ✓ Entregar detalles y pergaminos o congratulaciones por onomásticos de los socios y colaboradores.
- ✓ Responsabilidad de los socios en cuanto al pago de sus respectivas obligaciones y cuotas.
- ✓ Puntualidad de los socios en cuanto a los pagos.
- ✓ Garantizar la equidad e igualdad: la gratificación o compensación por actuación individual.
- ✓ Una comisión por resultados positivos de cualquier tipo de gestión que se encargue a cualquier socio o grupo de socios.

- ✓ Generación de actividades de integración deportiva y social para motivación del personal de la Cooperativa.

#### **7. Séptima Estrategia: “Desarrollo de proyectos nuevos”**

Es necesario realizar reuniones extraordinarias constantes en donde se generen lluvias de ideas para la implementación de nuevos proyectos de desarrollo para la cooperativa.

- ✓ Ampliación de la Ruta de servicio de transporte a las comunidades aledañas a la Parroquia Chanduy.
- ✓ Gestionar la regularidad del permiso de operación para el trabajo sostenible de los buses de la Cooperativa.
- ✓ Verificación de los espacios más apropiados y estratégicos para ocuparlos como estacionamiento.
- ✓ Reunión con los socios directivos para el desarrollo del proyecto y dar les a conocer a los demás socios.
- ✓ Buscar la ayuda necesaria de instituciones públicas para tramitar documentaciones y permisos para los estacionamientos.
- ✓ Buscar información y apoyo para las instalaciones del nuevo terminal provincial dando a conocer a los socios.

#### **8. Octava Estrategia: “Seguridad para los socios y colaboradores”.**

La seguridad para el personal interno y externo de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” es de vital importancia, ya que ellos son parte fundamental para el funcionamiento de la entidad.

- ✓ Usar el cinturón de seguridad cuando maneje, puede reducir en cerca de la mitad el riesgo de morir en un choque.

- ✓ Tomar medidas para asegurarse de que usted evite manejar bajo los efectos del alcohol.
- ✓ Manejar con una velocidad considerable y no abusar del volante, es decir, que no conduzca demasiado rápido o agresivamente.
- ✓ Asegúrese de que el vehículo es seguro y funciona correctamente.
- ✓ Mantener los instrumentos necesarios en el botiquín del vehículo.
- ✓ Conservar las herramientas y equipos de seguridad para eventualidades en la ruta.
- ✓ Implementar seguros de vida y salud al personal interno y externo.

#### **9. Novena Estrategia: “Salvaguardar la integridad de los clientes”**

Los clientes también son parte fundamental de la Cooperativa, por que a ellos se debe el funcionamiento de la organización en usar el transporte para trasladarse de un lugar a otro, por esto es necesario tomar en cuenta la educación de cada uno de ellos. Para ello se propone los siguientes planes de acción:

- ✓ Capacitación en leyes de tránsito para que conduzcan con precaución en la ruta.
- ✓ Publicar el horario de salida y llegada de las unidades de transporte para prevención de los usuarios.
- ✓ Capacitación en la atención al usuario y la calidad de servicio que brindan los controladores asistentes que cobran pasajes.
- ✓ Anunciar la salida de la unidad del terminal terrestre y la ruta que seguirá para llegar al destino final.
- ✓ Sugerir al usuario se manifieste para anticipar su parada de tal forma que se prevenga la detención del vehículo.
- ✓ Ubicar un buzón de sugerencias para que el usuario pueda depositar sus quejas o alternativas de solución a los problemas.
- ✓ Detener bien las unidades cuando el usuario va a subir o bajar respectivamente

#### **4.5.5. Gestión de las necesidades**

##### **4.5.5.1 Clientes**

El Cantón Santa Elena está constituida por una extensa área urbana y rural, siendo la parte rural la más amplia, compuesta por 6 parroquias entre las cuales se encuentra Chanduy en cuya área están asentados planteles educativos, empresas Publicas y Privadas, el puerto, sitios turísticos, que son para el transporte un mercado atractivo. Los habitantes en total son 144.076 que corresponde al 47% de la población total de la provincia de Santa Elena, dentro de los cuales se encuentran los 5.000 habitantes aproximadamente de la parroquia Chanduy, que constituyen el mercado objetivo de la Cooperativa de Transportes “San Agustín”.

El servicio de transporte de pasajeros que brinda la institución está dirigido a extractos sociales de niveles medio bajo, medio y medio alto especialmente por los comerciantes y estudiantes que viajan continuamente por situaciones de trabajo y estudio respectivamente, también los empleados de empresas públicas y privadas, y personas en general que viajan a hacer compras o diligencias habituales en los cantones La Libertad y Santa Elena y los turistas que nos visitan de otras provincias del país y algunos extranjeros durante la temporada.

El servicio de transporte de pasajeros en buses que utilizan los usuarios de este sector se diferencia en dos segmentos que son muy diferenciados, en días normales que suelen ser laborables y durante las festividades, feriados o en la temporada playera que hay gran afluencia de gente a la costa ecuatoriana.

El trato que reciben los usuarios o clientes que demandan el servicio de transporte de pasajeros en buses de la Cooperativa “San Agustín” es igual en días festivos, feriados o a diario, siempre se intenta mantener un servicio de calidad, rápido y seguro, con un trato muy gentil para el usuario con el fin de conservarlo durante todo el tiempo posible.



#### **4.5.5.2 Proveedores**

Las entidades que proveen servicios a la cooperativa que le facilitan desarrollar su gestión y ejercer su funcionamiento son las siguientes:

- ✓ Comisión de Tránsito del Ecuador. (CTE): Con capacitación para mejorar la profesión del chofer y enseñarle los peligros y como prevenirlos.
- ✓ Sindicato de Choferes Profesionales de Santa Elena: A través de su Escuela de Formación y Capacitación de Choferes Profesionales para asensos de categoría en las licencias de conducir.
- ✓ Servicios de Rentas Internas. (SRI): Capacitando de como los impuestos y obligaciones que tiene que cumplir la Cooperativa de Transporte en Taxis.
- ✓ Superintendencia de la Economía, Popular y Solidaria (SEPS): Capacitaciones en las nuevas leyes y actualización competitiva.
- ✓ Alianza con Serlipen, talleres autorizados para reparación y mantenimiento de las unidades que conforman el parque automotor de la Cooperativa.

#### **4.5.5.3 Satisfacción de los servicios**

El Servicio de transporte de pasajeros en buses, es el que se presta a terceras personas a cambio de un valor económico autorizado por la Dirección Nacional de Tránsito, siempre que sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de sus colores tradicionales, organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

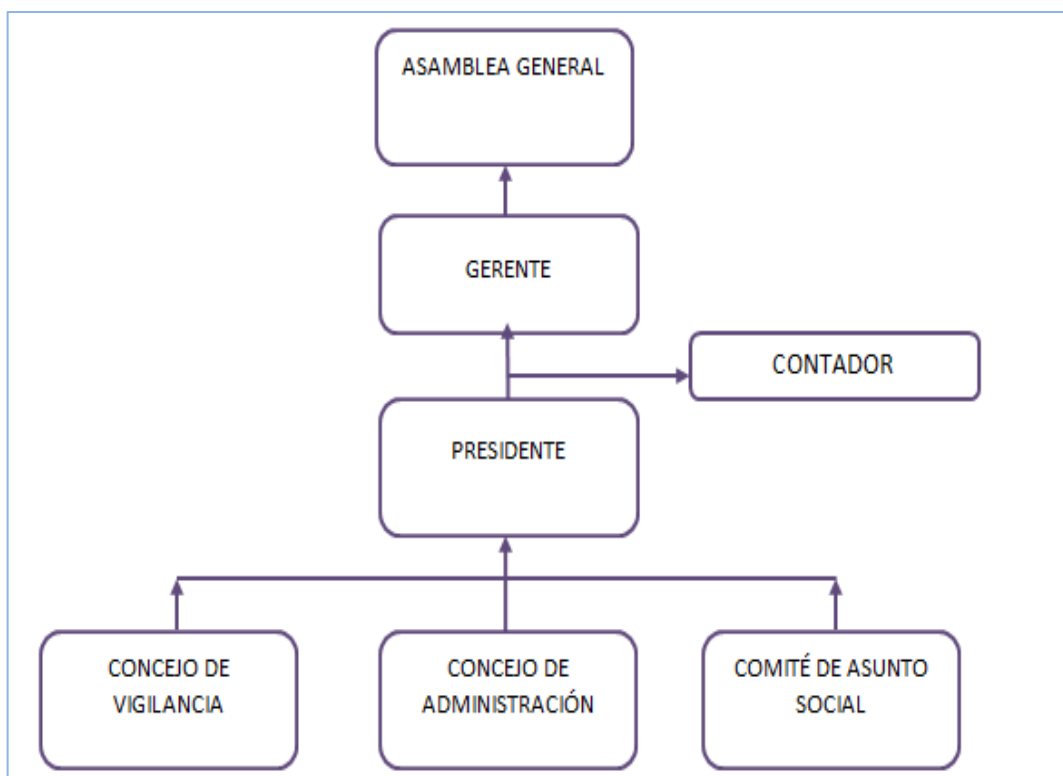
Los servicios que facilitan las Unidades de la Cooperativa son: El servicio de transporte masivo en la ruta Engunga-Chanduy – Santa Elena-La Libertad y viceversa con sus frecuencias continua cada 15 minutos, el transporte de personal o fletes cuando las necesidades de los usuarios a sí lo amerita, la finalidad del servicio es brindar satisfacción a los usuarios.

## 4.5.6. Proyección del Diseño Organizacional

### 4.5.6.1. Estructura organizacional.

La Cooperativa del Transporte “San Agustín” carece de un organigrama bien estructurado, más bien solo tienen definidas las áreas de acción con las que desarrollan sus actividades administrativas y operativas, su estructura interna está diseñada de la siguiente forma:

**CUADRO No. 23 Estructura organizacional de la cooperativa**



**Fuente:** Estructura Organizacional de la Cooperativa De Transporte “San Agustín”  
**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

#### **4.5.6.2. Orgánico Funcional**

##### **1) Asamblea general de socios:**

La Asamblea General es el máximo órgano de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la institución, siempre fundamentadas en 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 organización o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno. Sus atribuciones y deberes son:

- ✓ Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el Reglamento de Elecciones de la Cooperativa;
- ✓ 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;
- ✓ Aprobar o rechazar los estados financieros, el balance social y los informes de los Consejos y de Gerencia. La resolución de remoción de los directivos por rechazo de los informes de gestión, será tomada, previo ejercicio del derecho a la defensa, dentro de la misma asamblea.
- ✓ Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con sus respectivos presupuestos;
- ✓ Nombrar y remover a los auditores; conocer y resolver sobre sus informes;

- ✓ Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa; y, autorizar la contratación de bienes o de servicios, en este último caso, cuando los montos superen el 30% del presupuesto anual;
- ✓ 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 anual para gastos de administración;
- ✓ Fijar los límites de las remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
- ✓ Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación y designar al liquidador, fijando sus honorarios; y,
- ✓ Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención.

## **2) Consejo de administración:**

El Consejo de Administración es el órgano de Dirección de la Cooperativa y estará integrado por los vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán 1 año en sus funciones podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales hasta después de un período.

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la Cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración:

- ✓ Nombrar y remover al Gerente y Gerente subrogante, de ser el caso y, fijar su retribución económica, el monto y forma de la caución que deba rendir;
- ✓ Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual, sus respectivos presupuestos y someterlos a conocimiento de la Asamblea General;
- ✓ Evaluar y aprobar los estudios de factibilidad previos a la apertura de oficinas operativas de la cooperativa y gestionar la autorización necesaria, ante la Superintendencia, por intermedio de la Gerencia;
- ✓ Aprobar los programas de educación, capacitación y servicios con sus respectivos presupuestos y responsabilizarse de su cumplimiento;
- ✓ Autorizar al Gerente la suscripción de contratos, adquisiciones de bienes muebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios de la Cooperativa que no sobrepasen el equivalente al 30% del monto del presupuesto anual, previo cumplimiento de las normas para Adquisiciones y Concurso de Precios constantes en el Reglamento Interno;
- ✓ Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban 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;
- ✓ Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia; y,
- ✓ Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.

## **2.1) Presidente:**

El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además tendrá las siguientes:

- ✓ Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar el proceso y la ejecución de las funciones administrativas.
- ✓ Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;
- ✓ Dirimir con su voto los empates, únicamente en votaciones de Asamblea General y Tomar las decisiones para el beneficio de la Cooperativa.
- ✓ Representar a la cooperativa ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales;
- ✓ Resolver los asuntos urgentes e impostergables de competencia del Consejo de Administración, debiendo informar en la primera sesión de dicho Consejo o de Asamblea General.
- ✓ Elaborar y presentar los respectivos informes financieros del ejercicio anual de la Asamblea General de los socios.
- ✓ Asistir a seminarios de capacitación y promover la participación de las actividades dentro de la Cooperativa y organizar los comités de trabajos.
- ✓ Saber relacionarse con todos los miembros o socios y promover la comunicación dentro de la Cooperativa

## 2.2) Gerente:

Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa; y, capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo. Y en este caso de la Cooperativa también es el Tesorero.

El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento o nivel en que sea ubicada la Cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral, aunque la Cooperativa de Transporte en Buses “San Agustín” cubra los aportes, de así convenirlo en el contrato correspondiente.

Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

- ✓ Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que preste la Cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
- ✓ Administrar el talento humano, los recursos físicos, económicos y financieros de la cooperativa;

- ✓ Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa, debidamente presupuestadas y hasta por un monto equivalente al 5% del presupuesto anual para gastos de administración. Los gastos que superen esta cantidad requieren autorización del Consejo de Administración;
- ✓ Otorgar poderes a empleados de la cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración; y,
- ✓ Ejecutar, las políticas emitidas por el Consejo de Administración, todas las actividades necesarias de gestión, organización y ejecución que permitan el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.

### **2.3) Secretario:**

Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa. Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

- ✓ Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
- ✓ Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
- ✓ Tener la correspondencia al día;
- ✓ Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;



- ✓ Custodiar y conservar ordenadamente el archivo; y notificar las resoluciones.

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes responsabilidades:

- ✓ Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
- ✓ Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno.

#### **2.4) Contador:**

- ✓ Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos.
- ✓ Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente y el IVA para velar por su oportuno pago y presentación.
- ✓ Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios, la preparación de la información en medios Magnéticos, y preparar el informe mensual y anual a la Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador y a la Unión de Cooperativas de Transporte en Buses de Santa Elena.

- ✓ Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la gerencia y las entidades de control y vigilancia, así como por la atención de los requerimientos formulados por los mismos.
- ✓ Realizar análisis de la información contable de la institución con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia de la Cooperativa.
- ✓ Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la Cooperativa.

### **3) Consejo de vigilancia:**

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia. Estará integrado por vocales (Presidente y Secretario) con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el Art. 27 del presente estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el nivel o segmento en que se encuentre ubicada la Cooperativa.

Los Vocales podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

- ✓ 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;
  
- ✓ Conocer las resoluciones del Consejo de Administración y analizar su legalidad, moralidad y conveniencia, observándolas motivadamente, cuando se estime que existe riesgo de perjuicio a la cooperativa;
  
- ✓ Verificar que se hayan cumplido las recomendaciones de las auditorías, debidamente aceptadas;
  
- ✓ Presentar a la Asamblea General de Socios un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
  
- ✓ Organizar y dirigir el proceso de selección de auditores, previo a la designación de la terna para resolución de la asamblea general de socios de la Cooperativa “San Agustín”;
  
- ✓ Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o Gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la asamblea general;
  
- ✓ Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el reglamento Interno; y,
  
- ✓ Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la Cooperativa “San Agustín”.

#### **4) Comisiones Especiales:**

##### **4.1) Educación:**

En toda Cooperativa es obligatorio el Comité de Educación, tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la Cooperativa. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa como empresa económica de interés social y administración democrática.

El Comité de Educación lo conforma como mínimo dos socios con sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General o nombrados por el Consejo de Administración. TODOS DEBEN SER SOCIOS DE LA COOPERATIVA, su nombramiento es por un 2 año.

##### **Funciones del Comité de Educación**

- ✓ Fomentar la educación de la Cooperativa entre los socios, difundir los principios y la Dirección Estratégica de organización
- ✓ Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos para hacer del conocimiento de los socios los acuerdos tomados por la Asamblea General;
- ✓ Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios;
- ✓ Coordinar y ejecutar las relaciones públicas de la cooperativa con la comunidad y con otras cooperativas escolares.
- ✓ Promover la realización de eventos para dar a conocer a la comunidad los beneficios obtenidos a través del trabajo cooperativo.

#### **4.2) Social:**

La Comisión de Asuntos Sociales, será elegida por la Asamblea General de Socios estará integrada por dos miembros principales que duraran en sus funciones dos años y dos miembros suplentes que durarán en sus funciones un año. Esta Comisión lo integrará también el Primer Vocal del Consejo de Administración, sin la jornada correspondiente

- ✓ Es la encargada de velar por el aspecto social de la Cooperativa y sesionaran ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente cuando sea necesario, previa autorización de Presidencia.
- ✓ Para el cumplimiento de sus actividades el Consejo de Administración asignará los fondos en el presupuesto de la Cooperativa los mismos que pueden ser incrementados con actividades de diverso género.
- ✓ Elaborar un plan de trabajo anual que será aprobado por el Consejo de Administración. Dicho plan debe dar prioridad a la implantación de servicios calificados y de pronta aplicación sujetándose a reglamentaciones y procedimientos que permitan llegar a los socios con la ayuda oportuna.
- ✓ Deberá controlar la asistencia de los socios a las sesiones de Asambleas Generales e informar por escrito al Consejo de Administración para la aplicación de sanciones y canalizar las ayudas Sociales de Cesantía a socios y/o herederos, enmarcados en el reglamento específico.

#### **4.3) Invalidez y mortuoria:**

En caso de ocurrir un siniestro, accidente o fallecimiento de algún miembro de la Cooperativa; los beneficiarios recibirán una cantidad de dinero que resulta del aporte del fondo mortuario de los socios de la Cooperativa.

### **4.5.6.3. Políticas de recursos**

Las políticas vienen a ser enunciados que tienen por objeto regular las acciones a realizarse. Tienen una gran importancia ya que determina ante una actividad la guía que se deberá seguir de acuerdo al nivel o área donde se labore.

#### **Políticas Generales:**

- ✓ El trato a los clientes será basado en principios y valores corporativos.
- ✓ Asistir a todas las reuniones que dispusiera la cooperativa y los organismos de control.
- ✓ Aceptar y cumplir todas las políticas institucionales disciplinadamente.

#### **Políticas Institucionales**

- ✓ La cooperativa procurará mantener chóferes profesionales capaces de brindar confianza y seguridad al cliente.
- ✓ Se deberá cumplir las normas y reglamentos institucionales y los que estuvieren vigentes en la Ley de Cooperativas.
- ✓ Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte en el momento que los necesitare.
- ✓ Los conductores deberán laborar con su respectiva identificación (licencia y matricula).
- ✓ En caso que se determinara que se encuentra en estado de embriaguez el conductor se sancionará con una multa económica de 25 dólares.

- ✓ Los conductores deberán llevar el uniforme de la Cooperativa todos los días.
- ✓ Contribuir con el desarrollo de la Cooperativa manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con la Cooperativa.
- ✓ Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año a los socios en una reunión al finalizar el año.

#### **4.5.6.4. Sistemas de información y control**

Los sistemas de información permiten a toda empresa mantener una comunicación óptima donde puede estar en contacto y saber lo que sucede en cada una de ellas. Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación.

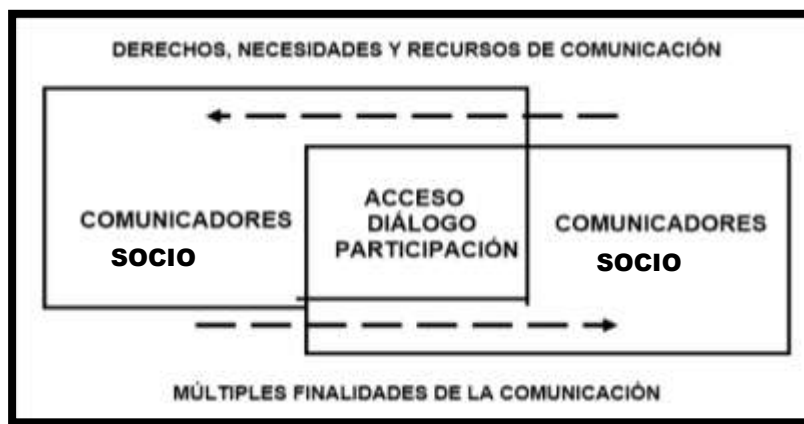
Por ellos se plantea que para la Cooperativa de Transporte “San Agustín” puedan tener mayor comunicación y trabajar conjuntamente para el desarrollo y beneficio de la Cooperativa donde se aplicara este sistema el cual permite a los socios directivos intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se les presente, de las oportunidades, las actividades o decisiones.

De esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividad realizada, para beneficio de ellas. Para mantener una comunicación eficaz con cada uno de los socios de la Cooperativa de Transporte deben poseer equipos de radios de esta manera están informados de sus ubicaciones y se les

comunica de las anomalías y servicios que se pueden dar por medio de este equipo.

Deben poseer equipos de computación los cuales están en red para que de esta forma el presidente y directorio puedan tener acceso a la información en el momento que ellos deseen. Cada uno de los socios debe presentar sus respectivos informes de las actividades que han realizado, de esta manera se lleva un control óptimo y generar seguridad a toda la Cooperativa de Transportes “San Agustín”.

Diagrama que se propone a la Cooperativa para manejar una buena comunicación:



**Acceso.-** Es el ejercicio efectivo del derecho a recibir mensajes.

**Diálogo.-** Es el ejercicio efectivo del derecho a recibir y al mismo tiempo emitir mensajes.

**Participación.-** Es el ejercicio efectivo del derecho a emitir mensajes.

**Comunicadores.-** Son todos los socios de la Cooperativa de Transporte “San Agustín” aptos tanto para recibir mensajes como para emitirlos.

**Derecho a la comunicación.-** Es el derecho natural de todo ser humano a emitir y recibir mensajes intermitentemente o al mismo tiempo.



**Necesidad de comunicación.-** Es tanto una demanda natural individual como un requerimiento de la existencia social para usar los recursos de comunicación a fin de entrar a compartir las experiencias por interacción mediada por símbolos.

**Recurso de comunicación.-** Es cualquier elemento energía/materia – cognoscitivo, afectivo o físico– utilizable para hacer posible el intercambio de símbolos entre los seres humanos.

#### **4.5.6.5. Vínculos Inter-Organizacionales**

La Cooperativa de Transporte “San Agustín” posee vínculos Inter-organizacionales de forma directa e indirecta con diferentes instituciones a las cuales realizan diferentes actividades entre las cuales citamos las siguientes: De forma directa porque están relacionadas de carácter inmediata como las que mencionaremos a continuación:

- ✓ AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL: es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales.

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

- ✓ MUNICIPIO DE SANTA ELENA: Por medio de la Constitución de la República del Ecuador, los gobiernos municipales tendrán las siguientes

competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley, del cual se destaca el siguiente artículo por lo que tiene que ver con el tránsito y en esto está involucrada la Cooperativa de pasajeros en este caso la “San Agustín” como es: Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

De forma indirecta porque están relacionadas de forma que ayudan con la mejoría de las Cooperativas como las que mencionaremos a continuación:

- ✓ SRI, Servicio de Rentas Internas: El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Esta institución ayuda con capacitaciones gratuitas que brindan ellos y temas como los impuestos que los socios y la cooperativas deben de cumplir por obligaciones y de esta manera mantenerlos informados.

- ✓ SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.
- ✓ Esta institución ayuda con capacitación de carácter obligatorio por lo que le dan a conocer la nueva ley en reemplazo de la Ley de Cooperativas y además para que conozcan las acciones que debe seguir la institución.

#### **4.5.6.6. Clima Organizacional**

Es importante promover el desarrollo de los socios para permitir el mejoramiento del desempeño en las actividades laborales y la consolidación de su compromiso con el trabajo y con la Cooperativa de Transportes en Buses San Agustín de la Parroquia Chanduy.

Las dimensiones esenciales que comprenden el clima organizacional propuesto para la Cooperativa son las siguientes:

##### **Valores Colectivos**

Los valores son importante dentro de la Cooperativa, lo cual se percibe en el ambiente laboral interno, en que se destacan los siguientes valores y principios de la Cooperativa, en primer lugar se tiene a la cooperación que es la ayuda mutua, respeto o consideración, compromiso con la institución y reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo.

##### **Posibilidades de Superación y Desarrollo**

La Cooperativa de Transportes “San Agustín” debe tener alto grado de desarrollo sostenible y sustentable que permita percibir a la organización como una pionera del cambio en la Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena, que brindará posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico-profesional, para la realización de las funciones asignadas en el desempeño organizacional.

##### **Recursos Materiales y Ambiente Físico**

Los socios cuentan con el equipamiento y soporte requeridos para la realización del trabajo como requisito que es el vehículo en perfectas condiciones mecánicas, así como con las condiciones ambientales adecuadas en la Cooperativa que tuvo

los arreglos pertinentes como son la iluminación, ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas.

### **Retribución Material y Moral**

La Cooperativa percibe una justa estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas, por lo que siempre se avisarán con tiempo en las reuniones y planificaciones de actividades que se deben cumplir para el funcionamiento efectivo de la institución de tal forma que se aporte al crecimiento de la Cooperativa.

### **Sentimiento de Pertenencia**

La identificación que experimentan los socios, con la misión, visión, los objetivos y programas de la organización como un todo. Sentimiento de unidad compartida y sentirse parte de la Cooperativa de Transportes “San Agustín” y el orgullo experimentado por el logro de las metas organizacionales.

### **Motivación y Compromiso**

El interés, la orientación y la predisposición sostenida al esfuerzo y la acción dirigida hacia el logro de las metas de la organización, estas deben ser las condiciones fundamentales que el socio y los colaboradores de la Cooperativa deben manejar para poder cumplirlas.

### **Resolución de Quejas y Conflictos**

Los socios perciben que las quejas y conflictos surgidos en la Cooperativa, se resuelven en forma justa y constructiva, mediante asambleas generales con todos los que forman parte de la entidad y tener como resultado la justicia con equidad.

## **Relaciones Humanas**

Los socios perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la Cooperativa resultan positivas, es decir que manejan relaciones cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas.

## **Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo**

La estructura organizativa y el diseño del trabajo en la organización resultan adecuados con el manejo de la propuesta y se hace más flexible, no rígidas, descentralizadas y con mecanismos de coordinación no complicados.

### **4.5.7. Resultados de efectividad**

#### **4.5.7.1. Eficacia**

Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Dejar en claras las responsabilidades de los socios que formen parte de una delegación, es decir que los socios deben conocer las condiciones de trabajo, los horarios, sus beneficios para trabajar de la mejor manera posible.

Deben valorar el trabajo en equipo por lo que la participación de los socios se traduce en mayor rendimiento.

La condición de ser eficiente es creer en el trabajo de los demás. Escuchar sus ideas e incorpórelas dentro de su plan estratégico. Cuando los socios realmente entienden hacia dónde va la Cooperativa, estarán mucho más dispuestos a trabajar por ella.

La Cooperativa será eficiente cuando los socios estén motivados y promueva su crecimiento para después asegurarse de brindarle los mayores beneficios posibles.

Como resultado se intenta lograr que un 80% de los socios formen parte de todas las actividades, no solo como contribución a la solución si no de aprender a participar y seguir apoyando con ideas nuevas para de esta manera integren los equipos de trabajos y se sientan más responsables y comprometidos, por lo que es de mucho beneficio para todos los que conforman la Cooperativa y alcanzar una eficacia razonable.

De la misma forma la participación de los socios reflejara una efectividad y permitirá el cumplimiento de las metas establecidas pero se busca que todos los socios se integren a estos puntos para completar el 100% de efectividad por lo que en algunos socios todavía hay que perfeccionar un poco más.

#### **4.5.7.2. Eficiencia**

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en el proyecto y los logros a conseguir con el mismo. La eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos y también es la capacidad de alcanzar el efecto que se desea tras la realización de una acción.

El personal de la Cooperativa de Transporte “San Agustín”, debe trabajar con la mayor dedicación posible para poder cumplir a cabalidad en cada una de las funciones establecidas.

De tal manera al realizar un estudio de los recursos podemos determinar que cada función que se desarrolla adecuadamente desde el directorio donde se realiza cada punto establecido de las actividades a realizar hasta cumplir con la propuesta planteada para beneficio de los usuarios y la Cooperativa.

#### **4.5.7.3. Evaluación del desempeño**

Implantar nuevas políticas de compensación que nos va a permitir mejorar el desempeño de los socios, ayuda a tomar decisiones de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Se propone utilizar el método de la evaluación de 360° de tal forma que ayudará a evaluar a todos los que conforman la Cooperativa “San Agustín” comenzando con los socios directivos, los socios en general, los empleados contratados y los usuarios que utilizan con mayor frecuencia el servicio de buses para saber su punto de vista y de esta forma analizar todos los aspectos

#### **Beneficios de la evaluación del desempeño.**

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación y responsabilidad en las actividades cotidianas que cumplen en la organización.
- ✓ Permitir el tratamiento del Talento Humano como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los individuales.

#### **Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- ✓ Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño y llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- ✓ Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- ✓ Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- ✓ Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales.

#### **4.5.7.4. Seguimiento y control de las estrategias**

Para llevar a cabo el seguimiento y control de las estrategias que están programadas a realizarse dentro de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN” se han establecidos un conjunto de actividades de gestión tanto de eficiencia como de eficacia, con esto se facilitará la información de los avances que se tengan de las actividades realizadas dentro de la Cooperativa para el mejoramiento y desarrollo organizacional de ámbito administrativo y servicio y con esto lograr la efectividad.

La Cooperativa realizará un control de todas las actividades o planes de acción que se han plasmado en las estrategias de tal manera que ellos vean por si mismos su desarrollo en el mercado local. Entre las estrategias a emplearse se estima lo siguiente en el presente cuadro de acción.



**CUADRO No. 24 Plan de Acción**

ESTRATEGIAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	PRESUPUESTO	TIEMPO
RENOVAIÓN DE UNIDADES	Mejorar la imagen corporativa	Visitar a entidades públicas encargadas del transporte por parte del gobierno , para ser beneficiados por el Plan Renova	Materiales de construcción	Mediano Plazo 1 a 2 años
	Fomento de la responsabilidad y seguridad en el traslado de los pasajeros a su destino final		Hojas circulares a los socios y colaboradores de la Cooperativa	
	Construir alianzas estratégicas con otras unidades		Materiales de administración para las gestiones correspondientes	
CAPACITACIONES	Sugerencia de los temas que se tratarán para las capacitaciones	capacitar a los socios y personal de la coopeativa en diferentes áreas o temas para lograr un mejor direccionamiento de sus actividades diarias.	Encuesta a los socios y colaboradores para la decisión de los temas	6 meses a 1 año
	Comunicar al personal que recibirá las capacitaciones, el día y la hora de la ejecución para evitar ausencias.		Implementos de oficina (hojas impresas)	
	Reunir al personal y realizar trabajos en equipo		Refrigerio a los asistentes	
RECOMPENSAS E INCENTIVOS	Fomento de eventos socio-culturales para festividades y aniversarios de la institución.	Elaborar actividades de motivación para incentivar al personal de tal manera que mejoren el rendimiento de sus actividades	Refrigerio DJ Adornos	6 meses a 1 año
	Entregar detalles y pergaminos por onomásticos de los socios y colaboradores		Pago a la empresa que realiza los pergaminos	
	Comisión por resultados positivos de cualquier tipo de gestión		Valor mometario	
	Generación de integración deportiva y social.		Equipos Balones Refrigerios Cintas Obsequios	

ESTRATEGIAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	PRESUPUESTO	TIEMPO
DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS	Ampliación de las ruta de servicio de transporte a las comunidades aledañas a la parroquia Chanduy	Desarrollar nuevos proyectos de cambio para la cooperativa, generando el crecimiento económico en el mercado	Estudios de factibilidad	1 año o más
	Verificación de los espacios apropiados y estratégicos para ocuparlos como paraderos o estacionamiento.		Estudios de factibilidad	
	Buscar ayuda necesaria de instituciones públicas para tramitar documentación y permisos.		Oficios y materiales de oficina para la respectiva tramitación.	
SALVAGUARDAR LA INTEGRIDAD	Publicar en papelógrafos el horario de salida y llegada de las unidades de transporte para prevención de los usuarios.	Salvaguardar la integridad para los socios, colaboradores y usuarios,	Materiales de oficina para la elaboración de los horarios y otras publicaciones.	6 meses a 1 año
	Sugerir al usuario se manifieste para anticipar su parada de tal forma que se prevenga la detención del vehículo.		Hojas volantes	
	Ubicar un buzón de sugerencias para que el usuario pueda depositar sus quejas o alternativas de solución de problemas.		Hojas volantes anunciando el buzón de sugerencias.	
SEGURIDAD PARA LOS SOCIOS Y COLABORADORES	Usar el cinturón de seguridad cuando conduzca.	Proteger al 100% la vida de los choferes y oficisales, mediante la aplicación de varios metodos de prevención.	Implemento de cinturones	1 mes
	Evitar conducir bajo efectos del alcohol		Charlas sobre el alcoholismo	
	Asegurese de que el vehículo este seguro y funciona correctamente.		Repuestos nuevos y de buena calidad.	
	Mantener los instrumentos necesarios en el botiquin del vehículo.		Gasa Espaladrado Pastillas Pomadas Alcohol Algodón	

Fuente: Cooperativa De Transporte "San Agustín"

Elaborado Por: Norma Orrala Rodríguez

### CUADRO No. 25 Presupuesto para implementación de estrategias

DESCRIPCIÓN	GASTO ANUAL
Renovación de unidades a mediano plazo.	20.000
Gestiones para capacitación a socios y personal en varias áreas	800
Recompensas e Incentivos a socios y colaboradores	500
Desarrollo de proyectos nuevos	2.000
Seguridad para los socios, colaboradores y usuarios.	1.000
Salvaguardar la integridad de los clientes	600
<b>TOTAL</b>	<b>24.900</b>

**Fuente:** Cooperativa De Transporte "San Agustín"

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

### CUADRO No. 26 Ingresos de la cooperativa

DESCRIPCIÓN	VALOR EN DÓLARES	FRECUENCIA DEL INGRESO	INGRESO ANUAL
Multas a Socios por inasistencia	3.00	Mensual	480
Minutos caídos	2.00	Diario	4.800
Envío de cartas y encomiendas	2.00	Diario	3.000
Cuota por el servicio	5.00	Diario	43.680
<b>Total</b>			<b>51960</b>

**Fuente:** Cooperativa De Transporte "San Agustín"

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

Los ingresos se justifican de la siguiente manera:

Las multas a los socios se generan a través de las inasistencia en las reuniones ordinarias y extraordinarias que se efectúan en la cooperativa sea por cuestiones administrativas, etc. En un promedio de asistencia en las reuniones de 26 socios siempre faltan de 8 a 10 socios de los cuales se realizan 2 reuniones extraordinarias y 8 reuniones ordinarias al año. Por lo que se genera un valor aproximado de \$ 480 dólares.

Por minutos caídos, según las políticas de la cooperativa es de cobrar 2.00 dólares por minuto caídos, es decir, si no se llega a la hora establecida, en promedio al día se caen 10 carros que al mes se recauda con cinco días laborables un valor aproximado de 400 dólares, siendo al año que nos genera un ingreso de 4.800.

Los envíos de cartas o encomiendas se cobran de acuerdo al peso y valor del producto, pero en un promedio diario que se recauda es de \$ 2.00 a 3.00 aproximadamente, y no son todos los días, pero la cooperativa no lleva un registro propio de estos ingresos, solo se basan en valores mensuales de \$250 que anualmente obtienen un valor de \$ 3.000 dólares.

En la cuota diaria por socios es de \$ 5.00 dólares diarios por socio, y como son 26 socios se recauda un valor mensual de 3.640, que aproximadamente se recauda anualmente un valor de \$ 43.680.

#### **CUADRO No. 27 Egresos de la cooperativa**

DESCRIPCIÓN	MENSUAL	GASTO ANUAL
Sueldo a Secretaria	318	3.816
Sueldo a Gerente	1.200	14.400
Sueldo a Presidente	1.000	12.000
Sueldo a Controlador	318	3.816
Gastos Administrativos	1.500	1.500
<b>Total</b>		<b>35.532</b>

**Fuente:** Cooperativa De Transporte "San Agustín"

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

La cooperativa también tiene que solventar los gastos de sueldo a sus dirigentes y empleados, entre ellos están: el presidente, el gerente, la secretaria, al controlador, y los gastos administrativos que se generen al año.

**CUADRO No. 28 Flujo de Ingresos y Egresos**

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "SAN AGUSTÍN"</b>		
<b><u>ACTIVO</u></b>		
Multas a Socios (\$ 3 )	480	
Minutos caídos	4.800	
Envío de cartas y encomiendas	3.000	
Cuota diaria por Socio (\$ 5 diarios)	43.680	
<b>Total activo</b>		<b>51.960</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		
<b><u>SUELDO</u></b>		
Secretaria	3.816	
Gerente	14.400	
Presidente	12.000	
Controlador	3.816	
<b><u>OTROS GASTOS</u></b>		
Gastos Administrativos	1.500	
<b>Total pasivo</b>		<b>35.532</b>
<b>Total Activo y Pasivo</b>		<b>87.492</b>

Fuente: Cooperativa De Transporte "San Agustín"  
 Elaborado Por: Norma Orrala Rodríguez

Podemos notar que la empresa si tiene un equilibrio de sus gastos, permitiendo el buen desarrollo de la cooperativa, facilitando y mejorando así la gestión administrativa para el bienestar de la empresa y de los clientes. Es decir que sus ingresos son más altos (51960) que sus gastos (87492).

**CUADRO No. 29 Estado de Pérdidas y Ganancias**

<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "SAN AGUSTÍN"</b>	
<b><u>ACTIVO</u></b>	
Multas a Socios	480
Minutos caídos	4.800
Envío de cartas y encomiendas	3.000
Cuota diaria por Socio	43.680
<b>Total activo</b>	<b>51.960</b>
<b><u>PASIVO</u></b>	
<b><u>SUELDO</u></b>	
Secretaria	3.816
Gerente	14.400
Presidente	12.000
Controlador	3.816
Gastos Administrativos	1.500
<b>Total pasivo</b>	<b>35.532</b>
<b>Saldo Activo - Pasivo</b>	<b>16.428</b>

**Fuente:** Cooperativa De Transporte "San Agustín"  
**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

El estado de pérdidas y ganancias de esta entidad de servicios nos muestran que la cooperativa es solvente, es decir, está adquiriendo ganancias de 51960 dólares y con la diferencia de los gastos sueldo y administrativos de 35532, nos queda una utilidad neta de 16428 anuales y que a pesar de sus gastos altos en sueldos, le queda una rentabilidad.

#### **4.6. CONCLUSIONES**

- ✓ Mediante la investigación se pudo determinar que la cooperativa puede mejorar y desarrollar sus actividades administrativas, productivas y tecnológicas ya que esto se ve reflejado constantemente en las relaciones que tenga la organización con sus clientes internos y externos.
- ✓ La realización del diagnóstico permitió elaborar herramientas estratégicas que contribuyeron a la obtención de estrategias para el mejoramiento y desarrollo organizacional.
- ✓ La aplicación efectiva de estrategias ayudarán al mejoramiento y desarrollo organizacional y serán la base para alcanzar una efectividad administrativa y productiva del servicio.
- ✓ Para que la administración logre sus propósitos, la propuesta se debe implementar con la activa participación de los socios, de acuerdo a las responsabilidades otorgadas en el Orgánico Funcional.
- ✓ La propuesta desarrollada servirá de guía a la Cooperativa de Transportes “San Agustín” en la toma de decisiones, de una manera dinámica, organizada y sistemática; con ello lograrán el cumplimiento de objetivos en los tiempos establecidos.

#### **4.7. RECOMENDACIONES**

- ✓ La “COOPERATIVA DE TRANSPORTE SAN AGUSTÍN” deberá implementar el nuevo diseño organizacional propuesto para observar el desarrollo de sus actividades administrativas recomendando su continua actualización.
- ✓ Difundir el direccionamiento estratégico que permita la orientación efectiva de la Cooperativa, llevando un control eficiente y eficaz de las actividades establecidas.
- ✓ Llevar un control de las estrategias establecidas para que todas las actividades se desarrollen de manera eficiente y eficaz en la Cooperativa.
- ✓ Comunicar la nueva estructura organizacional y los procesos con la finalidad de que el cliente interno tenga una orientación acerca de sus funciones y responsabilidad.
- ✓ Efectuar reuniones con la directiva dando a conocer el avance de cumplimiento de las estrategias para mejoramiento y desarrollo organizacional.



## **BIBLIOGRAFÍA**

A., C. M. (2006). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Bogotá - Colombia: Limusa.

AdGeO, G. d. (2009). Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional. Bogotá.

Alcérrega, G. R. (2000). Administración: Un enfoque interdisciplinario. México: Editoriales Prentice Hall.

Álvaro, C. G. (2005). Administración de la Empresa. Costa Rica: Universidad a distancia San José.

Augusto, B. C. (2006). Metodología de la Investigación. México: Editoriales Prentice Hall.

Bernardo, B. D. (2007). Planeación Estratégica, guía didáctica y módulo. Medellín - Colombia: Fundación Universitaria Luís Amigó, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Castillo, R. M. (2008). Teoría Organizacional. Lima.

Chango, M. A. (2001). Modelo de gestión para la Cooperativa de Transportes Amazonas de la ciudad de Baños y el Mejoramiento de sus Servicios. Ambato - Ecuador: UNIANDES .

Chavez, A. (2004). TESIS: Propuesta de un Modelo Organizacional para Centros de Informática de Escuelas Públicas a Nivel Superior. México: Escuela Superior de Comercio y Administración "Unidad Santos Tomás".

Colombia, C. N. (2006). Estrategia de Servicio al Cliente. Colombia.

Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Darío, R. M. (2001). Gestión Organizacional, Elementos para su Estudio. Chile: Plaza y Valdez .

Elena, G. P. (2012). Plan de Ordenamiento Territorial. En Resumen de problemas estriados. Santa Elena.

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Prentice Hall.

- Gelabert, M. P. (2012). Gestion de personas. España.
- Gilli, J. J. (2007). Diseño Organizativo, Estuctura y Procesos. Buenos Aires - Argentina: Editores Granuca S.A.
- Guerrero, D. L. (28 de Octubre de 2009). Diseño y Estructura Organizacional . Recuperado el 10 de Agosto de 2012, de <http://www.slideshare.net/jimmyfavian/estructura-y-diseo-organizacional-2368054>
- Guillermo Pavón Pérez. (1996). Quito - Ecuador: INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socio-económicas y Tecnológicas).
- Hernández, J. A. (2003). Administrar para producir. México: Printed in México.
- Herrscher, E. G. (2009). Administración, aprender y actuar management sintético para PYMES. Buenos Aires - Argentina.
- I., G. Z. (2006). Diseño Organizativo. EDICIONES PARANINFO, S.A.
- Idalberto, C. (1986). lntroduccion a la teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ireland, M. A.-D. (2007). Administración Estratégica: Competividad y Globalizacion. EEUU: Cengage Leaming Editres S.Aa.
- Ley de tránsito y Transporte Terrestre. (2007). Ecuador.
- Libertador, U. P. (2006). Manual de Trabajos de grado de especializacion y maestría y tesis Doctorales. Venezuela: (FEDUPEL. La editorial pedagógica de Venezuela).
- Louerdes, C. S. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. México: Editoriales Prentice Hall.
- M., M. R. (2005). El método MR, Maximización de resultados para la pequeña empresa de servicios. Bogotá - Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Muller, M. D. (2000). Guía para la elaboración de Tesis y Consultorio Gramatical. Costa Rica: Universidad de Costa Rica - Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio" .
- Nacional, A. (2010). Ley orgánica de la economía popular y solidaria . Quito - Ecuador.
- R., M. S. (2005). Elaboración de Tesis Profecionales . México: Publisher Editorial Pax.

República, p. d. (2004). Ley de cooperativas . Ecuador.

Robbins, S. P. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Editoriales Prentice Hall.

Sabastián, C. (2007). Los siete secretos del servicio al cliente .

Schiffman, L. G. (2005). Comportamiento del Consumidor. México: Pearson Educación.

Stoner, J. (1996). Administración. México: Prentice Hall.

Thomas, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. México: Thomson Editores S.A de C.V.

Troya, A. (2008). La Planeación Estratégica de la empresa Ecuatoriana. Pichincha - Ecuador.

Valenciana, C. E. (2008). Definir funciones y estructura administrativa. Valencia.

Valenciana, C. E. (2008). Manual 10 de Recursos Humanos: Definir funciones y estructuras organizativas. Valencia.

VALENCIANA, C. E. (2008). Manual 20 de Estrategias, análisis de posicion competitiva. Valencia.

## **PÁGINA WEB**

F:\libros de diseño organizac\DISENO-ORGANIZACIONAL.htm

F:\libros de diseño organizac\diseno-organizational\_16.html

F:\libros de diseño organizac\etapas de su evolucion.htm

F:\libros de diseño organizac\diseno-organizational3.html

F:\libros de diseño organizac\estructura-y-diseo-organizational-2368054.htm

F:\libros de diseño organizac\Diseño\_organizational2.htm

F:\ \teorías d.o\Hipótesis y teoría de la organización - Monografias.com.htm

<http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/96/96/paginas/pagina1.html>

<http://www.slideshare.net/jimmyfavian/estructura-y-diseo-organizational-2368054>

<http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/leyes/LeysistemaFinancieroultima.pdf>

<http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20SOCIAL/Ley%20de%20Cooperativas.htm>

F:\ \teorías d.o\Las principales teorías administrativas y sus enfoques - Monografias.com.htm

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20COMO%20DETERMINANTE%20DEL%20ANALISIS%20Y%20DISENO%20ORGANIZACIONAL.htm>

<http://www.slideshare.net/jaldanam/tesis-de-administracin>

**AMEXOS**

## ANEXO N° 1 CARTA AVAL

**COOPERATIVA DE TRANSPORTE**  
**“SAN AGUSTIN”**  
FUNDADA EL 1 DE AGOSTO DE 1980  
ACUERDO MINISTERIAL N°. 2165  
Inscrita en el Registro Oficial de Cooperativas No. 4483  
Filiat a la Unión de Cooperativas del Guayas y a la Federación Nacional de Transporte de Pasajeros  
R.U.C. No. 0991190996001 - Tel.: 2909282  
Oficina Chanduy: Santa Elena y Comercio / Terminal Terrestre La Libertad  
CHANDUY - SANTA ELENA - ECUADOR



Chanduy, 26 de Abril del 2012

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL REPRESENTANTE  
LEGAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SAN  
AGUSTIN Y LA SRTA. NORMA ROCIO ORRALA RODRIGUEZ**

En la Parroquia Chanduy, cantón Santa Elena Provincia de Santa Elena República del Ecuador, a los VEINTI SEIS DIAS del mes de Abril del 2012, entre la Srta. Norma Rocio Orrala Rodriguez portador de la cédula de ciudadanía N° 0927082768, y el Representante legal de la Cooperativa de Transporte SAN AGUSTIN Sr. Francisco Guillen Pérez portador de la cédula de ciudadanía N° 1301882146, en la que, la antes mencionada Srta. trabajará en su proyecto de tesis con nuestra Institución, la misma que se le brindará todo el apoyo necesario para la culminación del proyecto **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SAN AGUSTIN”**.

Atentamente

  
Francisco Guillen P.  
Fundado el 1 de Agosto 1980  
Chanduy - Ecuador

**ANEXO N° 2 LISTADO DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “SAN AGUSTÍN”**



COORDINACION ZONAL 8

ADMINISTRACION SISTEMA COOPERATIVO

**CERTIFICACION 2449 -ASCG-MIES-2012**

**SECRETARIA DE ADMINISTRACION DEL SISTEMA COOPERATIVO DEL GUAYA:**

*Certifico: Que revisado el archivo digital de este Organismo de Control en el expediente de COOPERATIVA DE TRANSPORTE “ SAN AGUSTIN ” , con domicilio en la ciudad de Chanda Provincia e Santa Elena, Provincia de Santa Elena, CONSTA como Socios calificados los señores que a continuación detallo:*

1	0906277694	APOLINARIO ALFONSO JUANITO HERNAN
2	1802082873	TORRES RAMIREZ CESAR AUGUSTO
3	0901207811	ALEJANDRO BERNABE ANGEL RAFAEL
4	0909536252	PONCE MERCHAN ALEXIS LENIN
5	0912240694	VILLON DOMINGUEZ GILBERTO ARTURO
6	0918336777	GOMEZ GONZALEZ JUAN CARLOS
7	0901253658	LINDAO ALFONSO JUAN JOSE
8	0911528156	REYES APOLINARIO FRANKLIN EFREN
9	1301882146	GUILLEN PEREZ FRANCISCO JOEL
10	0904770294	CRUZ RAMIREZ HIPOLITO DE JESUS
11	0911412971	VILLON JIMENEZ GILMAR UFREDO
12	0913982799	LINDAO APOLINARIO JHONNY RUBEN
13	0913569570	POZO CATUTO WASHINGTON IVAN
14	0909177297	GONZALEZ PANCHANA JUAN CLEMENTE
15	0908904683	POZO CATUTO ROSALINO OLEGARIO
16	1303555849	MOREIRA GARCIA MIGUEL HELADIO
17	0914878491	DE LA CRUZ SANTOS WILMER AMADO
18	0911355113	GOMEZ GONZALEZ JOSE ARTURO
19	1802323350	CONTRERAS JATI YOFRAN RAMIRO
20	0917006561	LEON MOLINA ALEX ANTONINO
21	1801148733	NUÑEZ SANCHEZ ANGEL TOBIAS
22	0917005019	VILLEGAS YAGUAL BEATRIZ MARIANA
23	1306931617	GOMEZ VILLEGAS NICOLAS ADALBERTO
24	0917252553	APOLINARIO APOLINARIO WILLINGTON SAUL
25	0910604073	VILLON JIMENEZ EDUARDO RIQUELME
26	0915595813	BRAVO MAZZINI MANUEL ENRIQUE

Juntos por el Bien Vivir.

[www.mies.gov.ec](http://www.mies.gov.ec)

Guayaquil, Av. Fco. De Orellana, Edif. Gobierno del Litoral

1er. Piso, teléfono 3800205 ext. 2132

## ANEXO N° 3 REGISTRO DE OBSERVACIÓN N° 1

### ESTUDIO TGNO1

#### Diseño Organizacional para La Cooperativa de Transporte

#### “San Agustín” Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena

**Nombre:** Sr. Juan Apolinario                      **Cargo:** Presidente de la Cooperativa

**Lugar:** La Libertad                                      **Fecha:** 10 de Julio del 2012

#### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

- A. Escaso personal capacitado para el control de sus operaciones
- B. Falta de planificación en los horarios de cada bus para brindar su servicio diario.
- C. Baja demanda de pasajeros
- D. Inexistencia de una estructura organizacional.
- E. Falta de comunicación entre socios y administradores.

#### **OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

- A. Falta de personal administrativo para sus diferentes gestiones.
- B. Presencia de transporte informales hacia un mismo destino.
- C. Deterioro de algunas unidades de transporte.
- D. Falta de planificación para fijar señalética de paraderos fijos en lugares estratégicos

**Fuente:** Cooperativa De Transporte “San Agustín”

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez



## REGISTRO DE OBSERVACIÓN N° 2

### ESTUDIO TGNO2

#### Diseño Organizacional para Cooperativa “San Agustín”

**Nombre:** Florencio Rodríguez Perero **Cargo:** Usuario

**Lugar:** La Libertad

**Fecha:** 19 de Julio del 2012

**Horario de entrada:** 3: 30 PM

**Hora de Salida:** 4:00 PM

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X**el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

- 4      Muy Bueno**
- 3      Bueno**
- 2      Regular**
- 1      Pésimo**

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

<b>ÁREAS E INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
¿Cómo ve el servicio de las cooperativas de transporte en la Provincia de Santa Elena?			X	
¿Cómo Califica las gestiones administrativas de las cooperativas de transporte?		X		
¿Cree Ud. necesario implementar diseños Organizacionales a las cooperativas de transporte?				X
¿Cree Ud. que el personal capacitado para las empresas de transporte mejoran su desarrollo?				X

**Fuente:** Cooperativa De Transporte “San Agustín”

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

## REGISTRO DE OBSERVACIÓN N° 3

### ESTUDIO TGNO3

#### **Diseño Organizacional para La Cooperativa “San Agustín”**

**Cooperativa:** Cooperativa de Transporte San Agustín

**Lugar:** La Libertad

**Fecha:** 27 de Julio del 2012

**Horario de entrada:** 2: 00 PM

**Hora de Salida:** 4:00 PM

#### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Escaso personal capacitado para el control de sus operaciones  
Falta de planificación en los horarios de cada bus para brindar su servicio diario.  
Baja demanda de pasajeros  
Inexistencia de una estructura organizacional.  
Falta de comunicación entre socios y administradores.

#### **OBSERVACIÓN PARTICIPANTE**

Falta de personal administrativo para sus diferentes gestiones.  
Presencia de transporte informales hacia un mismo destino.  
Deterioro de algunas unidades de transporte.  
Falta de planificación para fijar señalética de paraderos fijos en lugares estratégicos

**Fuente:** Cooperativa De Transporte “San Agustín”

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

## REGISTRO DE OBSERVACIÓN N° 4

### ESTUDIO TGNO4

#### Diseño Organizacional para La Cooperativa “San Agustín”

**Cooperativa:** Horizonte Peninsular

**Lugar:** La Libertad

**Fecha:** 28 de Julio del 2012

**Horario de entrada:** 2: 00 PM

**Hora de Salida:** 3:00 PM

#### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Existencia de buses antiguos.  
Inexistencia de una estructura organizacional  
Infraestructura grande y propia  
Obtención de medio para el control de sus recorridos diarios

#### **OBSERVACIÓN PARTICIANTE**

Falta de personal administrativo para sus diferentes gestiones.  
Deterioro de algunas unidades de transporte.  
Falta de planificación para fijar señalética de paraderos fijos en lugares estratégicos  
Escaso personal capacitado para el control de sus operaciones

**Fuente:** Cooperativa De Transporte “San Agustín”

**Elaborado Por:** Norma Orrala Rodríguez

## ANEXO N° 4 GUÍA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA LENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO  
EMPRESARIAL



### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA TGNOT1

Nombre: .....  
Empresa: ..... Ocupación: .....  
Dirección: ..... Teléfono: .....

Buenos días soy Norma Rocío Orrala Rodríguez, egresada de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y estoy realizando la siguiente entrevista, con el fin de obtener información que será de suma importancia para realizar mi proyecto de tesis.

1) ¿Cómo vé el sistema de transporte dentro de la Provincia de Santa Elena?

.....  
.....  
.....

2) ¿Cómo describiría el servicio de transporte intercantonal de la Provincia de Santa Elena?

.....  
.....  
.....

3) En su opinión ¿Cuáles son los problemas del transporte intercantonal en la Provincia de Santa Elena?

.....  
.....  
.....

4) ¿Cuáles son las principales cooperativas de transporte intercantonal de la Provincia de Santa Elena?

.....  
.....  
.....

Si, sí mencionó a cooperativa de transporte San Agustín, saltar a preg. 6

5) ¿Ud conoce, ha visto u oído de la Cooperativa de transporte San Agustín?

Si                      1                      No                      2

5 a) ¿Qué es lo que conoce, ha visto u oído de la cooperativa de transporte San Agustín?

.....  
.....  
.....

6) ¿Y cómo definiría usted al servicio que presta la Cooperativa San Agustín?

.....  
.....  
.....

7) ¿En su opinión cómo es la organización de esta cooperativa? ¿Cómo definiría la organización?

.....  
.....  
.....

8) ¿Qué aspectos internos debería mejorar esta cooperativa para brindar un mejor servicio al usuario?

.....  
.....  
.....

9) Si usted fuera el gerente de la cooperativa San Agustín y tuviera la oportunidad de mejorar la estructura organizacional. ¿Qué aspectos mejoraría?

.....  
.....  
.....

10) ¿Qué más podría hacer para mejorar la estructura organizacional de esta cooperativa?

.....  
.....  
.....

11) ¿A qué instituciones solicitaría apoyo para mejorar la estructura organizacional de esta cooperativa?

.....  
.....  
.....

12) Finalmente ¿Qué recomendaciones le daría usted a la Cooperativa de Transporte San Agustín?

.....  
.....  
.....

BIEN, ESO ES TODO.

¡MUCHAS GRACIAS!

## ANEXO N° 5 CUESTIONARIO PARA PERSONAL INTERNO



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA LENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO  
EMPRESARIAL**



### CUESTIONARIO DE ENCUESTA TGNOT1

Nombre: ..... Fecha: .....  
Dirección: ..... Ocupación: .....

Buenos días soy Norma Rocío Orrala Rodríguez, egresada de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y estoy realizando la siguiente encuesta, con el fin de obtener información que será de suma importancia para realizar mi proyecto de tesis.

1.) Yo le voy a leer algunas opiniones que se han considerado para la cooperativa de transporte San Agustín. Por favor, mirando esta tarjeta (mostrar tarjeta 1).

- 1.a) ¿Cuán de acuerdo está Ud. con la organización de actividades dentro de la cooperativa de transporte San Agustín?
- 1.b) ¿Cómo califica Ud. la estructura organizacional de la cooperativa?
- 1.c) ¿Cómo calificaría Ud. la supervisión de las actividades de la cooperativa San Agustín?
- 1.d) ¿Qué tan bueno considera el servicio que la cooperativa brinda a los usuarios?
- 1.e) ¿Qué tan efectiva es el área administración de la cooperativa?
- 1.f) ¿Cuán efectivo considera Ud. el liderazgo de los directivos de la cooperativa San Agustín?

		5	4	3	2	1	
1.a	Totalmente de acuerdo						Totalmente en desacuerdo
1.b	Excelente						Pésimo
1.c	Excelente						Pésimo
1.d	Muy bueno						Muy malo
1.e	Muy efectiva						Nada efectiva
1.f	Muy efectivo						Nada efectivo

2.) Algunas personas aportaron con opiniones respecto al clima organizacional, de acuerdo a esta tarjeta, ¿Cuán de acuerdo está Ud. con: (leer frases)? (Mostrar tarjeta 2)

		Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2.a	En esta cooperativa, se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional					
2.b	Tengo información suficiente sobre la estrategia y objetivos de mi empresa					
2.c	Se estimula la toma de decisiones y asumir responsabilidades					

2.d	Los directivos de la cooperativa tienen capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que nos surgen en el trabajo					
2.e	Se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores					
2.f	Se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional					
2.g	Los clientes están muy satisfechos con los servicios que reciben de la cooperativa					
2.h	Existe colaboración entre las personas con las que trabajo					
2.i	Hay coordinación entre las distintas áreas de la cooperativa					

3.) ¿Para el logro de los objetivos en la cooperativa de transporte San Agustín, (Leer frases y mostrar tarjeta 3)?

		<b>Siempre</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Nunca</b>
3.a	Se utiliza algún protocolo como medio para la realización de los trabajos.			
3.b	En ocasiones cuando se genera tareas de gestión se piensa en ahorrar gastos para la planificación del mismo			
3.c	Se cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan			
3.d	Se realizan controles parciales de los logros.			
3.e	Se mide los resultados alcanzados en función de las metas que se han propuesto.			

4.) Cuando surge un problema en el desarrollo de actividades en la cooperativa, (Leer alternativas)

Trata de resolverlo	1
Busca un compañero de trabajo de su misma y pide su colaboración	2
Espera que su jefe resuelva o delegue a otra persona.	3
Deja que la tarea quede así.	4

5.) ¿Qué tan de acuerdo está Ud. que la cooperativa cuente con un Diseño Organizacional?

Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

6.) Con un diseño organizacional. ¿Qué aspectos mejoraría en la cooperativa de transporte San Agustín, ¿En primer lugar? ¿En segundo lugar? ¿Y en tercer lugar?

<b>Aspectos</b>	<b>Primer lugar</b>	<b>Segundo lugar</b>	<b>Tercer lugar</b>
Servicio al cliente			
Área administrativa			
Liderazgo			
Ambiente laboral			
Talento Humano			

**Bien eso es todo**  
**Muchas gracias**



**ANEXO N° 6 CUESTIONARIO PARA PERSONAL EXTERNO**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA LENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO  
EMPRESARIAL**



**CUESTIONARIO DE ENCUESTA TGNOEX**

Edad: 15 – 24 ( )    Sexo:        M ( )    F ( )  
 25 – 34 ( )  
 35 – 54 ( )

Buenos días soy Norma Rocío Orrala Rodríguez, de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y estoy realizando la siguiente encuesta, con el fin de obtener información que será de suma importancia para realizar mi proyecto de tesis.

1.- ¿Considera Ud. que la cooperativa dispone del parque automotor suficiente para satisfacer los requerimientos del transporte del pasajero de la parroquia Chanduy?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Imparcial
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.- ¿Piensa Ud. que las unidades de transporte están adecuadamente equipadas para la comunidad que utiliza este servicio?

- Definitivamente sí
- Sí
- Imparcial
- No
- Definitivamente no

3.- En general ¿Cómo considera Ud. la calidad del servicio que ofrece a los usuarios?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Pésimo

4.- ¿De acuerdo a los siguientes indicadores, cómo calificaría la calidad de servicio de la cooperativa de transporte de pasajeros “San Agustín”?

Calificación / Aspectos	Horarios	Recorrido	Paraderos	No. / Unid	Costo / servicio
Muy Bueno					
Bueno					
Regular					
Malo					
Muy Malo					

5.- ¿Qué servicio debería mejorar la cooperativa de transporte “San Agustín”? En primer lugar, en segundo lugar, en tercer lugar.

Aspectos / Calificación	1er. Lugar	2do. Lugar	3er. Lugar
Horarios			
Recorrido			
Paraderos			
No. De Unid			
Costo / servicio			

6.- ¿Cuán de acuerdo esta Ud. en que hay comunicación efectiva entre los colaboradores y los usuarios de la cooperativa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Imparcial	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Considera Ud. que los horarios de servicio son apropiados para los usuarios del transporte?

Definitivamente sí	<input type="checkbox"/>
Sí	<input type="checkbox"/>
Imparcial	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

Por qué? \_\_\_\_\_

8.- ¿Está Ud. de acuerdo con el recorrido que utiliza las unidades de transporte de la cooperativa “San Agustín”?

SI ( ) NO ( )

Por qué? \_\_\_\_\_

9.- ¿Qué tan de acuerdo esta Ud. que la cooperativa cuente con un Diseño Organizacional?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Imparcial	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Cree Ud. que un Diseño Organizacional, permitirá un mejor direccionamiento de la institución?

Definitivamente sí	<input type="checkbox"/>
Sí	<input type="checkbox"/>
Imparcial	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

**Bien eso es todo**  
**Muchas gracias**

## ANEXO N° 7 INFORMES DE REUNIONES

### ACTA DE TRABAJO

**Objetivo:** Socializar el propósito de desarrollar tesis de grado: "Diseño Organizacional para la cooperativa de transporte San Agustín de la Parroquia Chanduy Cantón y Provincia de Santa Elena" con Directiva de la organización.

**Participantes:** Miembros del directorio.

**Moderador:** Egresada Norma Rocio Orrala Rodríguez.

**Día:** Sábado 07 de julio

**Hora:** 10: 00 AM

Siendo las 10 de la mañana del día sábado 7 de julio estuve esperando la llegada del presidente de la Cooperativa "San Agustín" por el centro de la Libertad, alado de la Droguería La Libertad, quien hace su recorrido hasta la Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena, para exponerle mi proyecto de tesis de grado, con el llegó el Gerente y pocos minutos después entablamos la conversación.

En la reunión se tomaron algunos puntos, como la participación de otros estudiantes universitarios que ya han realizado su tesis de grado en la misma institución, pero que sin embargo estaría dispuesto a ayudarme en todo lo que sea necesario para que obtenga con mi título profesional emitido por la UPSE.

Siendo su respuesta afirmativa, dejo en constancia su ayuda y colaboración.

  
Sr. Juan Apolinario  
Presidente



  
Srta. Norma Orrala  
Tesisista

## ACTA DE TRABAJO

**Objetivo:** Socializar el desarrollo de mi trabajo de tesis a la directiva y socios de la cooperativa de transporte "San Agustín" de la Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena.

**Participantes:** Miembros del directorio y socios de la cooperativa.

**Moderador:** Egresada Norma Rocío Orrala Rodríguez.

**Día:** Miércoles 22 de agosto

**Hora:** 21:00 PM

La reunión se da inicio a las 21:15 PM, con un breve saludo y presentación del señor Juan Apolinario presidente de la cooperativa de transporte "San Agustín" quien me exteriorizó ante los socios presente y darme la bienvenida.

Después de su intervención me da la palabra el presidente, para lo cual expuse el objetivo de mi presencia, esperando que alguien ostente lo dicho y brindarme el apoyo necesario para seguir desarrollando mi tesis de grado.

Siendo de esta manera se comprometieron a realizar una próxima reunión, para realizar un análisis FODA a la cooperativa, con la participación de todos los socios.

Para constancia de esta reunión, firman:

  
.....  
Sr. Juan Apolinario  
Presidente



  
.....  
Srta. Norma Orrala  
Tesisista

## ACTA DE TRABAJO

**Objetivo:** Coordinar con el presidente de la cooperativa las acciones para la aplicación del FODA a la cooperativa de transporte San Agustín, como actividad para el desarrollo de la tesis de grado: "Diseño Organizacional para la cooperativa de transporte San Agustín de la parroquia Chanduy Cantón y Provincia de Santa Elena"

**Participantes:** Sr. Juan Apolinario (Presidente de la cooperativa).

**Moderador:** Egresada Norma Rocío Orrala Rodríguez.


**Día:** Jueves 11 de octubre del 2012

**Hora:** 21:00 PM


Luego se hizo todo el respectivo procedimiento para realizar el focus group a la cooperativa "San Agustín", se le llama al Sr. Juan Apolinario presidente de la misma, para que me de hora y fecha de la respectiva reunión, el cual se afirmó que irá hacer el día Sábado 13 de octubre del presente año.

En la reunión se tomaran temas como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, que nos servirán para el desarrollo de la tesis de grado "Diseño Organizacional para la cooperativa de transporte San Agustín de la parroquia Chanduy del Cantón y Provincia de Santa Elena"

Adjuntan firmas de los responsables.

  
Sr. Juan Apolinario  
Presidente



  
Srta. Norma Orrala  
Tesisista

## ACTA DE TRABAJO

**Objetivo:** Aplicar análisis FODA a la Cooperativa de transporte "San Agustín" de la Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena.

**Participantes:** Miembros del directorio y socios de la cooperativa.




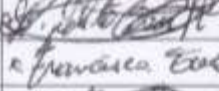

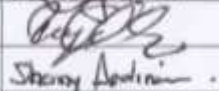


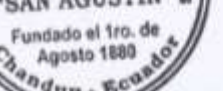


**Moderador:** Egresada Norma Rocio Orrala Rodríguez.

**Día:** sábado 13 de octubre

**Hora:** 10: 00 AM

Siendo las 10 horas del día sábado 13 de octubre del 2012 en las instalaciones de la cooperativa de San Agustín, se reúnen el directorio de la cooperativa, sus socios, la Srta. Norma Rocio Orrala Rodríguez, egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena para la realización de un análisis interno y externo a la misma, la cual sirve para el desarrollo de la tesis de grado.

### LISTADO DE ASISTENTES A LA REUNIÓN DE TRABAJO.

No.	Nombres y Apellidos	Firma
1	Juan Apolinario Alfonso -	
2	Miguel Moreira Garcia	
3	William Apolinario Apolinario	
4	Rafael Alejandro Bernabe	
5	Freddy Apolinario Alfonso.	
6	Hipólito Cruz Ramirez.	
7	Francisco Guillen Perez	
8	Franklin Reyes Apolinario.	
9	Mercedes Gomez Rodriguez.	
10	Juan Reyes Apolinario.	
11	Thony Lindao Apolinario	
12		
13		



Siendo las 12. de la mañana se concluye la reunión cuyo objetivo era la aplicación del FODA a la cooperativa de transporte "San Agustín".



  
\_\_\_\_\_  
Stra. Norma Orrata Rodriguez  
Tesisista

## ANEXO N° 8 FOTOGRAFÍAS

### REALIZACION DEL ANALISIS FODA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE SAN AGUSTÍN



Socios de la cooperativa haciendo participe del focus group



Socios apuntando las debilidades de la cooperativa





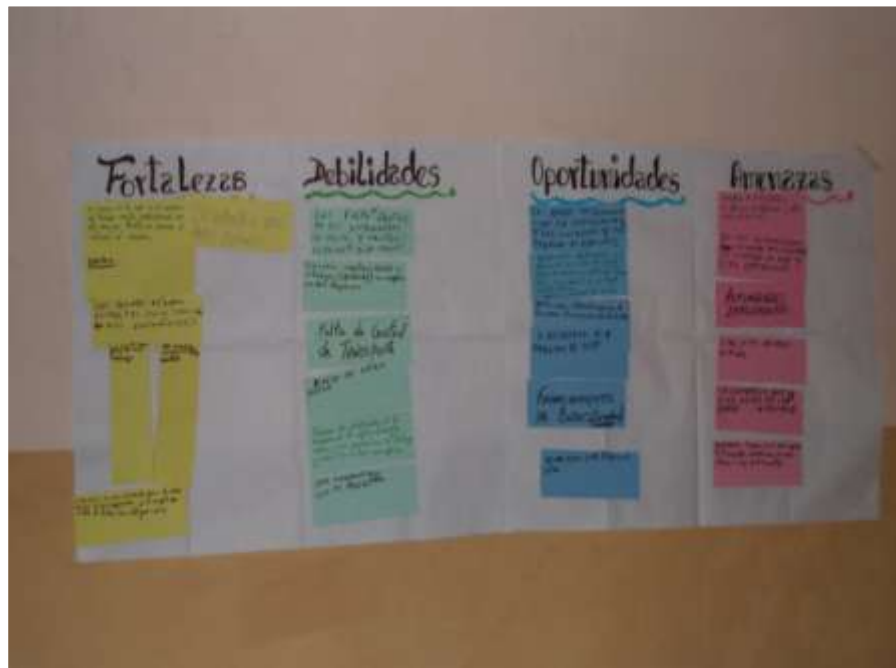
Realizando un breve recuento de las fortalezas de la cooperativa



Socios debatiendo las fortalezas de la cooperativa



Escuchando la opinión de los socios referente a las amenazas que pueden afectar a la cooperativa



Papelógrafo del FODA de la cooperativa para su respectivo análisis



Oficina de la cooperativa de transporte San Agustín, ubicada en el Mini-terminal del cantón La Libertad



Bus de la cooperativa de transporte San Agustín, saliendo en turno desde el Mini-terminal de La Libertad



Oficina central de la cooperativa de transporte San Agustín, ubicada en la Parroquia Chanduy del Cantón Santa Elena



Pequeño espacio de la cooperativa de transporte San Agustín, para la administración de sus actividades y gestiones

**ANEXO N° 9 LOGO DE LA COOPERATIVA**

